

İŞLETME İLETİŞİMİ



Dr.Emanuela Esmerova

MODÜLER TASARIMLI DERS KİTABI

BİRİNCİ SINIFLAR İÇİN

İŞLETME İLETİŞİMİ



Dr.Emanuela Esmerova

MODÜLER TASARIMLI DERS KİTABI

BİRİNCİ SINIFLAR İÇİN

Yazar:
Dr.Emanuela Esmerova
Birinci sınıflar için İşletme İletişimi
Eğitim profili - Nitelikler / İktisat teknisyeni,
hukuk teknisyeni ve işletme yöneticisi

YORUMCULAR:
Prof.Dr.Lyupčo Stoyčevski,başkan
Avrupa Üniversitesi – Üsküp

Prof.Nataša Nikolova,üye
SEPUGS “Şaip Yusuf” – Üsküp

Prof.Nataša Andonova,üye
SUGS “Arsen Yovkov” – Üsküp

Orijinal baskının başlığı:
ДЕЛОВНА КОМУНИКАЦИЈА
Др. Емануела Есмерова
МОДУЛАРНО ДИЗАЈНИРАН УЧЕБНИК
ЗА ПРВА ГОДИНА

Makedonca’dan Türkçe’ye çeviri:
Ahmetnafi İbrahim

Mesleki redaksiyon:
Doç.Dr.Arafat Üseini

Lektör
İbrahim Yusuf

Grafik ve teknik tasarım:
Leon Jingo
Evgeniya Pavlova

İllüstratör adı ve soyadı
Goga Stoykoska

Yayımcı
Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Eğitim ve Bilim Bakanlığı
“Az.Kiril ve Metodiy” Sok.no. 54, 1000 Üsküp
Ders Kitapları Milli Komisyonunun 16.03.2021 tarih ve 26-523/1 sayılı Kararı

Yayınında kataloglama Ulusal ve Üniversite Kütüphanesi Az `` Kliment Ohridski`` - Üsküp

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”, Скопје
005.57(075.3)

ESMEROVA, Emanuela
İşletme iletişimi [Електронски извор] : modüler tasarimli ders
kitabı birinci sınıflar için : [eğitim profili - nitelikler İktisat
teknisyeni, hukuk teknisyeni ve işletme yöneticisi] / Emanuela Esmerova
; [makedonca’ dan türkçe’ye çeviri Ahmetnafi İbrahim ; İllüstratör adı
ve soyadı Goga Stoykoska]. - Üsküp : Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Eğitim
ve Bilim Bakanlığı, 2022

Начин на пристапување (URL):
https://www.e-ucebnici.mon.gov.mk/pdf/Delovnakomunikacija_1_turski.pdf.
- Превод на делото: Деловна комуникација : модуларно дизајниран учебник
за прва година / Емануела Есмерова. - Текст во ПДФ формат, содржи 153
стр., илустр. - Наслов преземен од екран. - Опис на изворот на ден
26.07.2022. - Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 153

ISBN 978-608-273-040-0

COBISS.MK-ID 57916677

EĞİTİM PROFİLİ / NİTELİKLER:
EKONOMİK TEKNİSYENİ, HUKUK TEKNİSYENİ VE
İŞLETME YÖNETİCİSİ

MESLEK / SEKTÖR:
İKTİSADİ-HUKUK VE TİCARİ / EKONOMİ,
HUKUK VE TİCARET

“Modern iş dünyasında, eserinizi satamıyorsanız, yaratıcı ve orijinel olmanın hiçbir anlamı yoktur.” - *David Ogilvy*

“Eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşur, malesef kelimeler kadar sıklıkla değil.” - *Mark Twain*

“Hedef, son teslim tarihi olan bir rüyadır.” - *Napoleon Hill*

İÇERİK

MODÜL 1

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN ESASLARI

1. İLETİŞİM NEDİR	9-10
2. İLETİŞİM ELEMANLARI	10-12
3. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ VE TÜRLERİ	12-14
4. İLETİŞİM SÜRECİ	14
5. İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ KONULAR VE MESAJLAR	15-17
6. İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	18-22
7. İLETİŞİM SÜRECİNDE ENGELLER	23-25
8. İLETİŞİM SÜRECİNDE KONU DAVRANIŞ KURALLARI.....	25-26

MODÜL 2

İLETİŞİM TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

1. SÖZEL İLETİŞİM KAVRAMI	36-37
2. İLETİŞİM BOYUTU OLARAK KONUŞMANIN ANLAMI	38-39
3. KONUŞMACININ ROLÜ VE HEDEFLERİ	39-40
4. KONUŞMACININ HAZIRLANMASI VE ORGANİZASYONU	41-44
5. KONUŞMA YOLLARI	45-46
6. KAVRAM VE SUNUM ADIMLARI	46-47
7. SUNUM YAPISI	48-49
8. SUNUM TEKNİKLERİ	49-50
9. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM VE SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİLERİ	50-51
10. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK SES KALİTELERİ	51-52
11. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK KİNESİK(JESTBİLİM)	52-53
12. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK MEKAN ÜZERİNDEN KONUŞMA	54-56
13. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİMİN DİĞER KATEGORİLERİ	56-57
14. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM (BEDEN KONUŞMASI FARKLILIKLARI, KÜLTÜREL FARKLILIKLAR)	57-60
15. FARKLI KÜLTÜREL ORTAMLARDA İLETİŞİM	60-61
16. İLETİŞİMDE DİNLEME	62
17. İŞİTME ENGELLERİ	63
18. KÖTÜ İŞİTME ALIŞKANLIKLARI	64-65
19. DAHA İYİ DİNLEMeye DOĞRU ADIMLAR (DAHA İYİ DİNLEME ÖNLEMLERİ)	65-66
20. İÇ(DAHİLİ) TARAFLARLA İLETİŞİM (MESLEKTAŞLAR, YÖNETİCİLER VE MÜDÜRLERLE)	66-67
21. DIŞ TARAFLAR, TÜKETİCİLER, BANKA, REKABET VE TEDARİKÇİLERLE İLETİŞİM)	67-68

MODÜL 3

YAZILI İLETİŞİM

1. İŞYERİNDE YAZILI İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ	80-81
---	-------

2. YAZILI İLETİŞİM PLANLAMA SÜRECİ	81-82
3. TEKNİK BELGE YAZMA KURALLARI VE AŞAMALARI	82-84
4. FARKLI İŞ MEKTUPLARI YAZMA (İYİ HABERLER; KÖTÜ HABERLER; DİKKAT BELİRTEN TARAFSIZ MEKTUPLAR;İSTEK BELİRTEN MEKTUPLAR)	84-88
5. E-POSTA, MUHTIRA VE KISA RAPOR YAZMA	88-93

MODÜL 4

İŞ ARAMA ESNASINDA İLETİŞİM

1.KONKURA KATILIM PROSEDÜRÜ: İSTİHDAM HAKKINDA İLAN VE KONKURLARIN İLZENMESİ	104-106
2. İSTİHDAM BAŞVURUSU; MOTİVASYON MEKTUBU, KISA ÖZGEÇMİŞ (CV), ŞİKAYET VE DAVA .	106-108
3. MOTİVASYON MEKTUBU	108
4. PROFESYONEL ÖZGEÇMİŞ (CV)	108-109
5. İSTİHDAM KONKURUNA ŞİKAYETLER	109
6. İSTİHDAM KONKURUNDAN SONRA DAVA	109
7. BİR İŞ GÖRÜŞMESİ YAPMA (GERÇEKLEŞTİRMEYE) HAZIRLIĞI(MÜLAKAT)	110-112
8. İŞ GÖRÜŞMESİ SÜRECİ VE İŞ GÖRÜŞMESİNDE DAVRANIŞ KURALLARI (MÜLAKAT)	112-113
9. BİR İŞ GÖRÜŞMESİ VE MÜLAKAT ANALİZİNDEN KARAR ALMAK	113-114
10. İŞ KONUŞMASININ TEŞVİK EDİLMESİ	114-116

MODÜL 5

TÜZEL KİŞİDE İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

1. TOPLANTI KONSEPTİ VE TÜRLERİ	124-125
2. TOPLANTI DÜZENLEME AŞAMALARI	126-127
3. TOPLANTI KATILIMCILARI	128
4. BAŞARILI TOPLANTI KURAL VE TEKNİKLERİ	129-131
5. KAVRAM VE MÜZAKERE KONUSU	131-132
6. MÜZAKERELERE HAZIRLIK VE MÜZAKERE ORTAMI YARATMA YÖNTEMLERİ	133-135
7. STİLLER/TARZLAR (MÜZAKERE TAKTİKLERİ)	136-137
8. MÜZAKERECİLERİN MÜZAKERELERDE DAVRANIŞLARI	137-138
9. KAVRAM VE ÇATIŞMA TÜRLERİ	138-141
10. İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ KURULUŞUN ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	142-143
11. ÇATIŞMA KAYNAKLARI	143-145
12. ÇATIŞMA ÇÖZÜM ADIMLARI	145-146

Giriş

Ekonomi teknisyeni, hukuk teknisyeni ve işletme yöneticisi için birinci sınıflara “İşletme İletişimi” kitabı ekonomik-hukuk ve ticaret mesleği / ekonomi, hukuk ve ticaret için eğitim profiline yöneliktir ve modüler tasarıma sahip, dört yıllık bir süre ile orta mesleki eğitimden gelen birinci sınıf öğrencileri için tasarlanmıştır. Eğitim ve Bilim Bakanlığı 2019 yılı müfredatı, Mesleki Eğitim Merkezi, ders kitabı yapımına ilişkin kavram ve metodolojiye, ders kitabı yayınlamaya ilişkin tüm yasal düzenleme ve kurallara göre hazırlanmıştır.

Öğretim materyali, uygun öğretim birimleriyle beş modüle ayrılmıştır.

“İletişim ve iletişimin temelleri” başlıklı ilk modül, iletişim sorunları, iletişim biçimleri, sözel ve sözel olmayan iletişim, iletişim süreçleri ve iletişim sürecinin mesajındaki varlıklarla ilgilenir.

İletişimin önündeki engeller, iletişim sürecindeki varlıkların uygun davranışı, kodlama ve iletişim gürültüleri için kanallar ve medya da ele alınmaktadır. “İletişim türleri ve özellikleri” başlıklı ikinci modül, sözel iletişim, konuşmanın anlamı, konuşmanın rolü ve amaçları, konuşma organizasyonunun hazırlanması ve konuşma yapma biçimleri ile ilgilidir. Ayrıca sunum prosedürleri, sunum yapısı, sunum teknikleri, sözlü iletişim, ses nitelikleri, alanda beden konuşması ve diğer sözel olmayan iletişim kategorileri sunulmaktadır. Kültürler arası iletişim, farklı kültür ortamlarında iletişim, iletişimde dinleme, kötü dinleme alışkanlıklarının önündeki engeller, iç taraflarla iletişim ve dış taraflarla iletişim de ele alınmaktadır. “Yazılı İletişim” başlıklı üçüncü modül, işyerinde yazılı iletişimin özellikleri ve anlamı, yazılı iletişimin planlanması süreci ve teknik dokümantasyon yazma kuralları ve teknikleri ile ilgilenir. Çeşitli türde iş mektupları, iyi niyet mektupları, müjdeler, dikkat çekici mektuplar, muhtıra ve raporların yazımı da işlendi. Bir iş görüşmesi yapma süreci, bir iş görüşmesi sırasındaki davranış kuralları, karar verme ve iş görüşmesi simülasyonu da gösterilmektedir. “Tüzel kişi ile iletişimin özellikleri” başlıklı beşinci bölümde, toplantıların terimleri ve türleri, toplantı düzenleme aşamaları, toplantı katılımcıları, başarılı bir toplantı yürütmenin kuralları ve teknikleri ele alınmaktadır. Müzakereler ve müzakere konusu, müzakereleri yürütmeye hazırlık, müzakere tarzları veya taktikleri, müzakerecilerin müzakerelerdeki davranışları da temsil edilmektedir. Son olarak, çatışma kavramı ve türleri, iletişim çatışmalarının örgütün işleyişi üzerindeki etkisi, çatışma kaynakları ve çatışma çözme adımlarına genel bir bakış konularına değerlendirmeler getirilmiştir.

Yazardan

Önsüz

Sevgili ekonomi hukuku ve ticaret bölümü öğrencileri - ekonomi, hukuk ve ticaret sektörü.

Başarılı yöneticiler, etkili iş iletişimi becerilerini geliştirmenin, gelişmiş ilişkiler ve gelişmiş işbirliği anlamına geldiğini bilir, bu nedenle de kurumsal iletişimden şirketin itibarı ile müşteriler, ortaklar ve genel halkla olan ilişkileri üzerinde olumlu etkiler beklemektedir.

İş iletişimi söz konusu olduğunda, vurgu, iletişimin istenen iş sonuçlarına ulaşma üzerindeki etkilerini keşfetmektir.

Bununla birlikte, iletişimin etkilerini anlamak için, iletişim sürecinin temellerini anlamak gerekir.

İletişim sürecinin yedi unsuru vardır: mesajın göndericisi, mesajın alıcısı, mesaj, kanal, geri bildirim, bağlam ve gürültü.

Mesajın göndericisi bilginin kaynağıdır, bunun da iletimi iletişim sürecinin amacıdır.

Mesajın alıcısı, mesaj bilgisinin ulaşması gereken hedeftir ve mesajın amacına ulaşılması genellikle buna bağlıdır.

Mesaj, bilginin veya kaynak fikrinin ana taşıyıcısıdır. Kodlama sistemine göre mesaj, genellikle birbirini tamamlayan ve yer değiştiren sözlü veya sözsüz karakterlerden oluşabilir.

Kanal, yani ortam, mesajın iletildiği yol veya “aracı”dır. Ona göre iletişim doğrudan veya yüz yüze iletişim ve iletişim için mektup, yazışma, telefon, e-posta vb. kullanıldığında ise dolaylı iletişim olabilir.

Geri bildirim, geri bildirimin ilk aşamasında alıcıdan (şimdi göndericiden) gelen geri bildirimdir. Geri bildirim, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığının ve iletişim sürecinin amacına ulaşmanın mümkün olup olmadığının önemli bir göstergesidir.

Durum veya bağlam, mesajların gönderildiği ve alındığı yer, zaman veya vesileyi içerir ve mesajın biçimi üzerinde büyük etkisi olduğu kadar sözel ve sözel olmayan işaretlerin anlamı üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir.

Gürültü, harici veya dahili nitelikteki herhangi bir engeldir ve her iletişim sürecinde mevcuttur. Bu iletişim sürecindeki tüm aşamaları ve tüm unsurları az ya da çok etkiler.

Sevgili öğrenciler, size olan büyük saygılarımla, dünya standartlarına ve deneyimlerine dayanan, Makedonya koşullarına, Makedonya ekonomisine ve lise öğretim sistemine uyarlanmış bu eşsiz kitabı sizlere adıyorum.

Yazardan

MODÜL 1

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN ESASLARI

1. İLETİŞİM NEDİR
2. İLETİŞİM UNSURLARI
3. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ VE TÜRLERİ
4. İLETİŞİM SÜRECİ
5. İLETİŞİM SÜRECİNDE KONULAR VE MESAJLAR
6. İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ
7. İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ ENGELLER
8. İLETİŞİM SÜRECİNDE KONULARIN DAVRANIŞ KURALLARI

ANAHTAR KAVRAMLAR

1. KANALLAR
2. MESAJ
3. GÖNDERİCİ
4. ALICI
5. ÜREMECİ
6. ENGELLER
7. İLETİŞİM
8. İLETİŞİM SÜREÇLERİ
9. MESAJ VE İLETİŞİM
10. İLETİŞİMDE KURALLAR

1. İLETİŞİM NEDİR

İletişim, ortak bir sembol sistemi aracılığıyla bilgi alışverişi sürecidir.¹

İletişim, farklı konular arasındaki davranışları ve konuşmayı inceleyen akademik bir disiplindir. Belirli bir zaman, mekan ve belirli bir toplumdaki insanların her türlü iletişiminin toplamı, resmi ve gayri resmi kesimlerin bulunduğu sosyal iletişim ağını oluşturur.

- İletişim sosyal ağının resmileştirilmiş (kurumsallaştırılmış) bölümleri, sosyal sistemin çok sayıda alt sistemi aracılığıyla gerçekleşir;
- Gayri resmi iletişim, sosyal hayatın her alanında günlük olarak gerçekleşmektedir.

Başarılı iletişim koşullarının temel ilkeleri²

1. Dil sisteminin kesinliği (ayırımı, tanımı), belirli sembollerin, terimlerin ve dilsel ifadelerin hangi dil sisteminde kullanıldığının tam olarak bilinmesi gerektiği anlamında başarılı iletişim için ilk koşuldur. (örneğin Makedonca “hayır” olumsuzlama ve Yunanca onaylama anlamına gelir);
2. Bir sistem içindeki tüm terimlerin ve mümkün olduğu kadar çok ifadenin anlamları, ister açık ister belirsiz olsun, mümkün olduğunca kesin olmalıdır;
3. Bir dil sistemi veya en az bir teori içindeki her bir terim, kelime veya sembol, anlamıyla tam olarak tanımlanmalı ve belirli bir anlamda tutarlı (uygun) bir şekilde kullanılmalıdır. (örneğin, “kütle”, “konum”, “dürtü” vb. sözcükleri en azından bir teori içinde açık bir şekilde tanımlanmalıdır; Resim no. 1 İletişim
4. Bir dil sistemi içinde veya en azından bir öğrenme veya teori içinde mümkün olduğu kadar çok terimin açık tanımları, iletişimlerinin başarı derecesini artırır;
5. Değişken terimlerle belirli terimlerin anlamları değişirse, bu değişiklikler dikkate alınmalıdır, yani kesin olarak belirlenmelidir;
6. Aynı dilsel terimlerin veya ifadelerin farklı anlayışları ortaya çıkarsa, bu, kullanılan terimlerin ve dilsel ifadelerin anlamlarının tam olarak tanımlanmasıyla önlenilecek veya çözülebilecek bir “terminolojik çatışma”dır;
7. Herhangi bir dilsel-düşünce iletişiminde, terimlerin anlamlarının keyfi ve sübjektif olarak anlaşılmasından mümkün olduğunca kaçınılmalı, mümkün olduğunca genel kabul görmüş ve nesnel anlamlar kabul edilmelidir. Bu, aynı terimlere farklı anlamlar yüklemememiz gerektiği anlamına gelir;



Resim no.1 İletişim

¹ Klaus, R. ve Bass, M. (1982). Örgütlerde Kişilerarası İletişim. New York, NY: Academic Press, 52

² Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 13

8. Kendi içinde, tamamen nesnel olarak, kavramsal içeriği dikkate alınmayan hiçbir terim ne doğru ne de yanlıştır. Bu nedenle, doğru ve bilimsel olarak temellendirilmiş anlamları olan terim ve ifadeleri kullanırsak iletişim daha başarılı olur;
9. İletişim kurarken, belirli bir terimi veya ifadeyi “kimin” kullandığına ve bunların “kime” yönelik olduğuna dikkat edilmelidir. Başarılı iletişim, mesajın “üreticisi” ve “alıcısının” cinsiyetini, yaşını, eğitimini, mesleğini ve yaşam deneyimini dikkate almalıdır.

2. İLETİŞİM ELEMANLARI

İletişim, belirli bir amaç veya niyetle en az iki kişi arasında mesaj alışverişi (sözlü veya sözlü olmayan) sürecidir. Her değişim bir durum içinde gerçekleşir - bir iletişim bağlamı. Başarılı bir iletişim için tüm katılımcıların farklı iletişim durumlarına uyum sağlaması gerekir.

Harici ortaklarla iletişim için önemlidir:³

- Açık mesaj iletmek
- Paylaşılan -BİZ sorumluluğu
- Açıklama için fırsatlar yaratmak
- Karşılıklı fayda için bir fırsat yaratmak
- Kişiler arası sağlıklı ilişkiler
- Her türlü tahakkümün olmaması

Resim no. 2 Kişilerarası ilişkiler



İş iletişimi, herhangi bir işletmenin gelişiminde önemli bir faktördür. Yani, iyi bir iş iletişimi olmadan, işinizi geliştirmeniz için büyük önem taşıyan bir kuruluş ve ortak bir şirketle ticari işbirliği yapamazsınız. İletişim, iş dünyasındaki paydaşlarla ilişki kurma şeklinizdir.⁴ Çoğu durumda ilişki, başarıyı belirlemede daha önemlidir, çünkü insanların şirketinizle olan genel deneyimine girer ve işinizin başarısı için çok önemlidir. İş ilişkisi, belirli bir tüzel kişilik ile işbirliği görüşmesi yaptığınızda yansıtılır, ancak pozisyonun normal bir çalışanın pozisyonu olup

olmayacağına bakılmaksızın, işletmeci veya yönetici pozisyonunda şirketinizde herhangi bir pozisyon alması gereken bir kişiyle işbirliği müzakere ettiğinizde de yansıtılır.⁵

İyi bir iletişim için gerekli olan birkaç kural vardır. Bunları aklınızda tutmalı ve iş yada özel günlerde tanıştığınız insanlarla günlük konuşmalarınızda uygulamanız gerekir.

³ Fiske, J. (1990). İletişim çalışmalarına giriş. Londra: Routledge, 1

⁴ K. Petkovski “Su ve etkili iletişim” 2005, s. 74

⁵ Brenda Townsend - Etkili İletişim İlkeleri, 2006, s. 198

Resim no. 3 Her biri kendi iletişim unsuruyla



İletişimin unsurları şunlardır:⁶

1. Gereksiz ayrıntılardan kaçının. Konudan kaçmayın. Bir şeyin alakasız olduğu ortaya çıkarsa, onu düzeltmek için zaman kaybetmeyin.

2. Birinciye cevap almadan ikinci bir soru sormayın. Gerekli tüm bilgilere sahip olmak istiyorsanız, bunu düzeltmek için zaman kaybetmeyin.

3. Konuşurken muhatabın sözünü kesmeyin. Ayrıca, hikayenizi kısaltmaya çalışın ve diğer kişiye konuşma şansı verin.

4. Çelişkili olmayın. Bu şekilde güvenilirliğinizi kaybedersiniz. Sağladığınız bilgileri bağlamaya çalışın.

5. Tek tonda konuşmayın. Duraklatmak, sorular sormak ve etkileşimde bulunduğunuz kişiyle ortak bir zemin bulmak için zaman ayırın.

6. Her zaman hikayenizdeki ana karakter olmayın. Diğerlerini de vurgulayın.

7. Ortak ilgi alanına giren bir konu seçin. Sohbeti siyasi bir konuya çevirmeyin ve ortak bir konu bulamazsanız konuşmayı kesseniz iyi olur.

8. Dinleyin. Muhataplara temel kültürü göstermenin yanı sıra, önemli bilgileri kaçırmayacaksınız.

9. Aşırıya kaçmayın. Her şey “en iyi”, “en kötü” veya “en komik” değildir.

10. Doğru olanı söyleyin ya da konuşmayın. İnsanlar genellikle sizi söylediklerinizle yargılar. Ya da büyüklerin dediği gibi: Bilge adam dedikodu yapmaz ve vakit kaybetmez.

İletişim protokolü, dijital mesaj biçimlerinin ve bu mesajların bilgisayar sistemlerinde veya bilgisayar sistemleri ile telekomünikasyon arasında değiş tokuş edilmesi için kuralların resmi bir açıklamasıdır. Protokol, uyarı, kontrol ve hata düzeltmenin yanı sıra algılama ve yetenekleri içerebilir. Protokol, iletişimin sözdizimini, anlamını ve senkronizasyonunu tanımlar ve donanımda, yazılımda veya her ikisinde de uygulanabilir. İletişim sistemleri iyi tanımlanmış mesajlaşma formatlarını kullanır. Her mesajın, alıcının belirli bir tepkisini kıskırtmak için tam anlamı vardır. Protokol, iletişimin sözdizimini, anlamını ve senkronizasyonunu tanımlar.

3. İLETİŞİM ŞEKİLLERİ VE TÜRLERİ

Farklı kriterlere göre farklılık gösteren çeşitli iletişim biçimleri vardır. İletişimin temel bölümü, gönderilen mesajların kelimelerden mi yoksa sözlü olmayan ipuçlarından mı oluştuğuna dayanır.⁷ Sözel ve sözel olmayan iletişim olmak üzere iki temel iletişim biçimi vardır. Ancak temelde hiçbir iletişim süreci tamamen sözlü veya tamamen sözsüz değildir. Bu ders kitabının ilerleyen bölümlerinde detaylandırıldığı gibi, sözel ve sözel olmayan iletişim, insan iletişim biçimleri olarak birbirini tamamlar, değiştirir ve zenginleştirir. Sözsüz iletişim, şirketin iş operasyonunun her alanında önemlidir, ancak özellikle şirketin pazarlama faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasında insan kaynaklarının yönetilmesinde önemlidir. Bununla birlikte, son zamanlarda sözel olmayan iletişimin mesajı anlamada önemli bir rol oynadığı iddiasına rağmen, modern araştırmalar, iletişim sürecinin hedeflerine eşit derecede katkıda bulundukları için ne sözel ne de sözel olmayan iletişime baskın bir anlam verilmemesi gerektiğini öne sürüyor ve bu gönderilen mesajları anlamaktır. Bir ortamın kullanılıp kullanılmadığına bağlı olarak iletişim doğrudan, ve bir mesaj göndermek için yardım kullanıldığında dolaylı veya aracıyla iletişim oluyor.

Resim no. 4 İletişim



Ayrıca iletişim yazılı veya sözlü olabilir. Her iki sözlü iletişim biçimi de yönetici ve genel olarak şirketin iş iletişimi için eşit derecede önemlidir. Ancak yöneticiler sözlü iletişimi tercih ederler, ancak yazılı iletişim uygulaması da şirket etkileşiminde yer bulur, bu durum, ders kitabının ikinci bölümünde daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İletişim ayrıca resmi ve gayri resmi olarak ayrılabilir. İş iletişimi genellikle resmi bir iletişim yöntemiyle ilişkilendirilse de, ancak şirketin gayri resmi bir şekilde iletişim kurabilmesi, özellikle çalışanlar arasındaki ve şirket ile ortakları ve müşterileri arasındaki olumlu

ilişkilerin sürdürülmesi ve derinleştirilmesi için önemlidir.⁸ İletişim formlarını bölmeye ve sınıflandırmaya çalışırken, her birinin işin farklı bölümlerinde özel bir payı olduğu ve her birinin şirketin iletişim becerilerinin genel olarak iyileştirilmesinin bir parçası olarak tanıtılması ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. İyi bir iletişimci, her türlü iş iletişiminde ustalaşır ve duruma ve belirlenen hedefe bağlı olarak bunları birleştirebilir ve tamamlayabilir.

⁷ Rogers, E. ve Rogers, R. (1976). Organizasyonda iletişim. New York: The Free Press, Macmillan Publishing Co'nun bir Bölümü, 1
⁸ Vikisözlük - Çevrimiçi sözlük. 13.12.2010 tarihinde alındı. <http://en.wiktionary.org/wiki/communication>

Sözel olmayan iletişim üç ana kategoriye ayrılır:

1.1. Yan Dil (Paralinguistics) - şeyleri nasıl söyleriz

Bu kategori sözel iletişimle ilgilidir. Dil ne söylediğimizi ifade ederken , paralinguistik ise onu nasıl söylediğimizi ifade eder. Ses düzeyi, hız, ritim, perde ve rezonans dahil olmak üzere vokal (konuşma) nitelikleri gözlemlenirse, paralinguistik daha iyi anlaşılabilir.

1.2. Kineza (Çince) - beden diliyle iletişim kurmak

Sözsüz iletişimin ikinci ana kategorisi, vücut hareketleri yoluyla iletişim anlamına gelen beden dilidir. Yüz ve gözler en iyi fiziksel iletişim aracıdır.

Bakış, sözsüz iletişimin en güçlü biçimlerinden biridir. Genellikle dinleyicinin doğrudan gözlerinin içine bakması, açıklığın ve samimiyyetin bir işareti olarak kabul edilir. İnsanların doğrudan kendilerine bakana güvenmeleri daha kolaydır, bakışlardan kaçınanlara değil. Uzun bir bakış hayranlık, merak anlamına gelebilirken, kısa bir bakış genellikle endişe anlamına gelir. Öte yandan, 10 saniyeden uzun bir doğrudan bakış, belirli bir rahatsızlık ve endişe hissi yaratabilir.

1.3. Alan yoluyla iletişim

Sözsüz iletişimin üçüncü bir ana kategorisi, insanların alan yoluyla nasıl iletişim kurduğudur. Aslında odada insanların iletişim kurduğu mesafe, ofis mobilyalarının yerleşimi iletişimi etkiler.⁹

Konuşma, insanlığın doruk noktasıdır.

En gelişmiş iletişim biçimi sözcükleri, anlamsal işaretleri ve sembolleri kullanan konuşmadır.¹⁰

Konuşma, düşüncelerin gerçekleşmesidir. Düşünce artı ses konuşmayı alır. Sözcükler

iç ve dış dünya arasındaki bağlantıyı ifade eder. Sözlü iletişimde kelimeler, aracı olarak, genel, ortak (anlamsal) ve özel (kişisel) anlamı olan kelimeler kullanılır. Sözlü iletişimde **temel** unsurlar söz, düşünce ve cümlelerin kuruluşudur. Konuşma, samimi ve gerekliyse rahatlatıcı bir etkiye sahiptir, gerginliği giderir.

⁹ Brenda Townsend - Etkili İletişim İlkeleri, 2006

¹⁰ Brenda Townsend - Etkili İletişim İlkeleri, 2006, s. 187

Resim no. 5 İki yönlü iletişim



Resim no. 6 Alan yoluyla iletişim



Gerilimler ve engeller en iyi konuşma yoluyla çözülür. İç durum ile gerçek koşullar arasında daha iyi bir ilişki kurar.

4. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci, etkili iletişimin gerçekleştirilmesinde bir rehberdir. Bu süreç, gönderici ve alıcı arasında ortak fikirlerin paylaşıldığı açık bir süreçtir. İletişim sürecini takip edenler görevlerini yerine getirirken daha verimli olma konusunda eşit şansa sahiptir. Etkili ve başarılı iletişim, anlamaya yöneliktir.

İletişim süreci üç unsurdan oluşur:¹¹

- **kaynak** (gönderici, konuşmacı, verici, öğretmen)
- **mesajın** oluşturulmasında ve iletilmesinde kullanılan semboller (kelimeler veya harfler)
- **alıcı** (dinleyen, okuyan veya gören ve öğrenen)

Resim no. 7 İletişim süreci



Dinamik bir süreçtir ve tüm bu unsurlar birbiriyle yakından ilişkilidir, başarılı bir iletişimin sağlanabilmesi için her bir unsur diğerlerine bağlıdır. - İletişim süreci gönderici ile başlar ve alıcı ile sona erer, bu nedenle mesajlar gönderilir ve alınır, ancak geri bildirim alındığında iletişim süreci tamamlanacak ve mesajın alıcı tarafından alıcının istediği şekilde işlendiği açıkça anlaşılacaktır. Bundan sonra ise belirli bir eylem yapılır.

İletişim sürecinin prosedürleri nelerdir?¹²

- Gönderenin bir fikri var
- Gönderen fikri kodlar
- Gönderen, fikri bir mesaja dönüştürür
- Gönderen mesajı alır
- Alıcı mesajın kodunu çözer
- Alıcı bir geri bildirim mesajı gönderir
- Mesajın gönderici ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde, mesaj kodlama, mesaj iletim kanalları, mesaj çözme, geri mesaj ve iletişim sürecindeki kesintiler aşamaları meydana gelir.
- Kodlama, gönderenin gönderilen iletişim sembollerini bir mesaj olarak kabul ettiği, yani sözcükleri yorumladığı, niyeti kabul ettiği veya etmediği bir prosedürdür.

11 Rogers, E. ve Rogers, R. (1976). Organizasyonda iletişim. New York: The Free Press, Macmillan Publishing Co'nun bir Bölümü, 1

12 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 13

Resim no. 8 iletişim süreçleri



5. İLETİŞİM SÜRECİNDEKİ KONULAR VE MESAJLAR

İletişim sırasında mesajın göndericisi ve alıcısı katılımcı olarak görünür ve mesaj, iletişime konu olması gereken bilgileri temsil eder. Mesajı gönderen kişi, iletişimi başlatan bir kişi, grup veya kuruluştur. Gönderici, iletişimin başarısını önemseyen kişidir. Mesajı gönderen kişi, iletilmesi gereken bir fikir, niyet veya duygu oluşturarak iletişim sürecine başlar. İlk olarak, tüm gereksiz ayrıntılar atılmalı ve ilgili bilgilere yönelik çaba gösterilmelidir. Bunu, gönderenin iletişim kurma kararı takip eder. İletişimin kaynağı, ikna etmek, bilgi edinmek, eğlendirmek veya neşelendirmek olabilecek mesajın amacını belirler. İletişim iki yönlü bir süreç olduğundan gönderici, bilgiyi alan kişilerle ilişki kurmalı, onların farklı ihtiyaçları doğrultusunda ve ortaklık temelinde olmalıdır.

Resim no. 9 iletişim konuları

Mesajı gönderen kişi, iletişiminin sonucunun ne olacağına karar vermelidir:¹³

- Bilgi vermek
- İlgi göstermek
- İkna etmek
- Şaşırtmak
- Övmek
- Eleştirmek
- Rica etmek
- Utandırmak
- İlham vermek



¹³ Keyton, J. (2005). İletişim ve organizasyon kültürü: iş deneyimlerini anlamanın anahtarı. Adaçayı Yayınları, 13

İçeriğin planlanması ve mesajın iletileceği ortamın seçilmesi, bir tepki uyandırması, yani gönderildiği kişilerin ilgisini çekmesi için gereklidir.

Gönderici mesajı oluşturur, yani alıcıya ulaştırmak için istediği bilgiyi uygun bir biçimde oluşturur.¹⁴ Gönderici, mesajı kendi deneyimine, algılarına, düşüncelerine veya hislerine göre oluşturur.¹⁵

Resim no. 10 Alıcı - mesaj gönderenler



Mesajın alıcısı, mesaja dikkat eden kişidir. Mesajı yorumlama eylemine anlama (kod çözme) denir. Alıcı, önceki deneyimlerinin bir sonucu olarak mesajın kodunu çözer. Mesajlar tüm duyular tarafından alınır ve dinleme veya izleme yoluyla çözülür.

Birincisi, uyarıların fiziksel olarak alınmasıdır - ses duyulur, hareket ise görülür. Uyarılar alındığında, mesajı anlamak ve yorumlamak için bir girişimde bulunulur. Mesaj alan herkes, hangi mesajın daha etkili olduğunu belirlemek için alınan mesajları nasıl analiz edeceğini bilmelidir. Her

insan mesajların alıcısı ve göndericisidir ve mesajları yorumlama ve alma konumundadır. Mesaj alındığında yorumlanmalı ve cevaplanmalıdır. Cevap, duruma ve bazı iletişim engellerinin varlığına bağlı olarak sessizlik, gürültü yapmak veya arada bir şey olabilir.

Mesajın ne kadar anlaşılır olduğu konusunda öne çıkan faktörler:¹⁶

- Alıcının veya alıcıların mesajın konusu hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları
- Mesajın kabul edilebilirliği
- İletinin göndericisi ve alıcısı arasında var olan ilişkiler ve güven.

Reel ve gerçek iletişim süreci, alıcı mesajı anladığında başlar ve alıcı, mesajı anlamak için aldığı mesajla ilgili birçok içsel süreçten geçer.

Mesajı alma süreci birkaç adımda gerçekleşir:¹⁷



14 Miller, K. (2007). Örgütsel iletişim: yaklaşımlar ve süreçler. New Jersey: Routledge. s.11

15 Simon, H. (1947). İdari davranış, 4. baskı. New York: Özgür Basın, 208

16 Warren Bennis, yönetim guru, Amerikan organizasyon danışmanı ve yazar, modern liderlik araştırmalarında öncü olarak bilinir.

17 Bennis, W. (1969). Organizasyon gelişimi: doğası, kökenleri ve beklentileri. Addison - Wesley Pub. Co, 37

- Alma
- İşleme
- Seçme
- Yorumlama

Resim no. 12 Mesajları işleme



Bir mesajın alınması, mesajın alıcısının mesajı görüp görmediğini fark etmesiyle başlar. Bu süreçte alıcı, bilgileri, yaklaşımları, inançları, önyargıları ve algıları gibi psikolojik engeller adı verilen filtreleri aracılığıyla bilgiyi seçer. Mesaj, alıcıyı bilgilendirmeyi, ikna etmeyi veya neşelendirmeyi amaçlayan iletişim fikrinden gelişir. Mesaj belirli sembollerle oluşturulur. Semboller, nesneleri, fikirleri ve duyguları ifade edebilen kelimelerdir.

Mesajı iletmek için yaratılmalıdır, yani bilgi, fikirleri ve kavramı ifade edecek semboller

şeklinde bir mesaja dönüştürülmelidir.

Mesaj, mesajın alıcısı için kabul edilebilir semboller kullanmalıdır. İster sözlü ister yazılı mesaj oluşturma, aşağıdaki adımların izlenmesini gerektiren bir süreçtir:¹⁸

- Düşünceleri kelimelere dönüştürün
- Psikolojik veya zihinsel engellerden veya sınırlayıcı faktörlerden geçme mesajı.

Gönderenin mevcut bilgi, inanç, önyargı ve duygularından kaynaklanan psikolojik engeller - İletilmeye hazır mesaj - bu süreç, sözcüklerin düzenlenmesi ve mesajın iletilebilir bir forma getirilmesi ile başlar - Mesajın sözlü veya yazılı olarak iletilmesi - iyi bir iletişimci, mesajı gönderen kişi hemen alıcı olur ve gönderilen mesajla ilgili geri bildirim almaya hazırlanır.

Resim no. 13 Mesajları yorumlama



¹⁸ Tourish, D. ve Hargie, O. (2004). Örgüt iletişiminde temel konular. İngiltere: Gower Yayıncılık, 2

6. İLETİŞİM SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

(iletişim kanalları, geri bildirim, bağlam ve gürültü)

6.1. İLETİŞİM KANALLARI

İletişim, bilginin aktığı ve anlaşıldığı süreçtir. İletişim, bağımsız birey gruplarının karşılıklı ilişkilerini ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmanın belirli unsurlarını içeren bir sistemdir.

İletişim kanalı mesajı iletmek için kullanılır. Kanallar, mesajların iletildiği araçlardır. Kanallar konuşma veya yazılı metindir, ancak günümüzde görsel kanallar çok daha popülerdir.

Kanalların analizleri iki şekildedir:

Birincisi, formu içerir - sözlü olmayan iletişim kanalları. İnsanlar görme, işitme, koku alma, tatma ve dokunma yoluyla başkalarından mesaj almak için beş duyularını kullanırlar.

Gönderici, alıcıyla yüz yüze konuşabilir, genel iletişim araçlarını kullanabilir, yani radyo, televizyon veya diğer kamu iletişim sistemleri aracılığıyla konuşabilir.

Gönderici, uygun kanal üzerinden bir mesaj gönderirse, doğru alıcıya ulaşmayacaktır, bu nedenle gönderen mesajları iletmek için kanal seçiminin, bilgiyi istenen primatlara yönlendirme verimliliğini artırabileceği ve onların doğru anlaşılmasını etkileyebileceğini göz önünde bulundurmalıdır.

Resim no. 14 Geri bildirim almak



Neden doğru kanalı seçilmek istenir.¹⁹ Buna cevap almak için birkaç soru sorulmalıdır. Sorular aşağıdaki gibidir:

Mesaj acil mi?

Hızlı bir yanıt gerekli mi?

Yazılı belgeye veya kayıt materyaline mi ihtiyaç var?

İçerik karmaşık mı, tartışmalı mı yoksa kişisel mi?

Mesaj kurum içinden mi yoksa dışından biri tarafından mı alınmalı?

Alıcının mesajı kabul etmesi için hangi becerileri var?

6.2. GERİ BİLDİRİM

Geri bildirim almak, iletişim sürecinin zincirindeki nihai halkadır.

Mesajı aldıktan sonra alıcı, mesajı gönderenin yanıtını temsil eden sinyallerle yanıt verir.

¹⁹ Harris, T. (2002). Uygulamalı örgütsel iletişim: gelecekteki uygulamalar için ilkeler ve pragmatikler. New Jersey: Mahwah, 12

Sinyaller sözlü bir yorum, derin bir iç çekiş, yazılı bir mesaj, bir gülümseme ya da başka bir süreç ya da eylem şeklinde olabilir.²⁰

Geri bildirim olmadan gönderen, alıcının mesajı doğru yorumladığını onaylayamaz.

Olumlu geribildirim, alıcının mesajı anladığını yanıtlamasıdır. Geri bildirim olumlu veya olumsuz olabilir sanki cevap “göreceğim”, “yapmalıyım”, “yapacağım” ve benzeri. Etkili bir iletişimci veya gönderici her zaman geri bildirim duyarlıdır ve geri bildirim olarak alınan veya alınanların bir sonucu olarak mesajları sürekli olarak değiştirir. Kelimeler her zaman duyulabilir, konuşulabilir ve görülebilir, daha sonra düzeltilebilecek ve hatalar yapılabilecek bir şeyler yazılabilir. Geri bildirim, göndericinin mesajın etkinliğini değerlendirmesine izin verdiği için iletişim sürecinde önemli bir bileşendir. Geri bildirim, gönderenin düzeltici önlem alması ve yanlış anlaşılan mesajları netleştirmesi için bir fırsat yaratır. Geri bildirim, algılardaki farklılıklar, kelimelerin farklı yorumlanması ve farklı duygusal tepkiler gibi iletişim engellerini keşfetmede önemli bir rol oynar. Geri bildirim, mesajın alındığını ve anlaşıldığını onaylar. Bu, kelimelerin anlamlarının değişmediğini doğrulayarak mesaj gönderme işlemi onaylar. Yazma iletişimi biraz tekrar gerektirir. Bunlar belirli eylemler veya sıradan kelimeler olabilirler.

Resim no. 15 Bilgi sunumu



6.3. BAĞLAM

Bağlam, bir kelimedenden veya bir kelimedenden önce gelen ve bir kelimeyi takip eden ve o kelimenin veya alıntının anlamını etkileyen yazılı veya sözlü bir ifadenin bölümlerine atıfta bulunur.

İletişimsel bağlam, anlaşılabilmesi için belirli bir metni açıklamak için metnin eklenmesi veya belirli bir metne kelimelerin eklenmesi olarak açıklanır.

Bağlam, anlamını açıklamak için bir kelime veya paragraftan önce veya sonra yerleştirilen bir konuşmadaki yazılı metin veya kelimelerin bir parçasıdır.²¹

İletişimde bağlam, belirli bir iletişimi gerçekleştirmek ve bu iletişimin istenen etkilerini elde etmek için en iyi düşünme biçimini seçmek anlamına gelir. İletişim bağlamı, mesajı gönderen gibi iletişim kuran katılımcının alıcıya ne iletmek istediğini dikkatlice düşünmesi ve bunu mesajın anlaşılması ve ortaya çıkarılması için en uygun içerik ve biçimde yapması anlamına gelir.

20 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 4

21 Lorenzo, S. Sierra'nın iletişimsellik teorisi: maliyet çabası ve algı yoluyla örgütsel iletişimin değerini hesaplamak. 28 Ekim 2010 tarihinde alındı.

<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

Bağlam, ilgi, bilgi ve sorumluluk alanının bir bölümünü kapsar ve bir kişinin hayatında ve işin gerçekleştirilmesinde ulaştığı farklı iletişim koşullarında dinamik bir iletişim süreci yaratır.

İletişim bağlamı, kişisel, grup, kamusal ve kitle iletişiminden başlayarak tüm iletişim biçimlerinde ortaya çıkar.²² Kişilerarası iletişimdeki bağlam, bir kişinin birisini dinlerken veya konuşurken belirli durumlarda kendi kendine nasıl açıkladığını veya düşündüğünü açıklar.

Resim no. 16 İletişim Engelleri



Bir telefon görüşmesi yaparken kişi ne söyleyeceğini, hangi soruları soracağını ya da bir metin yazdıysa, bunu iyi bir şekilde yapıp yapmadığını düşünür, böylece metni okuyanlar anlayabilir veya metne metni anlaşılır, daha kolay anlaşılır ve ezberlenmesi kolay hale getirecek bir şeyler ekleyebilir.

6.4. GÖRÜLTÜLER

İletişim sürecinde engeller veya gürültü olarak adlandırılan belirli engeller veya zorluklar vardır. Engeller fiziksel, mekanik, psikolojik, kültürel ve dilsel nitelikte olabilir.

İş iletişimindeki en büyük engeller organizasyonda ortaya çıkar ve oluşur ve organizasyonel nitelikteki engeller olarak adlandırılır. Ayrıca organizasyonun büyüklüğünü, çalışanların fiziksel mesafesini, çalışanların faaliyetlerinin uzmanlaşmasını, kurulan ilişkileri, bireylerin sahip olduğu güç ve statüleri ve benzerlerini vurgular.

İletişimin önündeki engeller, bireyler ve gruplar arasındaki kişilerarası ilişkilerin bir sonucu olarak veya mesajın göndericisi ve alıcısı aynı dalga boyunda olmadığına da ortaya çıkabilir.

Aynı dalga boyundaki insanlar deneyim alışverişinde bulunur, daha kolay iletişim kurar ve birbirlerini anlarlar. Etkili iletişimin önündeki gürültüler, engeller veya bariyerler her zaman konuşmacının veya iletişimi başlatanın kontrolü altında olmalıdır.

Fiziksel engeller olarak:²³

- diğer uyaranlar – arka planda uzaktan veya yüksek sesle müzik ,duyulabilen başka bir dönüşüm, iletişimin gerçekleştiği yer üzerinde uçan bir uçak.
- çevresel stresler, yüksek sıcaklıklar, nem, yetersiz havalandırma, depremler, şiddetli fırtınalar, ışık ve



22 Örpen, C. (1997). Resmi mentorluğun çalışanların iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. Araştırma makalesi, 57

23 Örpen, C. (1997). Resmi mentorluğun çalışanların iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. Araştırma makalesi, 57

benzerleri

- Kişisel stres, uyuşukluk, hastalık, alkol, narkotik vb.
- Sözlü, görsel, yazılı ve görsel-işitsel mesajların iletildiği medya gibi medyanın bilinmezliği, uygunsuz kullanılması halinde iletişime engel teşkil eder.

Psikolojik engeller, değerleri, bilgileri, duyguları, davranışları, fikir ve deneyimlerinin gelişimi açısından insanlar arasında var olan farklılıkları ifade eder. İkiz olsalar bile hiçbir insan aynı özelliklere sahip değildir. Dil ve kültür, farklı dilleri konuşan ve farklı kültürel geçmişlere sahip insanlar arasındaki iletişime engel olabilir.

Mekanik engeller kişilerarası, grup veya kitle iletişimi için kullanılan kanallarda ortaya çıkar. Kanallar, mesajın alınamamasına veya istenilen yere iletilmemesine neden olan bazı olumsuz faktörler yoluyla mesajı etkileyen bir engel haline gelebilir. İletişim araçlarının olmaması, iletişim için mekanik bir engel olarak kabul edilir.

Resim no. 18 İletişim engelleri



İletişimin önündeki engeller şu şekilde ayrılabilir:²⁴

- ortak deneyim eksikliği
- semboller ve bunlarla gösterilenler arasındaki karışıklık
- soyutlamaların aşırı kullanımı
- çatışmaların ortaya çıkması
- mesajı iletmek

Sözcükler sadece sözcükler olarak bütün düşüncüyü iletmez. Sözcükler söylendiğinde ya da yazıldığında, bunlar yalnızca okuyucu ya da dinleyiciden bir yanıt almak için kullanılan uyaranlardır.²⁵

Engelin türüne bağlı olarak, etkili yöneticilerin bunları aşmak için gerçekleştirebilecekleri çeşitli eylemler vardır.

²⁴ Lorenzo, S. Sierra'nın iletişimsellik teorisi: maliyet çabası ve algı yoluyla örgütsel iletişimin değerini hesaplamak. 28 Ekim 2010 tarihinde alındı.

<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

²⁵ Downs, C. ve Adrian, A. (2004). Kurumsal iletişimin değerlendirilmesi: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 6

Bunlardan bazıları şunlardır:

- Ne söylendiği hakkında düşününebilmek;
- Duyguları kontrol altında tutabilmek;
- İletişim katılımcılarının muhataplarını iyi dinlemeyi öğrenmeleri gerekir;
- Eylemlerin kelimelerden daha yüksek sesle konuştuğunu bilmek;
- Etkili organizasyonel iletişimde en önemli nokta geribildirim sağlamak ve istemektir.

Resim no. 19 Allınan mesaj



Bunu yaparken, başarısız iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek sorunlara tepki vermektense önceden tahmin etmek her zaman daha iyidir. Öyle görünüyor ki, bilginin doğru ve anlaşılır olması gerektiğinde, öyle değil. Bunun nedeni, göndericinin veya alıcının iletişim sürecine, mesajın konusuna veya yanlış algılamaya karşı ilgisiz tutumu olabilir.²⁶ Bunu yaparken aşırı bilgi yüklememeye özen gösterilmelidir. Daha fazlası her zaman daha iyi anlamına gelmez. Bu nedenle iletişimde seçici olmak özel bir önem

taşır. Engellerin farkına varıldığında, bazen etkili kurumsal iletişimin ulaşılabilir bir hedef olduğundan şüphe duyulur. Elbette, etkili iletişimin önündeki tüm potansiyel engeller beklenemez. Ancak başarılı olmak için, bu karmaşık süreçte ihtiyaç duyulan becerileri geliştirmek için çok çalışmak gerekir. Örgütsel iletişimi geliştirmek için herhangi bir ek çaba faydalı olacaktır.

²⁶ Smidts, A., Pruyn, A. ve van Riel, C. (2001). Çalışan iletişiminin ve algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. Erasmus Üniversitesi

7. İLETİŞİM SÜRECİNDE ENGELLER

Örgütsel iletişim, genellikle şirketin günlük yaşamında mevcut olan karmaşık ve tartışmalı bir olgudur ve bu nedenle, genellikle çeşitli nitelikteki engellere tabidir. Engeller, iletişim sürecinin kendisini az ya da çok bozabilir ve iletişimin amacına ulaşma olanaklarını sınırlandırabilir.²⁷ İşyerinde iletişimin önündeki en yaygın engellerden biri aşırı bilgi yüklemesidir. Günümüzde iletişimi kolaylaştırmak için her gün yeni kanallar ortaya çıkmaktadır. Mesajlar, yanlış kullanılırsa istenmeyen bir etkiye sahiptir, yani hızlı ve doğru yanıt verme yeteneğini bozar. İletişim kurmak için yeterli kanalın olmaması nedeniyle iletişim süreci kesintiye uğrayabilir, ancak çok fazla iletişim kanalına sahip olmak aynı etkiyi yaratabilir. Mesajın çarpıtılması, dolaylı iletişimde, yani mesaj teknolojik araçlar aracılığıyla veya doğrudan iletişim sürecine dahil olmayan diğer kişiler aracılığıyla iletildiğinde meydana gelebilir. Ancak mesaj bozulmasıyla ilgili sorun dolaylı iletişimle sınırlı olmak zorunda değildir. Doğrudan iletişimde bile, mesajın alıcısının objektif olmaması sonucunda mesaj yanlış yorumlanabilir. Mesajın alıcısı herhangi bir nedenle önyargılıysa, mesajın yanlış yorumlanması meydana gelir. Mesajın yanlış yorumlanmaması için, aktif dinleme, yani iletişim sürecindeki tüm katılımcılar tarafından konsantre ve odaklanmış dinleme için iyi gelişmiş bir yetenek gereklidir. Mesaj filtreleme, mesajın göndericisinin alıcıyla alakasız olduğunu düşündüğü kısımlarını atlayan öznelliğinin bir sonucu olarak mesajın eksik gönderilmesi anlamına gelir. Jones ve George'a göre filtreleme ve çarpıtma, çalışanlar arasında kurumsal bir güven kültürü geliştirilerek azaltılabilir.²⁸ Ayrıca, doğrudan ve yetkili yönetim, etkin iletişim için gerekli olan özgür ve açık bilgi

Resim no. 20 İletişim Engelleri



alışverişini engellediğinden, kapalı veya yetersiz bir iletişim ortamı, iletişim sürecinde aksamalara yol açabilir.

Muhatapların dil ve kültürlerindeki farklı algılar ve farklılıklar örgütsel iletişimin yürütülmesinde ek bir engel olabilir. Sorunsuz ve etkili bir iletişim süreci için iletişimdeki tüm katılımcılar saygı göstermeli ve farklılıklarının farkında olmalıdır. Bu nedenle, iletişim engellerinin olumsuz etkisini azaltmak için, çalışanlar arasındaki farklılıklara saygı duyulan, açık ve

dürüst iletişimin beslendiği, dedikodu onayının olmadığı, teknolojik araçların ve çok sayıda iletişim kanalının doğru kullanıldığı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve beslenmesi gerekmektedir.

²⁷ Lorenzo, S. Sierra'nın iletişimsellik teorisi: maliyet çabası ve algı yoluyla örgütsel iletişimin değerini hesaplamak. Erişim tarihi: 28 Ekim 2010.

<http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management/575014-1.html>

²⁸ Tourish, D. ve Hargie, O. (2004). Örgüt iletişiminde temel konular. İngiltere: Gower Yayıncılık, 8

İletişim sürecindeki katılımcılar, genellikle iletişim başarısızlığının ya alıcıdan ya da göndericiden kaynaklandığını düşünürler.²⁹ Suçluluğun aynı anda iki tarafta da olabileceğini asla düşünmezler. Etkili iletişimin gönderenler ve alıcılar arasında paylaşılan bir sorumluluk olduğunu kabul etmeyi genellikle reddederler. Organizasyondaki iletişim başarısızlığı genellikle yönetici veya çalışanların hedef kitlenin belirli bilgilere sahip olduğunu varsaymaları veya hedef grubun mesajı iyi anlayıp anlamadığını kontrol etmemeleri, yani onlardan geri bildirim istememeleri nedeniyle oluşur. Bu nedenle iletişim diyalog yoluyla gerçekleşmeli ve her iki yönde de akmalıdır. Diyalog yoluyla, mesajı gönderen hedef grubun görüşlerini ve anlayışını belirleyebilir, aynı zamanda mesajın doğru şekilde alınıp alınmadığını belirlemek için geri bildirim alabilir. Etkili iletişimin önündeki engeller farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde ifade

Resim no. 21 Anlaşılan ve kabul edilen mesajlar



edilmektedir. Örneğin, iletişim başarısızlığını etkileyen faktörler davranış, görüş ve değerleri etkileyebilecek kültürel farklılıklar, geçmiş deneyimlerdeki farklılıklar, eğitim düzeyindeki farklılıklar, ardından önyargılar ve algılar olabilir. Ancak, gönderilen mesajlar alındığında her zaman aynı değildir. Alıcı veya gönderici mesajı herhangi bir şekilde çarpıtır veya tahrif ederse, iletişimde mesajın gerçek anlamını kaybetmek çok kolaydır.

Çalışanlar farklı kültürel geçmişlere sahip olduğunda, kültürel farklılıklar davranışları, düşünceleri ve değerleri etkilediğinden etkili iletişim büyük bir zorluk olabilir. İnsanlar bazen farklı eğitim seviyelerine, deneyimlere ve genel zeka seviyelerine sahip olduklarında iletişim sürecinde sorunlar yaşarlar. Ancak bu içsel farklılıklar, daha yüksek eğitim düzeyine sahip birinin daha düşük eğitim düzeyine sahip birinden daha iyi olduğu veya daha fazla deneyime sahip birinin, deneyimi olmayan birinden daha iyi olduğu anlamına gelmez. Doğal olarak bu farklılıkların farkında olmak ve iletişim yaklaşımını buna göre ayarlamak önemlidir. Yaş farklılıklarının yanı sıra eğitim ve kültür ile önyargı ve algı, kullanılan dili ve kelimelerin anlamını etkilediği için iletişimi zorlaştırabilir. Bir örgüt için bazı çalışanların diğer çalışanlar hakkındaki görüş veya önyargılarını yaymamak çok önemlidir. Sözler incitici olmayacak şekilde özenle seçilmelidir, aksi takdirde gönderilen mesaj öfkeye neden olur ve reddedilir.³⁰

Resim no. 22 Seçilmiş kelimeler



²⁹ Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Publishing, 6

³⁰ Downs, C. ve Adrian, A. (2004). Kurumsal iletişimin değerlendirilmesi: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 6

İnsanların algısı etkili iletişimin önünde bir engel olabilir. Farklı algılara sahip olanlar, belirli şeyler hakkında farklı hisseder ve farklı fikirlere sahiptir. Gerçek, somut bir anlamı olmayan kelimelerin kullanılması genellikle kafa karışıklığına ve kaosa yol açar. Bu nedenle, talimat veya tavsiye verirken, spesifik ve yoruma açık olmayan, ancak açık bir anlamı olan bir dil kullanmak en iyisidir. Yanlış varsayımlar, etkisiz iletişime en çok katkıda bulunan yanlış sonuçlara yol açar. Yöneticiler, çalışanları ile beklentileri konusunda sürekli iletişim halinde olmalıdır.

8. İLETİŞİM SÜRECİNDE KONU DAVRANIŞ KURALLARI

Teknolojik devrimin, iletişimin organizasyona nasıl katıldığı üzerinde derin bir etkisi vardır. Bir an için telefon konferansı, sesli mesajlaşma, kelime işleme, bilgisayar grafikleri, veri iletişimi ,kelime işlemi, bilgisayar grafikleri, ve ses tanıma gibi yeni gelişmeleri birçok farklı organizasyonda etkili olduğunu düşünün.

Resim no. 23 Konu kuralları



Telekonferans, kuruluş üyelerinin farklı coğrafi mesafelerde telefon veya görüntülü telefon aracılığıyla tartışmalara katılmalarını sağlar. Bilgisayar grafikleri ile yöneticiler farklı türde haritalar, grafikler ve görüntüler üretme becerisine sahiptir, böylece başkalarıyla iletişimi güçleştir.³¹

Teknolojinin etkisiyle ifade edilen, iletişimde kural olarak avantajlar şunlardır:³²

- daha hızlı iletişim
- zaman kazanmak
- seyahate ihtiyacın olmaması
- daha iyi ve daha fazla bilgi çok daha kısa sürede sağlanır.

Ancak başarı her zaman bilgiyi gönderenin yeteneğine ve elbette belirli bilgilerin nasıl anlaşılacağına bağlıdır.³³ Etik iletişim, iletişim sürecinde öznelerin davranış kuralları olarak insani değerleri ve kendine ve başkalarına saygıyı içerir.

Etik iletişimin özellikleri aracılığıyla tanınan davranış kuralları şunlardır:

31 Yüksek Lisans Dusica Arangelovic, İktisat Fakültesi, İktisat Fakültesi, Nisu Üniversitesi, 1998, 2 s. 673

32 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Publishing, 6

33 Roger Oldcon, Menadzment, Svjetlost, Zavod za ucebnike, Saraybosna, 1990, s. 263

- ilgili tüm bilgileri içerir;
- her anlamda doğrudur ve hiçbir şekilde yanlış değildir;
- doğru ve dürüst, manipülasyon, ayrımcılık ve abartı dilinden kaçınır;
- olumsuz bilgileri iyimser davranışların arkasına saklamaz;
- görüşleri gerçek olarak kabul etmez;
- grafik verilerini doğru görüntüler.

Resim no.24 Birey kuralları



Çalışanlara, iş arkadaşlarına, müşterilere karşı dürüstlük tercih edilmeli ve başkalarını olduğundan daha iyi veya daha kötü bir ışık altında sunarak kişisel kazanç peşinde koşmaktan kaçınılmalıdır. Kendi algınızı veya başkalarının algısını etkilemek için kişisel parametrelerin etkisinden kaçının ve her zaman iyi niyetle hareket edin. Bireyler gibi kuruluşlar da etik davranış için çaba sarf etmelidir, ancak hiç kimse şirketlerin veya çalışanlarının etik davranacağını garanti edemez.

Bu felsefi konum, üç temel alanda belirli eylemleri ima eder: kültür, siyaset ve kişilik.

ALIŖTIRMALAR

İletiŖimi tanımlayın!

İletiŖimin unsurları nelerdir?

İletiŖim biçimleri nelerdir?

İletiŖim türlerini listeleyin!

İletiŖim süreci nasıl tanımlanır?

İletiŖim sürecindeki özneler kimlerdir?

İletiŖim sürecinde mesajı açıklayın!

İletişimdeki engeller nelerdir?

Gürültüleri tanımlayın!

10. Bağlamı tanımlayın!

Alıştırmalar

(Dogru cevabı yuvarlak içine alınız)

1. İletişim, ortak bir semboller sistemi aracılığıyla bilgi alışverişi sürecidir.³⁵ İletişim, farklı konular arasındaki davranışları ve konuşmayı inceleyen akademik bir disiplindir.

a. EVET b. HAYIR

2. Dış ortaklarla iletişim için önemlidir:

- Paylaşılan -BİZ sorumluluğumuz
- Açıklama için fırsatlar yaratmak
- Karşılıklı çıkar için bir fırsat yaratmak
- Sağlıklı kişiler arası ilişkiler
- Her türlü tahakkümün olmaması

a. EVET b. HAYIR

3. Bir iletişim protokolü, dijital mesaj biçimlerinin ve bu mesajların bilgisayar sistemlerinde veya bilgisayar sistemleri ile telekomünikasyon arasında değiş tokuş edilmesi için kuralların resmi bir açıklamasıdır. Protokol ayrıca uyarı, kontrol ve hata düzeltmeyi içerebilir. Protokol, iletişimin sözdizimini, anlamını ve senkronizasyonunu tanımlar ve donanımda, yazılımda veya her ikisinde de uygulanabilir.

a. EVET b. HAYIR

4. İş iletişimi genellikle resmi bir iletişim şekli ile ilişkilendirilse de, şirketin gayri resmi bir şekilde iletişim

³⁵ Klaus, R. ve Bass, M. (1982). Örgütlerde Kişilerarası İletişim. New York, NY: Academic Press, 52

kurabilmesi hala gereklidir, bu özellikle çalışanlar arasında ve şirket ile ortakları ve müşterileri arasındaki olumlu ilişkileri sürdürmek ve derinleştirmek için önemlidir.

a. EVET b. HAYIR

5. İletişim süreci, etkili iletişimin gerçekleştirilmesinde yol göstericidir. Bu süreç, gönderici ve alıcı arasında ortak fikirlerin paylaşıldığı açık bir süreçtir. İletişim sürecini takip edenler görevlerini yerine getirirken daha verimli olma konusunda eşit şansa sahiptir. Etkili ve başarılı iletişim, anlamaya yöneliktir.

a. EVET b. HAYIR

6. Fiziksel engeller şunlardır³⁶

- diğer uyaranlar - arka planda uzaktan veya yüksek sesli müzikten duyulabilen diğer dönüşümler, iletişimin gerçekleştiği yerin üzerinden uçan uçak - çevresel stresler, yüksek sıcaklıklar, nem, yetersiz havalandırma, titreme, şiddetli fırtınalar, ışık v.b.

- Kişisel stres, uyuşukluk, hastalık, alkol, narkotik araçlar vb.

Sözlü, görsel, yazılı ve görsel-işitsel mesajların iletildiği medya hakkında bilgi sahibi olmamak ve ve bunların uygunsuz kullanılması durumu iletişimin önünde bir engel teşkil eder.

a. EVET b. HAYIR

7. Bağlam, bir kelimedenden önce gelen veya bir kelimeyi takip eden bir alıntıdan önce gelen ve o kelimenin veya alıntının anlamını etkileyen yazılı veya sözlü bir ifadenin bölümleri anlamına gelir.

a. EVET b. HAYIR

İletişimsel bağlam, anlaşılabilmesi için bir metni tamamlamak veya belirli bir metni açıklamak için ona kelimeler eklemek olarak açıklanır.

a. EVET b. HAYIR

Bağlam, anlamını açıklamak için bir kelime veya paragraftan önce veya sonra yerleştirilen bir yazılı metin veya konuşma parçasıdır.

a. EVET b. HAYIR

11. Gönderici, mesajı doğru alıcıya ulaşamayacak olmasına rağmen uygun bir kanaldan iletiyorsa, gönderici, onların doğru anlaşılması için mesajı iletmek için başka bir kanal seçmenin, bilgiyi istenen alıcılara yönlendirme etkinliğini artırabileceğini ve etkiyi etkileyebileceğini unutmamalıdır.

a. EVET b. HAYIR

12. İletişim sürecinin prosedürleri nelerdir?³⁷

36 Örpen, C. (1997). Resmi mentorluğun çalışanların iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. Araştırma makalesi, 57

37 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 13

- gönderenin bir fikri var
- gönderen fikri kodlar
- gönderen fikri bir mesaja dönüştürür
- Alıcı mesajı alır
- alıcı mesajın kodunu çözer
- alıcı geri dönüş mesajı gönderir

a. EVET b. HAYIR

13. Mesajı gönderen kişi, iletişiminin sonucunun ne olacağına karar vermelidir:³⁸

- Bilgi vermek
- İlgi göstermek
- İkna etmek
- Şaşırtmak
- övmek
- Eleştirmek
- Sormak
- Utandırmak
- İlham vermek

a. EVET b. HAYIR

14. Mesajın ne kadar anlaşılmış olduğu konusunda öne çıkan faktörler:³⁹

- alıcı veya alıcıların mesajın konusu hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları
- mesajın kabul edilebilirliği
- Mesajın göndericisi ve alıcısı arasında var olan ilişkiler ve güven

a. EVET b. HAYIR

15. Etik iletişimin özellikleriyle tanınan davranış kuralları şunlardır:

- ilgili tüm bilgileri dahil etmeliler;
- her anlamda doğru olmaları ve hiçbir şekilde aldatıcı olmamaları;
- doğru ve dürüst olmaları, manipülasyon, ayrımcılık ve abartı dili kullanmaktan kaçınmaları;
- olumsuz bilgileri iyimser davranışların arkasına saklamamaları;
- görüşleri gerçek olarak almamaları;
- grafik verilerini doğru şekilde göstermeleri.

a. EVET b. HAYIR

38 Keyton, J. (2005). İletişim ve organizasyon kültürü: iş deneyimlerini anlamamanın anahtarı. Adaçayı Yayınları, 13

39 Warren Bennis, yönetim gurusu, Amerikan organizasyon danışmanı ve yazar, modern liderlik araştırmalarında öncü olarak bilinir.

(Dogru cevabı yuvarlak içine alınız)

1. Bir fırının işleyişinde hangi iş etiği faktörünü uygular?

- A. Şirketin iş stratejilerini geliştirme faktörü.
- B. Stratejilerin karlılık faktörü.
- C. Taktik ve kar etme stratejileri geliştirir.
- D. Modern ve çağdaş stratejiler.

2. Makedonya’da iş iletişimi etiğinin nasıl uygulandığını analiz edin?

- A Sosyal çevrede kurallara, düzenlemelere ve yasalara uyulması.
- B. Sosyal çevrede devlete ve yasalara, yönetmeliklere ve kurallara saygı.
- C. Sosyal çevrede sorunlar, düzenlemelr ve yasalara uyulması.
- D. Sosyal çevrede mevzuat , kanunlardaki ve değişikliklerin saygılanması.

4. Bir operatör, iş iletişimi etiğini kullanır. Yöneticiler bunu nasıl uygular?

- A. Genel etik kuralların iş davranışları ile uygulanması.
- B. Çerçeve etik kurallarının iş davranışlarına uygulanması.
- C. İş etiği kurallarının iş davranışları ile uygulanması.
- D. İş ahlakı kurallarının uygulanması.

5. İş iletişimi etiği ihtiyacının nereden geldiğini analiz edin!

- A. Çatışmaları çözme olasılığını arayan yöneticilerin ve çalışanların günlük yaşamından.
- B. Çatışmaları çözme olasılığını arayan yöneticilerin ve çalışanların her günkü yaratıcılığı.
- C. Çatışmaları çözme olasılığını arayan yöneticilerin ve işçilerin günlük işleri.
- D. Çatışmaları çözme olasılığını arayan yöneticilerin ve çalışanların günlük yaşamları ve motivasyonları.

6. İletişimde neler olduğunun farkına varın.

- A. Kişiler veya kuruluşlar arasında bilgi aktarma süreci.
- B. Fiziksel muhabirler veya perakende kuruluşlar arasında veri aktarımı süreci.
- C. Tedarikçiler veya toptancılar arasında bilgi delegeleme süreci.
- D. Veri hortumları veya kurumsal toptancılar arasında bilgi aktarma süreci.

7. İletişimin nasıl tanımlandığını cevaplayın?

- A. Geri bildirim iletmeyi ve almayı içeren iki yönlü bir süreç.
- B. Ezberlenmiş bir yanıt iletmeyi ve almayı içeren yasal norm.
- C. Yazılı bir yanıt iletmeyi ve almayı içeren iki yönlü akış.
- D. Tek taraflı bir yanıt iletmeyi ve almayı içeren bir çerçeve karışımı.

8. Konuşarak, emrederek, yöneterek, dinleyerek ve cevap vererek gerçekleştirilen sürekli temas süreci?

- A. iletişim
- B. belgeleme.
- C. tanıma.
- D. teslimat.

9. Dil, jestler, semboller ve görüşler aşağıdakilerin sistemlerdir:

- A. iletişim.
- B. haritalama.
- C. yeniden yazma.
- D. modelleme.

ETİK ÖRNEKLERİ

T – mobil

Örnek

Düzeltil - Dönüştür - Yenilik Yap!

Grubun yeni stratejisiyle elde etmek istediğimiz şey budur.

Şirketin başarısının anahtarı, dürüstlük, etik ve kişisel sorumluluk ile karakterize edilen Grup düzeyindeki şirket kültüründe yatmaktadır. İş faaliyetleri ve çalışma ortamıyla ilgili etik gereklilikler giderek daha karmaşık hale geliyor. Davranış Kurallarımız, tüm Deutsche Telekom Grubu çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için bir çerçevedir. Yasalara ve yönetmeliklere uygunluk standartlarımızı, etik davranışın özel gereksinimleriyle ve başarılı işimizi mümkün kılan beş yol gösterici ilkeyle ilişkilendirir.

Kurallar, şirket dışındaki insanlara verdiğimiz söz kadar kendimize empoze ettiğimiz bir gerekliliktir.

Davranış Kurallarımız dinamik, yeni davranış normlarına kapalı değildir. Yasal normlar zaman içinde değişebilir ve yeni düzenlemeler davranışsal gereklilikleri açıkça tanımlamaya hizmet edebilir.

Deutsche Telekom Grubu'nun bir parçası olmak ve kimliğini paylaşmak için her bireyin sorumluluk kabul etmesi gerekir.

Her bir suistimal olayının sadece başarımıza değil, aynı zamanda şirketimizin çalışanlarımızın her gün gösterdiği bağlılık sayesinde kazandığı itibara da zarar verebileceğinin farkındayız. Davranış standartlarına uymalıyız. Bu nedenle, uygunsuz davranışlara müsamaha gösterilmeyecektir.

Sorular

1. T-Mobile bugün nasıl çalışıyor?
2. İş iletişimi etiği nasıl uygulanır?
3. Davranış kuralları nelerdir?

Resim no.25 İş iletişimi etiği örnek süreçler



Kaynakça:

1. Brenda Townsend - Etkili İletişim İlkeleri, s. 198, 2006
2. Bennis, W. Organizasyon gelişimi: doğası, kökenleri ve beklentileri. Addison - Wesley Pub. Ortak, 37, 1969
3. Downs, C. ve Adrian, A. Örgütsel iletişimi değerlendirmek: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 2004
4. Fiske, J. İletişim çalışmalarına giriş. Londra: Routledge, 1990
5. Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 1999
6. Harris, T. Uygulamalı örgütsel iletişim: gelecekteki uygulamalar için ilkeler ve pragmatikler. New Jersey: Mahwah, 12, 2002
7. Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık, 1999
8. Jones, G. ve George, J.; Çağdaş yönetim. Üsküp: Global Communications, 633, 2008
9. Keyton, J. İletişim ve örgüt kültürü: iş deneyimlerini anlamamanın anahtarı. Sage Publications, 13, 2005
10. Klaus, R. ve Bass, M. Örgütlerde Kişilerarası İletişim. New York, NY: Academic Press, 52, 1982
11. K..Petkovski "Su ve etkili iletişim" 2005, s. 74, 2005
12. Lorenzo, S. Sierra'nın iletişimsellik teorisi: maliyet çabası ve algı yoluyla örgütsel iletişimin değerini hesaplamak. Erişim tarihi: 28 Ekim 2010.
13. Miller, K. Örgütsel iletişim: yaklaşımlar ve süreçler. New Jersey: Routledge.p. 11, 2007
14. Orpen, C. Formel mentorluğun çalışanların iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. Araştırma makalesi, 57, 1997
15. Roger Oldcon, Menadzment, Svjetlost, Zavod za ucebnike, Saraybosna, s. 263, 1990
16. Rogers, E. ve Rogers, R. Organizasyonda iletişim. New York: The Free Press, Macmillan Publishing Co'nun bir bölümü, 1976
17. Simon, H. İdari davranış, 4. baskı. New York: Özgür Basın, 208, 1947
18. Smidts, A., Pruyn, A. ve van Riel, C. Çalışan iletişiminin ve algılanan dış prestijin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. Erasmus Üniversitesi, 2001
19. Tourish, D. ve Hargie, O. Örgüt iletişiminde temel konular. İngiltere: Gower Publishing, 8, 2004
20. Warren Bennis, yönetim gurusu, Amerikan organizasyon danışmanı ve yazar, modern liderlik araştırmalarında öncü olarak bilinir.
21. Wikisözlük - Çevrimiçi sözlük. 13.12.2010 tarihinde alındı. <http://en.wiktionary.org/wiki/communication>
22. <http://www.allbusiness.com/humanresources/workforce-management/575014-1.html>

MODÜL 2

İLETİŞİM TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

1. SÖZEL İLETİŞİM KAVRAMI
2. İLETİŞİM BOYUTU OLARAK KONUŞMANIN ANLAMI
3. KONUŞMACININ ROLÜ VE HEDEFLERİ
4. KONUŞMACININ HAZIRLANMASI VE ORGANİZASYONU
5. KONUŞMA ŞEKİLLERİ
6. KAVRAM VE SUNUM ADIMLARI
7. SUNUM YAPISI
8. SUNUM TEKNİKLERİ
9. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM VE SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİLERİ
10. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK SES KALİTELERİ
11. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK BEDEN DİLİ(KİNEZA)
12. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK ALAN ÜZERİNDEN KONUŞMA
13. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİMİN DİĞER KATEGORİLERİ
14. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM (BEDEN KONUŞMASI FARKLILIKLARI, KÜLTÜREL FARKLILIKLAR)
15. FARKLI KÜLTÜREL ORTAMLARDA İLETİŞİM
16. İLETİŞİMDE DİNLEME
17. İŞİTMEDE ENGELLER
18. KÖTÜ İŞİTME ALIŞKANLIKLARI
19. DAHA İYİ DİNLEMeye DOĞRU ADIMLAR (DAHA İYİ DİNLEME ÖNLEMLERİ)
20. PAYDAŞLARLA İLETİŞİM (MESLEKTAŞLAR, YÖNETİCİLER VE MÜDÜRLERLE)
21. DIŞ ETKENLERLE İLETİŞİM (TÜKETİCİLER, BANKA, REKABET VE TEDARİKÇİLER)

ANAHTAR KAVRAMLAR

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| 1. SÖZEL İLETİŞİM | 10. MİMİKLER |
| 2. DİNLEME | 11. ÇİZİMLER |
| 3. TEKNİKLER | 12. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM |
| 4. KONUŞMA | 13. BARİYERLER |
| 5. KONUŞMACI | 14. DİNLEME |
| 6. NUTUK | 15. ENGELLER |
| 7. SES KALİTELERİ | 16. ALIŞKANLIKLAR |
| 8. JESTLER | 17. DİNLEME ALIŞKANLIKLARI |
| 9. İŞARETLER | |

1. SÖZEL İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim, eski zamanlardan beri gelişen temel bir insan yeteneğidir. İletişim hakkında konuştuğumuzda, sadece sözel değil, aynı zamanda sözel olmayan iletişimle de ilgilidir. Sözlü iletişim çoğunlukla birbirini uzun zamandır tanıyan insanlar arasında ifade edilir ve genellikle taklit, omuz silkme, söylemek istediğimizi anlaması amaçlanan kişiye bakma vb.anlamına gelir.⁴⁰ Ancak sözsüz iletişim işyerinde de işe yarar çünkü baktığımızda insanlardan çok fazla bilgi alırız.

Bir şey söylemek istediğimiz kişiye bedeni sözel iletişimde tutarak, görüşme talebinde bulunduğumuzu söylemenin doğru zaman olup olmadığını anlayabiliriz. Alıcıya yanlış bilgi vermemek için iletişimimizde sözel veya sözel olup olmadığı konusunda her zaman net olmalıyız. Söylenen söze karşılık veremeyiz, sözel iletişime uygun olmayan bir jest yaparken de fikrimizi değiştiremeyiz. Elbette, iletmek istediğiniz şeyin daha spesifik bir açıklaması daha sonra verilebilir, ancak ek açıklamaların veya ifadede yapılan değişikliklerin öncekiyle aynı güce sahip olmadığı durumlar vardır.

Resim no.1 Sözel iletişim



Gönderici, mesajı açık ve doğrudan bir şekilde gönderirken öncelikle ne söylemek istediğini ve nasıl yapmak istediğini bilmelidir. Bir şeyden memnun olduğumuz bilgisini iletmek istersek, bunu yüzümüzde bir gülümseme ile yaparız ve vücudun pozisyonu açık ve rahat olur. Bir bilgiyi iletmek istediğimizde, gönderildiği kişinin doğru anlaması için, geri bildirimin olumlu ya da olmasını beklediğimiz

gibi olması için net bir şekilde tanımlanmalıdır.⁴¹ Bir meslektaşımıza önemli bir toplantıya gelmesini söylemek istediğimizde, bu durumda istenen bilgiyi iletmek için el sallamayacağız.

Eksiksiz bilgi, sözlü olarak, sözel iletişim yoluyla, toplantının hangi yönde gerçekleştirileceğini olası bir göstergeyle ona ne olacağını bildirecek şekilde olmalıdır. İletişimin başarısı, şu anki duygusal durumumuz gibi belirli filtrelerden kaynaklanmaktadır, çünkü sinirlendiğimizde veya korktuğumuzda, gereken toleransı gösterecek kadar sabrımız olmayacağından, istemediğimiz halde mesaj farklı şekilde iletilecektir. Birine sözlü olarak bilgi vermenin birçok faydası vardır. Doğal olarak, birçok bilginin aynı anda iletildiği basitlik ve hız bu kazanımlardan biridir. Bunu yaparken kişinin yüz ifadeleri, beden dili, konuşma tonu ve kullandığı adres de iletilen bilgilere ağırlık katar. Birçoğu, e-postanın ve diğer elektronik iletişim biçimlerinin gelişimine rağmen, Sözlü iletişim, çok sayıda politik etkileşim

40 Sommerville, K. (2007). Ağırlama çalışanlarının yönetimi ve denetimi. John Wiley & Sons, Inc, 265-266

41 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Publishing, 6

sunarak ve duyguları ifade etmeye yardımcı olarak daha iyidir (örneğin: güven, iyi niyet, vb.).

Sözlü ve sözlü olmayan iletişim, muhatapların birbirine yakın olması ve birbirine bakması ile doğrudan adresleme ile gerçekleştirilir.

Resim no. 2 Sözel iletişimin görünümü



İçinde bulunduğumuz konum da başarılı bir iletişime katkıda bulunuyor çünkü örneğin kişiden uzak durursak ne dediğini duymama ihtimalimiz var ama elbette bilgi alıcıya çok yakın durmak da bilgi aktarımına karşı yanlış tutum olarak algılanır ve olumsuz etki yapar.⁴² Gönderdiğimiz mesajın içeriği kadar konuşma şeklimiz de önemlidir. Bu, sesin rengini ve tonunu, yüz ifadelerini ve beden dilini ifade eder. Tek kelimeyle, sözel ve sözel olmayan iletişim eşit derecede önemlidir ve birbirini tamamlar, uyumlu hale getirilmesi başarılı iletişimin temel taşıdır.

Üstlerin çoğu, birine ne yapması gerektiği söylendiğinde iletişimin gerçekleştiğini düşünür, ancak alıcı gönderenin mesajını doğru bir şekilde anladığında iletişimin başarıyla tamamlanır. Soru her zaman alıcının mesajı düzgün bir şekilde alıp almadığı şeklinde sorulur, ancak cevap karşılıklı iletişim veya alıcıdan gelen geri bildirimdir. Geri bildirim, alıcının mesajı anlayıp anlamadığını, iletişim kesintisinin nerede meydana geldiğini ve nelerin düzeltilmesi gerektiğini söyleyecektir. İletişim kurarken aşağıdaki hususlar da dikkate alınmalıdır: muhatap kim, konuşma, tavır, daha sonra gözlemlene, dinleme ve argümanlar sunulmadan önce bilgilendirme, ayrıca saldırılardan kaçınma, çatışmayı işleme.⁴³ İletişim sırasında mesajın muhataba nasıl iletildiğine ve muhatap üzerinde ne gibi etkileri olacağına dikkat edilmelidir.

Resim no. 3 Sözel olmayan grup iletişimi görünümü



42 Leavitt, H. (1958). Yönetim Psikolojisi. Chicago: Chicago Üniversitesi Yayınları, 118-119

43 Sommerville, K. (2007). Ağırlama çalışanlarının yönetimi ve denetimi. John Wiley & Sons, Inc, 265-266

2. İLETİŞİM BOYUTU OLARAK KONUŞMANIN ANLAMI

İfade ve ifade özgürlüğü, diğer hakların gerçekleştirilmesi ve korunmasında önemli bir rol oynayan temel bir insan hakkıdır. Düşünceleri ifade etme ve bilgi paylaşma fırsatı, toplumlarda demokrasinin demokratik kapasitesinin ve kurumsal yapısının değerli bir göstergesidir. Düşüncenin özgürce ifade edilmesi ve karşıt siyasi fikirlerin nesnel rekabeti olmaksızın yurttaşlık ve çoğulculuk kavramlarına ulaşılamaz.⁴⁴ Öteki ve farklı olanın düşüncesine hoşgörü, modern çok kültürlü toplumlarda bir arada yaşamayı sağlar.

Başarılı konuşma ve onun aracılığıyla iletişim için koşulların temel ilkeleri şunlardır:

1. Dil sisteminin kesinliği (belirtisi, tanımı), belirli sembollerin, terimlerin ve dilsel ifadelerin hangi dil sisteminde kullanıldığının tam olarak bilinmesi gerektiği anlamında başarılı iletişim için ilk koşuldur. (örneğin Makedonca “hayır” red ,Yunancada ise onaylama anlamına gelir);
2. Bir sistem içindeki tüm terimlerin ve mümkün olduğu kadar çok ifadenin anlamları, ister açık ister belirsiz olsun, mümkün olduğunca kesin olmalıdır;
3. Bir dil sistemi veya en az bir teori içindeki her bir terim, kelime veya sembol, anlamıyla tam olarak tanımlanmalı ve belirli bir anlamda tutarlı (tutarlı bir şekilde) kullanılmalıdır. (örneğin, “kütle”, “konum”, “dürtü” vb. sözcükleri en azından bir teori içinde açık bir şekilde tanımlanmalıdır;
4. Bir dil sistemi içinde veya en azından bir öğrenme veya teori içinde mümkün olduğu kadar çok terimin açık tanımları, iletişimlerinin başarı derecesini artırır;
5. Değişken terimli belirli terimlerin anlamları değişirse, bu değişiklikler dikkate alınmalıdır, yani. doğru bir şekilde belirlenmelidir;
6. Aynı dilsel terimlerin veya ifadelerin farklı anlayışları ortaya çıkarsa, bu, terimlerin anlamlarının ve kullanılan dilsel ifadelerin tam olarak tanımlanmasıyla önlenilecek veya çözülebilecek bir “terminolojik çatışma”dır;
7. Herhangi bir dilsel-düşünce iletişimde, terimlerin anlamlarının keyfi ve sübjektif olarak anlaşılmasından mümkün olduğunca kaçınılmalı, genel kabul görmüş ve nesnel anlamlar daha fazla kabul edilmelidir. Bu, aynı terimlere farklı anlamlar yüklemememiz gerektiği anlamına gelir;
8. Kendi içinde, tamamen nesnel olarak, kavramsal içeriği dikkate alınmayan hiçbir terim ne doğru ne de yanlıştır. Bu nedenle doğru ve bilimsel temelli anlamlara sahip terim ve ifadeleri kullanırsak iletişim daha başarılı olur;



Resim no. 3 Sözel olmayan grup iletişimi görünümü

⁴⁴ Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Yayıncılık,

9. İletişim kurarken, belirli bir terimi veya ifadeyi “kimin” kullandığına ve bunların “kime” yönelik olduğuna dikkat edilmelidir. Başarılı bir iletişim, mesajın “yapımcısı” ve “alıcı”nın cinsiyetini, yaşını, eğitimini, mesleğini ve yaşam deneyimini dikkate almalıdır.

Ancak ifade özgürlüğü de bazı durumlarda suistimal edilebilmekte ve tam tersi bir olguya dönüşmektedir. Bazı bireyler ve gruplar, “kendi” grubuna ait olmayan herkesi küçük düşürmek ve zulüm, tecrit ve hatta soykırım çağrısı yapmak amacıyla belirli bir ırkın, dinin veya ulusun üstünlüğüne ilişkin fikirlerini ifade

Resim no. 5 Konuşmacı



edebilir.⁴⁵ Bu gibi durumlarda ifade özgürlüğü çok geniş yorumlanmakta ve nefret söylemine dönüşmektedir. Bu olgular, ifade özgürlüğü, kısıtlamaları ve bu özgürlüğün kötüye kullanılması tartışmasını hayata geçirmektedir.

3. KONUŞMACININ ROLÜ VE HEDEFLERİ

İnsanlar birbirleriyle çeşitli nedenlerle konuşurlar: eğlenmek, başkalarını etkilemek, nezaket ve dostluk göstermek, bilgi almak veya birini bir şeye ikna etmek için. Biriyle konuştuğumuzda sadece seslerinin rengiyle ilgilenmiyoruz. İletişimin başlamasının çoğu nedeni bilgi almak veya bir yabancıyla aynı odada olduğumuzda iletişimin güvenlik ve koruma işlevi görmesidir.⁴⁶

İletişim, istenen ve istenmeyen (planlı ve plansız) etkilere yol açabilir. Bazen ne söylenirse söylensin ya da ne yapılsa yapılsın istendiği gibi anlaşılacak zorunda değildir. Belirli bir yorumun, onu söyleyen tarafından düşünüldüğünün tam tersi olduğu sıklıkla olur. Bazen bir yorumun olmaması bile çevre tarafından yanlış anlaşılabilir. İletişim genellikle karşılıklıdır, diğeriyle konuşan bir kişi sözel olmayan ilgi veya ilgisizlik belirtileri gösterebilir. Bu tür işaretler, muhatap ne derse desin var olur. İnsanlar konuşmalarını değiştirirler, ancak çoğu kişilerarası iletişimde hala aynı anda iletişim kurarlar.

45 Downs, C. ve Adrian, A. (2004). Kurumsal iletişimin değerlendirilmesi: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 3

46 Hargie, O., Dickison, D. ve Tourish, D. (1999). Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Publishing, 6

Bir muhatabın konuşmayı tekeline aldığı, seslendirmeyi, mimikleri ve jestleri değiştirdiği anlarda ters yönde bilgi verir. Ancak, mektupların veya telefon konuşmalarının kullanımını içeren bazı kişiler arası iletişimler genellikle kişiler arası değildir.

Sözlü iletişim, birbirini eşit olmayan ölçüde etkileyen en az iki kişiyi konuşmacı olarak içerir. Altmışlı yıllarda iletişim, göndericinin veya kaynağın mesajı belirli bir kanal - kağıt, levha, televizyon aracılığıyla bilginin alıcısına ilettiği bir fenomen olarak görülüyordu. Mesaj yeterince açıksa ve iletişim engelleri yoksa alıcının mesajı anlaması ve genellikle doğru yorumlaması gerektiği düşünülmüştür. Son zamanlarda, bilim adamları bu görüşü değiştirdi.

Günümüzde iletişim yoluyla konuşmacının rolü, hiçbir anın ve hiçbir ifadenin ilgili kişinin yorumu dışında bir anlamının olmadığı bir etkinlik olarak kabul edilmektedir.⁴⁷ Konuşmanın amacı olarak iletişimin önemi, sadece kelimelerin doğru seçilmesine ve dikkat eksikliğine bağlı olmayıp, partnerin sözlü ve sözsüz davranışlarında en az iki kişinin karşılıklı tepkisinin bir ürünüdür.

Resim no. 6 Konuşmalar



Sözlü iletişim, başarısız olduğu anlarda bile bir amaç olarak mevcuttur, bu noktada diğer birçok faaliyete benzer. Bu, iletişimcinin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığıdır. Konuşma amacı olarak iletişim, düşüncelerimizi ve duygularımızı sözlü veya sözsüz olarak başkalarına ifade ettiğimizde yaptığımız şeydir, bu başarılı olabilir veya olmayabilir.⁴⁸

Dil içimizde ve biz de onun içindeyiz. İlk temasta beden dilini mi, sözsüz iletişimin sembollerini mi yoksa doğal dili yani ana dili mi kullanacağımız kişinin doğasına ve içinde bulunduğumuz duruma bağlıdır.

47 Berlo, D. (1960). İletişim süreci. New York, New York: Holt, Rinehart & Winston, 319

48 Downs, C. ve Adrian, A. (2004). Kurumsal iletişimin değerlendirilmesi: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 3

4. KONUŞMACININ HAZIRLANMASI VE ORGANİZASYONU

Topluluk önünde konuşma becerilerinizi geliştirmeniz gerekiyorsa, pratik yapmak bunu başarmanın en iyi yollarından biridir. Aslında, harika bir konunuz ve iyi yazılmış bir konuşmanız olabilir, ancak yeterli pratik yapmadan hedefinize ulaşamaz ve kitlenizi meşgul edemezsiniz. Pratik yaparak nasıl daha iyi bir konuşmacı olunacağını keşfedin. Bu alıştırma, topluluk önünde konuşma pratiği yapmanın bazı iyi yollarını keşfedeceksiniz. Hemen kullanabileceğiniz alıştırma ile topluluk önünde konuşmanızı nasıl geliştireceğiniz konusunda size faydalı ipuçları ve teknikler vereceğim. Ayrıca, bir kontrol listesi olarak kullanmak için genel konuşmacıların üzerinde çalışması gereken bir sorun tablosu da oluşturdum.

Paylaşacak bir mesajınız ve bunu topluluk önünde konuşma yoluyla paylaşma fırsatınız var. Mesajınız ister işinizi pazarlamakla ilgili olsun, ister umursadığınız neden veya başka bir görev türü olsun - iyi sunmazsanız mesajınız iyi karşılanmayacaktır. Topluluk önünde İyi bir konuşmacı değilseniz, muhtemelen topluluk önünde konuşma becerilerinizi geliştirmeniz gerekir. Daha iyi bir konuşmacı nasıl olacağınızı öğrenebilirsiniz. Bir konuşmacı olarak başarınız için önemli olan bir diğer alan da etkili konuşma için doğru araçları kullanmaktır. Google Slaytlar veya PowerPoint gibi profesyonel bir sunum kullanmayı planlıyorsanız, iyi tasarlanmış bir şablon kullanmanız özellikle önemlidir. Sunumunuzu hazırlarken şablon kullanmak, size zaman kazandıracaktır. Profesyonelce tasarlanmış şablonlar arıyorsanız, Envato Elements

veya GraphicRiver'da birçok cazip şablon bulabilirsiniz. Topluluk önünde konuşma pratiği, topluluk önünde gerçekten iyi bir konuşmacı olmanın önemli bir parçasıdır. Muhtemelen konuşmacının gerçekten hazır olmadığı ve bunun bariz olduğu bir halka açık konuşmaya katılmışsınızdır. Katıldıysanız, bunun konuşmacı veya dinleyiciler için iyi bir deneyim olmadığını zaten biliyorsunuzdur. Topluluk önünde konuşma pratiğinin ana noktası konuşmanızı ezberlememektir. Bunun yerine, en önemli mesele, materyalinizi başkalarına sunarken kendinizi rahat hissetmektir.

Resim no. 7 Gösteri ve konuşma



Kontrol listesi kullanın

Kontrol listesi olarak kullanabileceğiniz, üzerinde çalışmanız gereken bir alan tablonuz varsa bu yararlı olabilir. Topluluk önünde konuşma pratiğiniz sırasında üzerinde çalışmanız gerekebilecek bazı ortak alanları listeleyen bir tablo aşağıda verilmiştir:⁴⁹

Tablo no. 1 İyi bir konuşma nasıl yapılır

Üzerinde çalışılacak alanlar	Ne Arıyoruz	Ortak sorunlar	Bunu Nasıl düzeltirsiniz!
<i>Malzeme bilgisi</i>	Konuşmacı, büyük bir bilgiye sahipmiş gibi seslenmelidir.	Konuşmacı gerçekleri yanlış anlar veya kafası karışmış gibi görünür	Malzemeyi iyice inceleyin. Yazılı dökümü inceleyin ve zorluk yaşamış olabileceğiniz gerçekleri vurgulayın.
<i>Artikülasyon</i>	Dinleyicilerin konuşmacının ne söylediğini anlaması gerekir.	Konuşmacı kelimeleri yanlış telaffuz ediyor	Uygulama! Bugün çoğu çevrimiçi sözlükte telaffuz kılavuzu var. Yardıma ihtiyacınız olan kelimenin sağındaki hoparlör simgesine tıklayın.
<i>Seslilik</i>	Dinleyiciler sunumu duyamazlar.	Konuşmacı aşırı sessiz konuşuyor	Mikrofon yardımcı olabilir. Bu mümkün değilse, normalden daha yüksek sesle konuşma alıştırmaları yapın. Bağırmanın dikkat edin.

49 Clappitt, P. (2005). Yönetimsel etkinlik için iletişim. California: Sage yayınları, 4

Tempo	Konuşmacı o kadar hızlı konuşur ki dinleyici onu takip edemez.	Birçok kişi genellikle bu kelimeleri fark etmeden ekler.	Bu en iyi ikinci bir taraftan görülür, olsun ki konuşmacı, konuşmasının kaydedilip dinlendiğini görüyor.
Gereksiz bağrmlar	Konuşma, “ay”, “uh” vb. gibi dikkat dağıtıcı gereksiz kelimeler içerir.	Birçok kişi genellikle bu kelimeleri fark etmeden ekler.	Alıştırma yaparken, söylediğiniz kelimelere dikkat edin. Hangi kelimeleri eklemek istediğinizi biliyorsunuz ve onlardan doğru kelimelerle kaçınmaya çalışınız.
Hoş olmayan molalar	Konuşmacı duruyor veya kayboluyor.	Konuşmacı notlarına çok fazla güveniyor veya konuşmayı okuyor	Alıştırma, ne söyleyeceğinizi hatırlamanıza yardımcı olur, böylece senaryoya güvenmek zorunda kalmazsınız.
Sunum aracıyla beceri	Konuşmacı yanlış slaydı gösteriyor, videoyu başlatmakta zorlanıyor vb.	Bunun en yaygın nedeni, konuşmacının sunum aracına aşına olmamasıdır.	Halka açık konuşmanızı yapmadan önce kullanacağınız aracın kullanım kılavuzunu inceleyin. Power Point'in bu serisi veya Google Slaytlar faydalı olabilir.
Profesyonel görünüm	Konuşmacının dinleyicilere uygun şekilde giyinmesi gerekir.	Konuşmacının organizatöre danışmadığından dolayı olur	Sunumu sunacağınız grub hakkında bilgi sahibi değilseniz, organizatöre üyelerin genellikle nasıl giyindiğini sorun. Uygunsa, konuşmanızdan önce bir grup toplantısı yapın.

<i>Beden dili</i>	Konuşmacı çok sert veya kambur duruyor.	Vücudun sert duruşu gerginliği gösterebilir yada konuşmacı farkında olmadan kamburlaşır.	Alıştırma, gerginliğin üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Veya burada bulunan bazı ipuçlarını takip edin. Kamburlaşmaktan kaçınmak için konuşurken aynada veya videoda kendinizi izleyin ve duruşunuzu not edin.
<i>Göz teması</i>	Konuşmacı aşağıya veya seyirciden uzağa bakar.	Genellikle utangaçlık veya gerginlikten kaynaklanır	Seyircinin arkasındaki duvarda üç nokta seçin. Konuşurken arayla o noktalara bakın.
<i>Jestler</i>	Mimik hareketler çok sık tekrarlanır yada konuşmanın dikkatini dağıtıyor.	Kötü bir alışkanlık olabilir veya konuşmacı elleriyle “konuşma” eğiliminde olabilir.	Aynaya bakın veya jestlerinizin konuşmayı zenginleştirip zenginleştirmediğini görmek için bir arkadaşınızdan sizi videoya çekmesini isteyin.

Kaynak: Clappitt, P. (2005). Yönetimsel etkinlik için iletişim. California: Sage yayınları, 4

İdeal olanı, size geri bildirimde bulunabilecek başka birinin önünde konuşma pratiği yapabilmenizdir. Elbette ki profesyonel bir konuşmacı yardımcı olacaktır, ancak her birinin profesyonel bir konuşması yoktur. Çoğu sıradan konuşmacı gibiyseniz, bir arkadaşınız veya aile üyenizle alıştırma yapacaksınız. Küçük bir rehberlikle onlardan değerli geri bildirimler alabilirsiniz. Onları yukarıdaki tabloya yönlendirin ve açıklanan sorunları aramasını isteyin. Onları size karşı tamamen dürüst olmaya teşvik edin - Sizi üzme veya duygularınızı incitmek istemediği için sorunları size göstermeyecek biri ,ihtiyacınız olan son şeydir.⁵⁰

⁵⁰ Harold Lasswell - Önde gelen Amerikalı siyaset bilimci ve iletişim teorisyeni.

5. KONUŞMA YOLLARI

Konuşma yaparken kendinizi geliştirmenin üç temel yolu:⁵¹

- 1. Ayna önünde.** Aynanın önünde alıştırma yaparak, konuşma yaparken nasıl görüldüğünüz hakkında anında iyi bir fikir edineceksiniz. Görünümünüzün profesyonel olup olmadığını değerlendirebilir ve düzgün durup durmadığınızı fark edebilirsiniz. Yansımanızın bir izleyici üyesi olduğunu varsayarsanız, göz teması da uygulayabilirsiniz.
- 2. Video kamera kurun.** Kendi videonuzu izlemek, topluluk önünde konuşma becerilerinizi geliştirmek için iyi bir fırsattır. Video kamerayı yalnızca kayıt yapacak şekilde ayarlayabilir ve sonrasında konuşmanızı aynen dinleyicilerin önünde yaptığınız gibi yapabilirsiniz. Ayrıca, iyileştirilmesi gereken tüm alanları fark ettiğinizden emin olmak için videoyu tekrar tekrar izleyebilirsiniz.
- 3. Konuşmanızı kaydedin.** Video kamera erişiminiz yoksa konuşmanızın ses kaydından yararlanabilirsiniz. Ses kayıtları özellikle artikülasyon, ton ve tempo ile ilgili sorunları tespit etmek için iyidir.

Başka biriyle konuşma pratiği yapmak için bazı ipuçları:⁵²

- Geri bildirim yazmalarını isteyin. Bunları size sözlü olarak iletmeleri sorun değil, ancak gerginseniz onları hatırlamayabilirsiniz.
- Diğer kişinin zamanının farkında olun. Özellikle kişi size yardım etmeye gönüllüyse, sizi saatlerce dinlemelerini beklemeyin.
- Beklemediğiniz bir şey olsa bile geri bildirimi kişisel olarak almayın. Ne kadar çok sorunu erken çözebilirseniz topluluk önünde konuşma becerilerinizi o kadar geliştireceğinizi unutmayın.
- Alıştırmalarınızı dinleyen birden fazla kişi varsa, farklı bakış açıları çok yardımcı olabilir.
- Profesyonel bir koçla çalışıyor olsanız bile beklentilerinizde gerçekçi olun. Tipik olarak, konuşma yeteneğini geliştirme süreci zaman içinde kademeli olarak gerçekleşir. Nihayetinde ne kadar çok konuşma yaparsanız, o kadar çok gelişirsiniz.

Resim no. 8 Organizasyonda konuşma



Ne kadar iyi bir konuşmacı olursanız olun, konuşmanızı vermeden önce kontrol etmek yine de iyi bir fikirdir. Müthiş konuşma becerileri, sadece ekipmanın çalışmayacağını veya müsait olmadığını veya dinleyiciler için yeterli koltuk olmadığını görmek için konuşma gününde belirlediğiniz yere gelerseniz size yardımcı olmaz. Yer yakınsa, organize olup , şahsen ziyaret etmeniz güzel olur. Kendiniz ziyaret edemiyorsanız, en azından arayıp ekipmanı ve odanın büyüklüğünü sorun. Topluluk önünde konuşma becerilerinizi geliştirmek istiyorsanız, topluluk önünde konuşma alışırmaları yapmak

51 Watzlawick, P., Beavin, J. ve Jackson, D. (1967). İnsan iletişiminin pragmatikliği, etkileşim kalıpları, patolojiler ve paradokslar üzerine bir çalışma. New York: Norton.

52 Harris, T. (2002). Uygulamalı örgütsel iletişim: gelecekteki uygulamalar için ilkeler ve pragmatikler. New Jersey: Mahwah, 17-18

kesinlikle doğru yoldur. Topluluk önünde konuşma alıştırmaları yapmanın birçok yolu vardır, en yararlılarından bazılarını listeledik. Ayrıca, topluluk önünde daha iyi bir konuşmacı olmanıza yardımcı olacak topluluk önünde konuşma için bazı yararlı ipuçları ekledik. Bu yüzden devam edin ve konuşma becerilerinizi geliştirmeye başlayın.

6. KAVRAM VE SUNUM ADIMLARI

Sınıf arkadaşlarınıza, onların ebeveynlerine veya okuldaki diğer çocuklara sunabilirsiniz. Önünüzde ne olursa olsun, konuşmanızı iyi hazırlamanız gerekiyor.⁵³

A. Konuşma planlaması

1. Kim dinleyecek?

- Konuşmanızı nerede yapmalısınız?

2. Konuşmayı kim yapacak?

- Konuşmayı yalnız mı yoksa grupta mı yapacaksınız?
- Grup nasıl organize olmuştur?

3. Konuşmanın amacı nedir?

- İzleyici ne öğrenmeli?
- İzleyici geri bildirimde bulunmalı mı?

4. Konuşmanız için ne kadar zamanınız var?

- İzleyicilerin soru sorması için zaman ayırmanız gerekiyor mu?
- İzleyicilerin size geri bildirimde bulunmaları için zaman ayırmanız gerekiyor mu?

Resim no. 9 Sunum



- Her sayfaya, her başlık için birkaç anahtar terim yazın.

5. Kullanabileceğiniz kaynaklar nelerdir?

- Tabela / beyaz tahta?
- Duvar projektörü?
- Power Point sunumları için bilgisayar ve projektör?
- Poster (kağıt tahtası)?

6. Dinleyicileri konuşmanıza nasıl dahil edebilirsiniz?

- Soru sormaları için onlara zaman tanıyın.
- Bir test veya yapboz yapın.
- Aralarında nesnelere bakmaları için onlara zaman tanıyın.

7. Ne demek istiyorsun?

- Konunuzla ilgili üç ila altı başlık düşünün ve bunları ayrı kağıtlara yazın;

⁵³ Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. International Association of Business Communicators, 21-23

B. Konuşmanın gerçekleşmesi

Konuşmanın sunumu birkaç bölüme ayrılabilir: giriş, ana bölüm ve son bölüm. İşte konuşmanızda size yardımcı olabilecek bazı fikirler.

Resim no. 10 Konuşma yapmak



1. Giriş

- Önemli bir alıntıyla başlayın veya önemli bir resim veya nesne gösterin.
- Ana konuyu sunun.
- Konuşmanızın nasıl yapılandırılacağını açıklayın.

2. Ana bölüm

- Dinleyicilere konuşmanızda neyin tartışıldığını anlatın.
- Başlıkları sırayla yazılmış şekilde önceden hazırlanmış kağıtları yükleyin.
- Konuşmayı bu başlıklara göre düzenleyiniz.
- Her zaman yeni bir başlık hakkında konuşmaya başladığınızda, bir resim gösterin veya açıklayın vb.

- Her başlık için ilgili bir resim, konu veya müzik gösterin.
- Resimleri nasıl sergileyeceğinizi düşünün - onlara bakmalarına izin mi vereceksiniz, onları bir sunum folyosunda mı göstereceksiniz yoksa bir postere mi koyacaksınız, vb.

3. Son bölüm

- Sizin için yeni olanı söyleyin.
- Öğrendiklerinizi anlatın.
- Bir resim gösterin.
- Öğrencilerinizden birine bir soru sorun.
- Soru sormak için zaman ayırın.

İyi konuşma için üç kriter⁵⁴

- İzleyiciyi ikna etmek
- Seyirciyi eğlendirmek
- İzleyiciyi motive etmek

AIDA formülünü kullanın:⁵⁵

- Attention - dikkat çekmek için
- Interest - ilgi uyandırmak için
- Desire - arzuyu teşvik etmek için
- Action- satın alma kararı vermek için

Resim no. 11 Konuşma



⁵⁴ Gillis, T. (2006). IABC kurumsal iletişim el kitabı: iç iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve liderlik için bir rehber. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği, 21-23

⁵⁵ Jones, G. ve George, J. (2009). Modern yönetim. Üsküp: Küresel İletişim, 655

7. SUNUM YAPISI

Sunum bir kadın eteği gibi olmalıdır - önemli olanı kapatacak kadar uzun ve dikkati çekecek ve en önemlisini açıklayacak kadar kısa olmalıdır.⁵⁶

Sunumun hazırlanması sırasında sözel olmayan iletişim şunları içerir:⁵⁷

Seyircinin dikkatini çekmek ve sürdürmek

İzleyiciler tarafından size gönderilen sinyalleri okumak

Yanlış sinyalleri göndermekten kaçınmak

“Hayır” der ve başınızı sallarsanız - bu izleyici için “evet” anlamına gelir.

Sunum yaparken aşağıdaki gibi tekrarlayın:

İzleyicilerin %20’si herhangi bir anda tamamen farklı bir şey düşünüyor – Onlar konuyu sizin kadar düşünmediler.

Ana mesajı tekrarlayın - Yeni (bilinmeyen) bir kelime kullanırken uyarın.

Sunum yapısı:⁵⁸

- Onlara ne söyleyeceğinizi söyleyin
- Anlatın onlara
- Onlara ne söyleyeceğinizi söyleyin
- Başında ve sonunda özetleyin

Kelime kullanımı:

- Profesyonel kelimelerden, kısaltmalardan ve yabancı isimlerden kaçınılmalı
- Resimli ifadeler, metaforlar ve stilistik figürler kullanılmalı
- Konuşma kişiselleştirmeyi eklemeli
- Basit ve kısa cümleler kurulmalı
- İsimler yerine fiiller kullanılmalı

Resim no. 12 Sunum

Sunum seviyeleri:

- Dizüstü bilgisayar, projektör kullanma
- Diyalektik düzey - seyirciyle etkileşim
- Sunum seviyeleri
- Sözel dil seviyesi
- (Kelimelerin kullanımı, sözlük stili)
- Konuşma seviyesi
- (ses, diksiyon, tempo, tonlama)
- Sözel olmayan seviye (beden dili, yüz ifadeleri, jestler)
- Retorik, her nesneyi veya fenomeni kendi içinde saklayan, kişinin ikna edilebileceği / ikna edilebileceği temel ve birincil özelliği algılaya yeteneğidir.



⁵⁶ O'Connor, C. (2003). Leadership in a week. London: Hodder and Stoughton.

⁵⁷ Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

⁵⁸ Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

- Sözler duygular uyandırır, kelimeler sakinleştirir yada bizi umutsuzluğa düşürür, kelimeler insanları etkilemenin en güçlü yoludur

8. SUNUM TEKNİKLERİ

Sunum (veya ders) asla hemen başlamaz. Genellikle uzun bir geçmişi olan bir neden veya ihtiyaç vardır, bir sunum yapmanın sebebi nedir. Sunum nedeni ne olursa olsun, öncelikle sunumunuz için ihtiyaç ve fırsatları analiz etmelisiniz.

Sunum teknikleri:

- Bir ders bağlamını oluşturmak şunları içerir:
- Bağlantı (öğrenciler ve işle ilgili bir konuya giriş)
- Amaç (şartlar ve standartlar dahil olmak üzere beklenen performansın açıklaması)
- Özet (ders gündemi, öğrenme etkinliklerinin tanımı ve hedef belirleme)
- Motivasyon (eğitim ve iş performansı hedefine ulaşma ile ilgili bir dersten yararlanın)

Şimdi öğretmek istediğiniz öğrenme noktalarını düşünmenin zamanı geldi. İlk olarak, belirli amaçlara göre bu noktaların seçimi ile başlarsınız. Bundan sonra hedef kitlenize sunacağınız dağıtım karar verebilirsiniz.

Resim no. 13 Sunucu performansı



İyi bir kamu sunumu için gerekli şeyler:⁵⁹

- Halk önüne çıkmadan önce korku ve endişenin üstesinden gelmek
- Ses ve diksiyonun doğru kullanımı
- Sunumda beden dilinin doğru kullanımı
- Konuşma esnasında kendine güven ve güvenin gelişimi
- Konuşma ve sunum hazırlama tekniklerini öğrenmek
- Şema, kompozisyon veya konuşma sırası (sunum)
- Açıklamalara, sorulara ve saldırılara tepki
- Göz teması
- Dinamikler, seyirciyle iletişim

- Başkalarını haklı olduğunuza ikna edersiniz.

Hazırlık:⁶⁰

- Bir konu seçersiniz
- Geliştirirsiniz, konuşma yapmak için bir amaç ararsınız.
- Söylediklerinizi destekleyen argümanlar toplarsınız

59 9 Shaw, M. (1968). Developing communication skills. Educational systems and designs, 30-32

60 Rieger, C. Communication styles quiz. Ezine Articles. 13.12.2010 tarihinde alındı.

<http://ezinearticles.com/?Communication-Style-Quiz&id=97457>

- İfadelerinizde ,dinleyicilerinizi örnekler aracılığıyla ikna ediyorsunuz
- Sonuçla tamamlıyorsunuz.

9. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM VE SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİLERİ

İletişim, insanlar arasındaki sözlü konuşmadan daha büyüktür; iletişim aslında dünyanın size nasıl uyum sağladığına ve ona nasıl tepki verdiğinizine dair algıdır.

Sözel olmayan iletişim, ancak 20. yüzyılın başında(1970'deki ilk kitap) incelenmeye başlanmıştır. İnsanlar arasındaki insani ilişkilerinde (temaslarda) bilginin sadece %20'si sözel olarak kelimelere aktarılırken, %60-80'i sözel olmayan semboller (jestler, yüz ifadeleri) veya bazı teknik araçlar (bilgisayarlar ve diğer teknik araçlar) kullanır. Herkes farklı dilleri öğrenebilir ve bilgisayarlarla çalışabilir.

Dünyada tek olan beden dili, mimik ve jestlerin dili, bir şekilde iletişim kurmak istediğimiz muhatabın dilini nasıl konuşacağımızı bilmiyorsak bile,kişinin tüm insanlarla tam olarak iletişim kurabileceği bir dildir. Sözel olmayan iletişimin en büyük önemi, sembollerinin genellikle değiştirilmesi imkansız olan bilinçsiz dürtüler olmasıdır ve muhatabın doğruyu söyleyip söylemediği yada birini düşünüp diğerini konuştuğu ortaya çıkarılabilir. Sözel olmayan iletişim 20.yüzyılın başlarında incelenmeye başlar ve bu konuda ilk kitaplar 1970'de yayımlanır. Bilgi iletirken, %45'i sözel iletişime (kelimeler), %55'i sözel olmayan iletişime (yüz ifadeleri, jestler, hareketler) aittir. Çeşitli araştırmalar, bir kişinin uyanıkken aktif 12 saat içinde ortalama 15 dakika konuştuğunu yani bir kelime için 2-3 saniye harcadığını göstermiştir. İnsanlar arasındaki iletişimde sözel veya konuşmalı kanal çoğunlukla bilgi iletme için kullanılır, ancak insanlarla iletişimde sözel olmayan kanal genellikle kişilerarası ilişkilerin doğasını incelemek için kullanılır. Çevremizdeki dünyayla olan bağlantımız, aşağıdakileri içeren küçük bölümlere ayrılabilir: kendimizle, arkadaşlarımızla ve ailemizle, etkinliklerle, mekanlarla ve anlarla olan ilişkimiz. İster mesleki eğitim kursu, isterse liderlik ekibi toplantısı olsun, bir oturum düzenlediğinizde, davranışınız diğerlerinin davranışlarını etkiler. İletişim yüzde yedisi sözlü ve yüzde 93 sözsüzdür. Sözsüz iletişimin yüzde 55'i beden diline ve yüzde 38'i ses tonuna aittir. Bedenle yaptığımız şey, etrafımızdaki herkes, özellikle de etkilemek istediklerimiz üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Beden dilini ve mekanı etkili bir şekilde nasıl kullanacağımıza bakalım.

9.1. Yüz konuşması (ifadesi)

Bir kitleye hitap ederken, yüzünüzün özgüveninizi artırabilecek veya azaltabilecek bir gücü vardır. Sizi dinleyen kişilerle göz teması kurmazsanız veya yüz ifadeniz söylediklerinizle uyumlu değilse, dinleyicilerinizi kendinizden değil, iletme istediğiniz mesajdan da uzaklaştırırsınız.

Bir kişinin gülüp gülmediğini göremesek bile bir gülümsemenin büyük bir gücü vardır. Birinin cep telefonunu elinde tuttuğunda veya biri gözleriyle güldüğünde güldüğünü hissedebiliriz, bu da kendimizi iyi hissetmemizi sağlar.

Sizin için olumlu bir algı oluşturan dinleyici ile anahtar bağlantı, sadece başınızı sallayıp gülümseyerek de elde edilebilir. Koridorda insanların yanından geçerken bir gülümseme karşılıklı konuşmadan daha önemli olabilir. Bu küçük adımlar, bir kişinin ne kadar alıcı olduğunu ve mesajlarınızı ne kadar aldığını hemen anlamana yardımcı olacaktır.

10. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK SES KALİTELERİ

Kişilerarası iletişim becerisi şunları içerir: geri bildirimi tanıma ve muhataptan gelen olumlu bir yanıtı ifade etme yeteneği, aynı zamanda başkalarıyla empati kurma yeteneği, başkalarını dinleme yeteneği, sonra, kendini temsil etmenin inceliği, kendini ve başkalarını dikkatli bir şekilde gözlemleme ve kontrol etme yeteneği ile sözlü ve sözsüz işaretlerin kullanımı. Dinleme becerileri aynı zamanda sözel olmayan iletişime dayanır; bu, kiminle konuşacağını bilmek ve ardından diğer kişiyi, tutumlar, inançlar ve değer sistemleriyle ilgili potansiyel anlaşma veya anlaşmazlıktan bağımsız olarak, iletişimde eşit bir ortak olarak kabul etmek anlamına gelir. Algılama becerisi, algının üç seviyesini ifade eder: tanıma, yansıtma ve eylem. Bu, diğer kişinin uygun gözlemlerinin yapılması, aceleci sonuçlardan kaçınılması, dikkatli değerlendirmelerin yapılması ve son olarak diğer kişinin algısına uygun bir yanıt oluşturulması gerektiği anlamına gelir.

Resim no.14 Sözel olmayan iletişim



Kendini izleme, bilişsel bir iletişim tekniğidir ve konuşma durumunda bulunan diğerlerini şaşırtacak bir şey söylediklerinde veya yaptıklarında belirli insanlarda en çok telaffuz edilen bir ses kalitesidir. Bu tür bireylerin zayıf gelişmiş bir öz takip duygusuna sahip oldukları söylenir. Kendi kendini izleme duygusundan yoksun ve ses kalitesine sahip iletişimciler, genellikle ifadelerinin ve sözel olmayan davranışlarının ne kadar uygun olduğunu düşünmezler, bu yüzden müstehcen davranışlarını “iyileştirecek” bir

filtreden yoksun görünüyorlar. Bu insanlar kasıtlı olarak değil, kendiliğinden hareket ederler, böylece art bir niyet olmaksızın birilerini rahatsız edebilirler. Buna karşılık, gelişmiş bir kendini izleme duygusu ile karakterize olanlar, muhataplarının yüz ifadelerini dikkatlice gözlemleyerek davranırlar ve bu, onlara daha sonraki davranışlarında rehberlik eden unsurdur. Sözsüz iletişim tekniği olarak kendini izlemenin, yalanın ortaya çıkması açısından katkısı vardır. Güçlü bir kendini izleme duygusuna sahip iletişimciler, genellikle iletişimde başarıya olan kişisel ilginin sonucu olan arkadaşça davranışlara eğilimlidirler. Kendini izleme ikna edicilik için de önemlidir, çünkü iletişimde kendini ve muhataplarını takip edenlerin onları bir şeye ikna etme olasılığı daha yüksektir.

Resim no.15 Sözel olmayan iletişimin göstergesi



Dinleme, iyi bir iletişimcinin en önemli ve faydalı tekniklerinden biridir. İnsanlar iyi duyma yeteneklerinde büyük farklılıklar gösterir. Bazı kişiler isimleri ve soyadlarını, tarihleri hatırlar, kimileri ise yeni bir kişiyle tanışırken bile kendileriyle o kadar meşguldürler ki başkalarının yorumlarına dikkat etmezler, sadece cevaplarını planlarlar. Dinleme, iletişim yetkinliği düzeyini artırmaya çok katkıda bulunur. Deneyimler, sessizliğin birçok farklı işlevi olduğunu göstermektedir. Konuşmayı bırakıp dinlemeye başladığımızda önemli bir

şey keşfedebiliriz. Susmak ayrıca dinleyicinin düşüncelerini dengelemeye yardımcı olur, gereğinden fazlasını söylemesini engeller ve diğer kişinin söylemek istediğinden fazlasını söylemesine yol açar.

11. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK KİNESİK(JESTBİLİM)

Kinesik - beden diliyle iletişim kurmak

Sözsüz iletişimin ikinci ana kategorisi, vücut hareketleri yoluyla iletişim anlamına gelen Kinesik'dir. Yüz ve gözler en iyi beden dili iletişim araçlarıdır.

Bakış, sözsüz iletişimin en güçlü biçimlerinden biridir. Genellikle dinleyicinin doğrudan gözlerinin içine bakması, açıklığın ve samimiyetin bir işareti olarak kabul edilir. İnsanların doğrudan kendilerine bakana güvenmeleri daha kolaydır, bakışlardan kaçınanlara değil. Daha uzun bir bakış, hayranlık, merak anlamına gelebilirken, kısa bir bakış genellikle kaygıyı gösterir. Öte yandan, 10 saniyeden uzun bir doğrudan bakış, belirli bir rahatsızlık ve endişe hissi yaratabilir.

Jestler,kinesik'in bir diğer önemli unsurudur.

Jestler ellerin ve avuç içlerinin hareketleridir, ancak tüm vücutla jestler yapılabilir. Birkaç tür jest vardır:

- **işaretler** - bir tür işaret dilini temsil eder ve belirli kelimelere veya ifadelere karşılık gelir;
- **illüstratörler** - doğrudan sözlü dil ile ilgili olan bu jestler, konuşmacının sözlerini gösterir;
- **düzenleyiciler** - konuşmacının bir şeyi hızlandırmasını, yavaşlatmasını veya tekrar etmesini sağlayarak sözlü iletişimi kontrol eder;

- **KontROLSÜZ jestler** - öfke veya utanç gibi duygusal durumları gösterir ve çok az kontrol edilebilen yüz ifadeleri olarak görünür.
- **Vücudun duruşu** (pozisyonu), herhangi bir jest olmadan bile belirli bir anlama sahiptir.

Genellikle kendine güvenin veya statünün bir yansımasıdır ve ayrıca belirli bir kişiye ilgi gösterebilir.

İletişim biçimleri olarak jestlerin ve vücut pozisyonunun anlamını kesin olarak belirlemek oldukça zordur, ancak bu tür sözlü olmayan iletişimin işletmelerde özellikle önemli olduğu düşünülmektedir.

Resim no. 16 Vücut hareketi



1.3. Mekan yoluyla iletişim

Sözsüz iletişimin üçüncü bir ana kategorisi, insanların mekan yoluyla nasıl iletişim kurduğudur. Aslında insanların muhataplarına göre durdukları mesafe, odada oturdukları yer ve ofis mobilyalarının düzenleniş şekli iletişimi etkiler.⁶¹

Resim no. 17 Mekanyoluyla iletişim



⁶¹ Brenda Townsend - Etkili İletişim İlkeleri, 2006

³ Nick Sacheez İletişim Süreci, 2006

12. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİM KATEGORİSİ OLARAK MEKAN ÜZERİNDEN KONUŞMA

İş iletişimi alanında giderek daha fazla yazar sözsüz iletişimin önemini vurgulamaktadır. Örneğin bir metin yazarken sadece kelimelerle değil, kağıdın kalitesi ve rengi, yazının düzgünlüğü ve benzeri sözel olmayan niteliklerle de iletişim kurarsınız.

Bilginin kelimelerle ifade edilen mesajlar yoluyla aktarımı olan sözlü iletişimden farklı olarak, sözsüz iletişim, kelimelerin anlamına dayanmayan bilgilerin aktarımıdır.

Sözsüz iletişim genellikle sözlü ile birlikte ve her zaman belirli bir bağlamda belirli bir durumun parçası olarak gerçekleşir. Dinleyiciler, diğer sözel olmayan ipuçları, sözlü mesaj, mevcut durum ve daha geniş çevre ve kültür ile karşılaştırılana kadar tek, izole bir sözel olmayan ipucuna çok fazla önem vermemeye dikkat etmelidir.

Sözel olmayan iletişim üç ana kategoriye ayrılır:

1.1. Paralanguage - şeyleri nasıl söyleriz

Bu kategori sözlü iletişimle ilgilidir. Dil ne söylediğimizi, paralanguage ise nasıl söylediğimizi ifade eder. Paralanguage, ses düzeyi, hız, ritim, perde ve rezonans dahil olmak üzere ses (konuşma) niteliklerini gözlemleyerek daha iyi anlaşılabilir.

Resim no. 18 Konuşmaya hazırlık



Hız, birinin ne kadar hızlı veya yavaş konuştuğunu ifade eder. Mesaja bağlı olarak hızın artması mesajı gönderen kişinin öfkesinden, sabırsızlığından, kaygısından kaynaklanabilir. Bazı durumlarda hızı azaltmak, dalgınlık veya iğrenme, bazılarında ise can sıkıntısı veya ilgisizlik anlamına gelebilir.

Güc ile ,genellikle mesajın anlamı ifade edilir.

Hız ve ses seviyesinin aksine, diğer ses niteliklerini (ritim, perde, ses) anlamak daha zordur. Ses niteliklerini değerlendirirken, konuşmacının

normal ses kalitesiyle ilgili olarak meydana gelen değişiklik veya sapmaları araştırmak önemlidir. Değişiklikler fark edilirse, mesajı daha iyi anlayabileceğiz.

Paralanguage'nin ana işlevi duyguları ifade etmektir.

Bu kategori aracılığıyla çeşitli duygular ifade edilebilir, ancak çoğu zaman sabırsızlık, korku ve öfkeyi ifade etmek zevk ve hayranlıktan daha kolaydır.

Değişime yol açan adımlar:

- Gülümsemek(tebessüm)
- Göz teması. Bir grupta, odada oturan tüm bireylerle iletişim kurmak çok önemlidir.
- Başını sallama

1.2. “Sahne işaretçilerinin” konumlandırılması

Olumsuz bir deneyim düşünün. Nerede olduğunu bir düşünün. Ve şimdi o yeri gördüğünüzde nasıl hissettiğinizi bir düşünün. Olumlu düşünemiyorsun, değil mi? Kötü haberi vermek zorundaysanız ve o haberi öğretmenlik yaptığınız yerde veriyorsanız, o yeri “kirletme” riski vardır. Bu durumda, öğrettiğiniz kişilerde olumsuz bir duygu vardır.

Bir grupta iletişim kurarken ne yaptığınıza ve nerede olduğunuza dikkat edin. Eğlenmek istiyorsanız, durup eğlenmek için bir yer seçin. Ciddi olmak istediğinizde, duracağınız ve ciddi olacağınız bir yer seçin. Kurallarımı aktarmam ve belirlemem gerektiğinde durduğum “belirli bir yerim” var. “Belirlenmiş yerim” her zaman duvarın yanında ve öğrettiğim yerden uzakta. “İşaretleyiciler” farkında olmadan grubunuzu içinde olmasını

istediğiniz duruma girmeye hazırlar, ancak aynı zamanda gönderdiğiniz mesajların karıştırılmasına da izin vermez.

Resim no.19 Sahne işaretçileri



Değişime yol açan adımlar:

1. Zemindeki yerleri zihninizde işaretleyin ya da işaretçileri kullanarak zemindeki yerleri işaretleyin.
2. İşaretli yerlerde dururken gönderdiğiniz duygu ve mesajları karıştırmayın. Örneğin, ciddi şeyler söylediğiniz bir yer olarak işaretlediğiniz noktadan fıkra anlatmayın.
3. İşaretli yerleri daima amacına uygun olarak kullanın. Onları karıştırmayın.

4. (Bire bir durumda) Dinleyen kişi oturuyorsa yanına oturun veya diz çökün. Biriyle konuşmakla birine konuşmak arasındaki fark budur. Samimiyet.

1.3. Eller

Öğretmenleri, dolandırıcıları ve konuşmacıları birbirine bağlayan ortak bir nokta vardır - hepsi konuşurken ellerini kullanır. El hareketlerin beraberinde bir anlam getiriyor olması harika bir fikirdir. Her hareket bir şeyi temsil etmelidir; aksi halde hareket sorun yaratacak ve söylediklerinizle çelişkili olacak ve böylece dinleyicileri söylediklerinizden uzaklaştıracaktır. Bu özellikle gruptaki öğrencilerin görsel tipi için önemlidir.

Değişime götüren adımlar:⁶²

1. Bir seans düzenlerken çekim yapın
2. Çekimi izleyin
3. Kendinize, ellerinizin hareketlerinin söylediklerinizle uyuşup uyuşmadığını sorun.
4. Hareketleri nasıl farklı şekilde koordine edebileceğinizi düşünün (buna ihtiyaç duyulursa)

Resim no. 20 Vücut yönetimi



Vücudu yönetmenin yarattığımız çevre, hedeflerimize nasıl ulaştığımız ve kurduğumuz ilişki üzerinde büyük etkisi vardır. Yüzde 55 iletişiminize, işinizi bir sonraki seviyeye taşımanıza yardımcı olacak şekilde öncelik verin.

13. SÖZEL OLMAYAN İLETİŞİMİN DİĞER KATEGORİLERİ

1.4. Diğer kategoriler

Belirli alanlar, sözel olmayan iletişimin üç ana kategorisine göre daha az ilgi gösterilmesine rağmen, iletişimde önemli bir rol oynamaktadır:⁶³

- **kıyafet ve dış görünüm;**
- ruh haline göre kıyafet **renği seçimi** ve mekanın renginin insanların davranışları üzerindeki etkisi;
- **zaman** - çalışanın zamanında mı yoksa geç mi geldiği; tarihleri belirlemek ve bunlara uymak vb.

İletişimde özellikle önemli olan geri bildirim almak için geçen zamandır. Örneğin, biri yazılı talebe çok hızlı yanıt verirse, aceleyle dikkatlice düşünmeyebilir.

Öte yandan, talebe uzun süre cevap verilmezse, talebi gönderen kişi, talebine karşı tarafın ilgisinin olmadığını düşünebilir.

⁶² Hermes, S. (1998). Girişkenlik - Olumlu iletişim için pratik beceriler. Minnesota: Merkez Şehir, 24

⁶³ Şirket İçi Soros Dergileri ve Mentorluk Broşürleri

- **iletişimin görsel tasarımı** - iş mektubunun görünümü ve hissi ve gönderilme şekli şirketin kendisi hakkında bir şeyler söylüyor. Sözcükler içeriği taşır, ancak mektubun görünümü, nasıl alınacağını büyük ölçüde etkiler.⁶⁴ Şirket belge yazarken standart bir prosedür uyguluyorsa, bu kuralı takip edin. Böyle bir kural yoksa, muhafazakar bir bakış açısıyla büyük varyasyonlardan ve yanlışlardan kaçının. Seçim yapmadan önce estetiği değerlendirin ve dikkate alın.

Bir insan bir konuya ne kadar hazır olursa olsun ya da en büyük mucit olsa da, onu çevreye aktarma, kelimelerle açıklama veya mantıksal sürekli bir metin yazma becerisine sahip değilse, onun “güçlü” becerileri ve yeteneklerinden hiçbir faydası olmayacaktır. İyi ve etkili iletişim eksikliği hiçbir yerde iş yerindeki kadar hissedilmez.

Etkili iletişim, herhangi bir iş faaliyetinin verimli organizasyonu ve yönetimi için çok önemlidir.

Resim no. 21 İletişim şekilleri



Hepimiz birbirimizle iletişim kuruyoruz. Kötü iletişim, ister işyerinde ister ailede yansıtılsın, “yanlış giden” bir şeyin nedeni olarak tekrarlanır.

14. KÜLTÜRLER ARASI İLETİŞİM (BEDEN KONUŞMASI FARKLILIKLARI, KÜLTÜREL FARKLILIKLAR)

Beden dili uzmanı Peter Colette, bacak bacak üstüne attığımızda, burnumuzu kaşıdığımızda veya yukarıya baktığımızda bedenlerimizin bilinçsizce söylediklerini ortaya koyuyor.

Yukarıya Bakış

Yukarıya bakmak, yardım çağrısı anlamına gelir. İnancınız ne olursa olsun, başınızı her çevirdiğinizde yardım arıyorsunuz - tamamen kendine güvenen ve kendinden memnun olan insanlar bile, Yaratana temas halinde olduklarının bilinçsiz bir işareti olarak bakarlar.

Göz kırpmak

Hızlandırılmış göz kırpmak, beyninizin hızlı çalıştığının bir işaretidir. Birinin endişeli, heyecanlı veya stres altında yalan söylediğinin bir işaretidir.

⁶⁴ Nelson, J. (2008). Eğitim araç kiti 1 çalışma notları: Daha sonraki yaşamda ruh sağlığı sorunları. Kuzey Dakota Eyalet Üniversitesi.

Burun kaşıntısı

Bu genellikle yalan söylemenin bir işaretidir. Doğruyu söylemediğimiz zaman, yalanın kaynağını, yani ağzımızı gizlemek isteriz, böylece kimse hile yaptığımızı göremez. Bununla birlikte, ağız gizlemek bariz bir işaret olduğu için, yalancılar genellikle burunlarını kaşımaya başvururlar ki, bu durumda elin bir mazereti olması dışında, temelde aynıdır.

Dudakların toplamak

Genellikle kızgın insanlar, sonradan pişman olacakları bir şeye tepki vermelerini önlemek için dudaklarını birbirine yapıştırır. Bu şekilde bilinçaltında, “Hayır, en iyisi hiçbir şey söylememek” dersiniz.⁶⁵

Dudak ısırma

Genellikle ağız, huzursuzluk gösterdiğimizde en çok ortaya çıkar. Birinin huzursuz mu yoksa gergin mi olduğunu görmek istiyorsak, genellikle ağızına bakarız. Alt veya üst dudağı ısırma konuşmayı engeller, bu da kişinin bazı kelimelerden kaçındığını gösterir.

Resim no. 22 Performans adımları



Başın hafif eğilmesi

Kadınlar genellikle bu “teknik” flört etmek için kullanırlar, çünkü bu onları boyun kısmını göstererek daha çekici gösterir. Ve boyun vücudun en yumuşak ve en savunmasız kısmı olduğu için bu jest bize şunu söyler: “Sana tamamen güveniyorum.”

Kulak masajı

Birileri endişelendiğinde sakinleşmek için kulak memesine dokunur. Burası “dolgunluğu” ve oldukça hoş bir his veren gergin sonları nedeniyle çok uygun bir yerdir.

Saçı yana atmak

Bu jest dikkat çeker ve çoğunlukla daha genç görünmek isteyen yaşlı bayanlar tarafından kullanılır. Biz daha gençken saçlarımız hacimli ve elastiktir, bu nedenle yaşlılar saçlarını daha canlı göstermek için bu numaraya almışlardır.⁶⁶

Kalkık kaşlar

Kaşlarınızı kaldırıp gözlerinizi büyütürseniz korkmuş görüneceksiniz. Ancak tek kaşınızı kaldırılırsanız, birisiyle veya bir şeyle ilgileniyormuş gibi görüneceksiniz. Birçoğu bu hareketi muhatabı silahsızlandırmanın bir yolu olarak kullanır.

Buruşuk alın

Kaşların düşürülmesi, erkeklerin genellikle “Evet, sana bakıyorum ama asıl olan benim” demek istediği bir baskınlık işaretidir.

65 Pine, S. ve Bauman, W. (Makale). Etkili iletişim: “Bir şey ters gidebilirse, ters gider”. San Diego Eyalet Üniversitesi

66 Clappitt, P. (2005). Yönetimsel etkinlik için iletişim. Kaliforniya: Adaçayı yayınları, 6

Açık bacaklar

Toplu taşıma araçlarında ayakta dururken dengeyi sağlamak için bacaklarımızı açarız. Ve durduğumuzda diğer durumlarda tam olarak bunu söylüyoruz: “Beni hareket ettiremezsin.” Bu, fikrinizi değiştirmeyeceğiniz anlamına gelir.

Dengeyi değiştirmek

Bir sohbetten kaçmak istediğinizde, ağırlığı bir taraftan diğerine kaydırırsınız. Erkekler bunu güzel bir kızla konuşurken, kendilerini onun karşısında enerjik biri olarak sunmak isterken yaparlar.⁶⁷

Çapraz bacaklar

Bir partide veya çok sayıda insanın bulunduğu bir toplantıda, genellikle bacaklarını çaprazlamış ve ayakları yapraklara “sabitlenmiş” oturan bir kişiye rastlarız. Bize burada olduğunu ama görünmez olmak istediğini söylüyor. Mümkün olduğunca az yer kaplayarak kimsenin bizi fark etmeyeceğini umuyoruz.

Resim no. 23 Bağımsız performans



Çapraz bacaklar (2)

Ayakta duran biriyle birlikteyseniz ve bacak bacak üstüne atmışsanız, sizi uzun bir gecedir bekliyor demektir çünkü o kişi bir yere gitmeyi düşünmez.

Açık avuç içi

Avuç içlerinizi göstermek, barışçıl niyetlerinizi gösteren çok samimi bir jesttir. Kabul gördüğünü ve yeni fikirlere açık olduğunu gösterir.⁶⁸

Ayak ucu

Ayakların pozisyonu ne düşündüğümüzü söylüyor. Bir kişinin ayağının ucunun işaret ettiği yönü takip

edersek, onun ne düşündüğünü görebiliriz. Kapıya bakıyorlarsa, gitmek istiyor.

Eli gizleme

Ellerimizi tamamen saklarsak, daha başka bir şeyi saklamaya çalışıyoruz demektir. Ancak başparmaklar ceplerden dışarı bakarsa, bu aynı zamanda kısmi bir hakimiyet arzusu anlamına da gelir.

Çoğu zaman söylediğinizin veya bir muhabata sunmak istediğiniz şeyin her zaman gerçekten ilettiğiniz şey olmadığını veya çoğu zaman karşı taraf tarafından tam olarak anlaşılmamış olmanızın mümkün olduğunu biliyor musunuz?!?!

Bunun nedeni büyük ölçüde vücuda gönderdiğiniz sinyaller, vücudun yaptıkları, ilettiği ve sözlü olarak söyledikleriniz farklı olabilir. İş dünyasında bu iletişim biçimine “beden dili” (ya da İngilizce’de bodylanguage) denir.

⁶⁷ Sommerville, K. (2007). Ağırlama çalışanlarının yönetimi ve denetimi. John Wiley & Sons, Inc, 271-274

⁶⁸ Tourish, D. ve Hargie, O. (2004). Örgüt iletişimde temel konular. İngiltere: Gower Yayıncılık, 11

Resim no.24 Azalan güven



Beden dilinin ister iş (resmi) ister informal iletişimde ne kadar önemli ve etkili olduğunu iletişim sürecinde dil, ses ve görüntü ilişkisini gösteren aşağıdaki şekillerde görebilirsiniz:⁶⁹

%7 dil - söyledikleriniz (içerik)

Sesin % 38'i - ton, söyleme şekliniz (bir Japon size “bağırırsa” kızmayın, belki “Seni seviyorum ve seninle çok mutluyum” demek istiyor) .

%55 görüntü - beden dili, beden aracılığıyla gönderdiğiniz sinyaller. Kulağa inanılmaz geliyor ama iletişim sürecinin en önemli kısmı beden dili.

Beden dilinin gücünü gösteren çok ilginç ve eğitici bir film dizisi Tim Roth’la “Lie to Me”. CSI gibi

bir şey, sadece beden dilini analiz ederek. Dizinin duyurusunu bu linkten görebilirsiniz:

<http://www.youtube.com/watch?v=pbOgHa34Ec8&feature=Contact>

Kulaklar

Kaşıntılı kulaklar genellikle şu anlama gelir:⁷⁰

- kendine güvenin azalması
- dolandırıcılık işareti olabilir.

15. FARKLI KÜLTÜREL ORTAMLARDA İLETİŞİM

Farklı kültürlerin üyelerinin bir arada yaşamasıyla ilgili anahtar kavramlar çokkültürlülük ve kültürlerarasılıktır. Farklı ortamlarda iletişimin çok kültürlülüğü, kişinin kendi kültürel kimliğini korumasının ve diğerini kabul etmesinin yada ona karşı hoşgörü geliştirmesinin öncelikli olduğu kültürel çeşitliliğe vurgu yapar. Kültürlerarasılık, farklı kültürler arasında ilişkiler kurmaya ve “kültürel ifadeleri diyalog ve karşılıklı saygı yoluyla paylaşma”ya yönelik dinamik bir süreçtir.⁷¹ Dolayısıyla kültürlerarasılık, çok kültürlülüğü ima eder ve onun yükseltilmesini ve güçlendirilmesini temsil eder. Birbirine paralel yaşama, birbirine doğru karşılıklı yönelime ve birbirleriyle bağlantıya doğru büyür. Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Kültürlerarası Eğitim Konseptinin vizyonu, kültürlerarası ilişkilerin ve entegrasyon süreçlerinin besleneceği ile kültürel çeşitliliğin ve bunların daha geniş bir sosyal çok ırklı ve çok kültürlü bağlamda köprü oluşturmalarının teşvik edileceği bir eğitim ortamı yaratmaktır.

⁶⁹ Manchester Partners International, çoğunlukla yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırma projeleri yürüten en tanınmış Amerikan araştırma şirketlerinden biridir.

⁷⁰ Manchester Partners International, çoğunlukla yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırma projeleri yürüten en tanınmış Amerikan araştırma şirketlerinden biridir.

⁷¹ Gillis, T. (2006). проекти најчесто од областа на менаџментот и управувањето со човечки ресурси.

⁷¹ Gillis, T. (2006). The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği, 7-8

Stratejik ve kalkınma belgesi olarak Kuzey Makedonya Cumhuriyeti Kültürlerarası Eğitim Konsepti, temel olarak, kendi ulusal ve kültürel kimliğini beslemek için anayasal ve yasal olarak garanti edilen herkes için eşit eğitim haklarını ve eğitim sürecinde kültürlerarası boyutu teşvik eden içerik ve etkinlikler yoluyla çeşitliliği kabul etmek ve saygı duymak için karmaşık ve uzun vadeli bir misyona sahiptir.

Kuzey Makedonya Cumhuriyeti, kendi bölgesinde son elli yılda beslenen çeşitli kültürlerin bir arada yaşama geleneğine sahip, varlığının başlangıcından itibaren çok ırklı ve çok

kültürlü bir toplumdur. Bu nedenle, Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'ndeki eğitim sistemi, her zaman kendi sosyal bağlamının ihtiyaçlarını karşılama ve Kuzey Makedonya Cumhuriyeti'nde toplumu ortaklaşa inşa eden farklı etnik kökenler arasındaki çok disiplinli ilişkilerin sürekli gelişimine katkıda bulunma sorumluluğuna sahip olmuştur. Kültürlerarası eğitim, ülkede yaşayan farklı etnik toplulukların üyeleri arasındaki eğitim çalışmalarında karşılıklı iletişim ve işbirliği ihtiyacına modern bir yanıttır ve etkileşimli ve uyumlu topluluk ilişkileri kurmayı başlatma ve destekleme sürecinde kilit bir araç olarak görünmektedir.

Öğretmenler ve ebeveynler, klişeleri besleyerek ve kendilerini “diğerlerinden” korumak için birbirlerine kısıtlama mesajı göndererek etnik hoşgörüsüzlüğe katkıda bulunurlar.

Resim no.25 Kültürel ortamlarda kararlı iletişim



Resim no.26 Çok kültürlü topluluk



16. İLETİŞİMDE DİNLEME

Dinleme, iyi bir iletişimcinin en önemli ve faydalı tekniklerinden biridir. İnsanlar iyi duyma yeteneklerinde büyük farklılıklar gösterir. Bazıları isimleri ve soyadlarını, tarihleri hatırlar ve diğerleri yeni bir insanla tanışırken bile kendileriyle o kadar meşguldürler ki başkalarının yorumlarına dikkat etmezler, sadece cevaplarını planlarlar. Dinleme, iletişim yetkinliği düzeyini artırmaya büyük ölçüde katkıda bulunur.⁷² Deneyimler, sessizliğin birçok farklı işlevi olduğunu göstermektedir. Konuşmayı bırakıp dinlemeye başladığımızda önemli bir şey keşfedebiliriz. Sessizlik ayrıca dinleyicinin düşüncelerini dengelemeye yardımcı olur, gereğinden fazlasını söylemesini engeller ve diğer kişinin söylemek istediğinden fazlasını söylemesine yol açar. Herkes dinleme yeteneğini geliştirebilir ve bu da pratik gerektirir. Sözünü kesmekten kaçınmak bilinçli bir çaba gerektirir, aynı zamanda muhatabı dinlerken zorlanmaktan kaçınmak için de çaba gerektirir.⁷³ İletişim sapmaları nadir değildir, çünkü başlangıçta planlandığı gibi çok az konuşma gerçekleşir. İletişimci davranışlarında ne kadar esnek olursa, iletişim felaketiyle o kadar az tehdit edilir. Esnek iletişimciler, kendi hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar kullanırlarsa, bu tür konuşma eksikliklerinin üstesinden kolayca gelebilirler. Davranışsal esneklik, iletişim yetkinliğine ulaşmada önemli bir faktördür. Başka bir deyişle, iletişim yetkinliği, diğer şeylerin yanı sıra, ilişkiyi tehlikeye atmadan konuşma sapmalarının üstesinden gelme yeteneğini ortaya koyar. Üslup, içeriği değil, iletişim tarzını ifade eder. Stil, bir kişinin etkileşimde uyguladığı kalıcı bir kalıp anlamına gelir. Bu, herkesin asla değişmediği tek bir tarzı olduğu anlamına gelmez, ancak yine de herkesin genellikle tercih ettiği ve kişiliğiyle ilişkili bir konuşma tarzı (kendi “sözlü söylemi”) vardır.

Resim no.27 İşitme Engelleri



72 Harrell, T. ve Harrell, M. (1983). Yirmi Yıl Sonra Yüksek Kazanç Ölçeği - Araştırma makalesi No. 689. Stanford Üniversitesi - İşletme Enstitüsü.

73 Gillis, T. (2006). IABC kurumsal iletişim el kitabı: iç iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve liderlik için bir rehber. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği, 7-8

17. İŞİTME ENGELLERİ

İletişim korkusu, genellikle özgüven ve çevre üzerinde kontrol eksikliğinin bir sonucu olan davranışsal bir beceridir. İletişim korkusu veya sözde iletişim aferezi, başkalarıyla gerçek veya varsayılan iletişim korkusudur. İletişim aferensinin dış belirtileri şunlardır: titreme, diğer kişinin gözünün içine bakamama, sosyal durumlardan kaçınma veya sohbete katılmaktan kaçınma.

Suskunluk, iletişim korkusunun başka bir şeklidir. Sessiz insanlar, herkesin kendilerinden daha yetenekli olduğunu düşünürler, bu nedenle örnek davranışın ne olduğunu belirleyemezler ve yaptıkları herhangi bir seçimin iyi olduğuna inanmazlar. Her insan bazen iletişim korkusu hisseder, ancak bu korku sürekli ise, iletişim yeterliliğini olumsuz etkilemesi gerekir. Bu tür bir korkunun üstesinden gelmenin en etkili yolu, çeşitli iletişim durumlarına giderek daha sık katılmak ve onu görmezden gelmeye çalışmak ve ardından belirli bir durumda ve muhataplarla belirli ilişkilerde örnek olarak kabul edilenleri söylemektir.

İletişim sürecindeki katılımcılar genellikle iletişimdeki başarısızlığın alıcı veya göndericiden kaynaklandığını düşünürler. Suçluluğun aynı anda iki tarafta da olabileceğini asla düşünmezler.

Etkili iletişimin gönderenler ve alıcılar arasında paylaşılan bir sorumluluk olduğunu kabul etmeyi genellikle reddederler. Organizasyondaki iletişim başarısızlığı genellikle yönetici veya çalışanların hedef kitlelerinin belirli bilgilere sahip olduğunu varsaymalarından veya hedef grubun mesajı iyi anlayıp anlamadığını kontrol etmemelerinden, yani onlardan geri bildirim istememelerinden kaynaklanır. Bu nedenle iletişim diyalog yoluyla gerçekleşmeli ve her iki yönde de akmalıdır. Diyalog yoluyla, mesajı gönderen hedef grubun görüşlerini ve anlayışını belirleyebilir, aynı zamanda mesajın doğru şekilde alınıp alınmadığını belirlemek için geri bildirim alabilir. İnsanların algısı etkili iletişimin önünde bir engel olabilir. Farklı algılara sahip olanlar, belirli şeyler hakkında farklı hisseder ve farklı fikirlere sahiptir. Gerçek, somut bir anlamı olmayan kelimelerin kullanılması genellikle kafa karışıklığına ve kaosa yol açar. Bu nedenle, talimat veya tavsiyelerde bulunurken, spesifik ve yoruma açık olmayan ancak net bir anlamı olan bir dil kullanmak en iyisidir. Yanlış varsayımlar, etkisiz iletişime en çok katkıda bulunan yanlış sonuçlara yol açar. Yöneticiler, çalışanları ile beklentileri konusunda sürekli iletişim halinde olmalıdır.

18. KÖTÜ İŞİTME ALIŞKANLIKLARI

Engellerin farkında olmak, onları aşmanın ilk adımıdır. Varlıklarının kökenine inmek için ancak bu şekilde araştırılabilirler. Oluşumlarını etkileyen faktörleri keşfetmek, iletişim sürecinde yer alan kişilere istenilen etkiyi vermediğini göstermenin bir yoludur. Böylece daha sonra engelleri azaltmak, hafifletmek veya tamamen ortadan kaldırmak için olası çözümler bulunacak ve böylece örgütsel iletişim etkin hale gelecektir. Başarılı bir yönetici, farklı tutumları, algıları, düşünceleri ve varsayımları anlayarak, başarılı bir iletişim süreci kurup iletişim biçimini uyarlayabilir ve farklı hedef gruplara yakınlaştırabilir.

Resim no.28 Dinleme alışkanlıkları



Söz konusu engelin türüne bağlı olarak, etkili yöneticilerin kötü dinleme alışkanlıklarının üstesinden gelmek için gerçekleştirebilecekleri bir dizi eylem vardır. Bunlardan bazıları şunlardır: 74

- Konuşulan hakkında düşünmek;
- Duyguları kontrol altında tutmak;
- İletişim katılımcılarının muhataplarını iyi dinlemeyi öğrenmeleri gerekir;
- Eylemlerin kelimelerden daha yüksek sesle konuştuğunu bilin;
- Etkili organizasyonel iletişimde en önemli nokta geribildirim sağlamak ve istemektir.⁷⁴

Resim no. 29 İyi dinleme



Bunu yaparken, başarısız iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkabilecek sorunlara tepki vermektense önceden tahmin etmek her zaman daha iyidir. Bilginin doğru ve anlaşılır olması gerektiğinde, öyle değil gibi görünüyor. Bunun nedeni, göndericinin veya alıcının iletişim sürecine, mesajın konusuna veya yanlış algılamaya karşı ilgisiz tutumu olabilir. Bunu yaparken aşırı bilgi yüklememeye özen gösterilmelidir. Engellerin farkına varıldığında, bazen etkili kurumsal iletişimin ulaşılabilir bir hedef olduğundan şüphe duyulur.

⁷⁴ DiSalvo, V., Dunning, J. ve Homan, R. (1982). İletişim becerisinin önemine yönelik bir beklenmedik durum yaklaşımı: İmpast mesleği, yönü ve konumu. İş iletişimi dergisi, 26

Örgüt üyeleri bunu başarmak için ne kadar uğraşırlarsa uğraşınsınlar asla yeterli olmayabilir.⁷⁵ Elbette, etkili iletişimin önündeki tüm potansiyel engeller beklenemez. Ancak başarılı olmak için, bu karmaşık süreçte ihtiyaç duyulan becerileri geliştirmek için çok çalışmak gerekir. Örgütsel iletişimi geliştirmek için herhangi bir ek çaba faydalı olacaktır.

19. DAHA İYİ DİNLEMeye DOĞRU ADIMLAR (DAHA İYİ DİNLEME ÖNLEMLERİ)

Göz teması konuşmada çok önemli bir faktör çünkü gözler yüz yüze yorumlama sırasında birçok bilginin kaynağı oluyor. Geçmişte sadece konuşmacının muhatapın gözünün içine bakması gerektiği düşünülürken, son zamanlarda yapılan araştırmalar konuşmacının hem konuşurken hem dinlerken muhatapın gözünün içine bakması gerektiğini öne sürüyor. Düşük düzeyde göz teması, muhatap ve konuşma konusuna ilgi eksikliğini gösteren bir işaret olarak kabul edilir. Ancak çok fazla göz teması kafa karıştırıcı olabilir. Keskin bir bakış bir tehdit olarak algılanabilir. Konuşma sırasında

Resim no. 30 Bilgi alma



uzamsal mesafe, başka bir sözel olmayan davranıştır. Mekânsal mesafeden çok fazla bilgi iletilmesine rağmen, insanlar genellikle bunun farkında değildir. Konuşma sırasındaki bu sözsüz davranış birkaç faktöre bağlıdır: kültür, cinsiyet, muhataplar arasındaki ilişkinin doğası vb. Örneğin, Arap dünyasındaki insanlar Batı dünyasındakilere (İngilizler ve Amerikalılar) göre birbirine daha yakındır. O halde, kadınlar arasındaki kısa mesafe, erkekler arasındaki mesafeye göre daha kabul edilebilirdir. Muhataplar ne kadar yakınsa, aralarındaki mesafe o kadar kısadır.⁷⁶ Konuşma kurallarının ihlaline konuşma sapması veya deviyasyon denir. Örneğin, biri çok uzun konuştuğunda, başkalarının sözünü haksız yere böldüğünde, eylemleri uygunsuz olduğunda vb. o bu bir sapma veya deviyasyon meselesidir. Bu noktada, yanlış davranışı değiştirmek veya bunu bir şaka olarak ilan etmek için sözde konuşma düzeltmeleri yapılır. Bu tür dönüştürme düzeltmeleri bahanedir. Özürlemeler, mantıksız davranışların mantıklı görünmesine katkıda bulunması gereken uygunsuz davranışlar için mazeretler veya özürlerdir.

Tavizler, suçun kabulü anlamına gelir ve bir özür içerebilir.⁷⁷

İletişimci 1: “Yine sözümü kesiyorsun!” İletişimci 2: “Evet, yine ağızımdan kaçtı!”

⁷⁵ Panopticum - web - portal. Yönetim tarzının bir parçası olarak iletişim hakkında. 21.12.2010 tarihinde alındı. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>

⁷⁶ ACCEL ekip geliştirme. Çalışan motivasyonu, organizasyon ortamı ve verimlilik. 21.12.2010 tarihinde alındı. <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>

⁷⁷ Panopticum - web - portal. Yönetim tarzının bir parçası olarak iletişim hakkında. 21.12.2010 tarihinde alındı. <http://www.pan-optikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>

Resim no. 31 Dinleyiciler



Özür dileme, kişi kuralların ihlaline izin verdiğinde, ancak bundan kaçınılamayacağına inandığında konuşmada yapılan düzeltmelerdir. Bu tür mazeretler, yanlış yapanın sorumluluğunu reddeder veya yanlış bir şey yapma niyetini reddeder. Feragat durumunda(sorumluluğun reddedildiğinde) özür örneği: İletişimci 1: “Bu gerçekten kötüydü.” İletişimci 2: “Peki ya ben ne yapabilirdim? O gerçeği söylememi istedi. Niyet reddi yoluyla özür örneği: İletişimci 1: “O gerçekten kötüydü.” İletişimci 2: “Ona bu kadar zarar vereceğini bilemezdim.”

20. İÇ(DAHİLİ) TARAFLARLA İLETİŞİM (MESLEKTAŞLAR, YÖNETİCİLER VE MÜDÜRLERLE)

Kaliteli ve etkili iletişimin temel faktörlerini ve taşıyıcılarını detaylandırmaya başlamadan önce, birkaç soru sormak ve cevaplamakta fayda var, örneğin: Yöneticiler mükemmel bir şekilde iletişim kurarsa, organizasyon nasıl değişecek? Daha üretken olacak mı? Çalışanlar daha memnun olacak mı? Daha iyi sonuçlar gösterecekler mi? Evet! Bu ve benzeri soruları yanıtlamak, yöneticilerde başarılarının iletişim becerilerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleştiği konusunda farkındalık yaratmalıdır. Başarılı organizasyon yönetiminin önemli bir parçası, insanları anlamak ve farklılıkları dikkate alarak onlarla iletişim kurmaktır. Bir organizasyonun üyeleri, farklı istek ve ihtiyaçları olan bireyler olarak ele alınır ve doğru yönetici bunu anlar ve hepsine bireysel olarak saygı gösterir.

Yöneticinin faaliyeti, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışanlarla birlikte çalışmaktır.

Bu nedenle yönetici, çalışanların davranışlarını anlamalı, onlarla iletişim kurabilmeli, onları motive etmeli ve yönlendirmelidir.

Tüm çalışanlar görevlerini kendi bireysel yöntemleriyle yerine getirir ve farklı çalışanların farklı görüş ve algılara sahip olduğu sonucu çıkar. Başka bir deyişle, çalışanların görevleri yerine getirmek için farklı motivasyonları vardır. Motivasyona yönelik bu tutumlar, daha organizasyonun bir parçası olmadan önce onlarda oluşur ve bunları daha sonra değiştirmek veya modifiye etmek çok zordur, ancak eklemeler yapılabilir. Yöneticiler, duruma bağlı olarak hırslı ve tavizsiz, ilgili ve destekleyici, analitik ve temkinli gibi farklı iletişim kategorilerini kullanabilirler.

Yönetici, bu iletişim kategorilerinin her birinin olumlu ve olumsuz yönleri olduğunu anlamalı ve bilmelidir aynı zamanda olumluyu beslemek ve olumsuzluğu çözmek onun görevidir. Tarih ve deneyim, iyi bir yöneticinin iyi bir liderliğe ve dolayısıyla iyi iletişime ilham verdiğini göstermektedir.

Resim no. 32 Dinleyicilik



Bu, birinin sadece iyi bir yönetici olmasının daha az önemli olduğunu ve yönetici ile yönetimin (yönetmek) ortak bir vizyona sahip olmasının çok daha önemli olduğunu göstermektedir. Yani iyi bir yönetici, kendisini astlarından ayıran değil, sahip olduklarını ve ortak olanları onlarla paylaşan kişidir. Bu, yöneticinin astlarıyla yalnızca iki yönlü olarak başarılı bir iletişim kurması gerektiği anlamına gelir. Dinleme süreci konuşma süreci kadar önemlidir. Aktif dinleme süreci ile yönetici, çalışanlara olan saygısını ifade eder ve aynı zamanda onların da kendisine olan saygısı ve izlenimleri artar. Yöneticiler, her bir çalışandan gelen ve giden bilgilerin sorunsuz ve hızlı bir

şekilde akmasını sağlaması gereken kişilerdir.⁷⁸ Onlar bilginin bağlamını aydınlatmak ve daha iyi anlaşılması için açıklamakla yükümlüdürler. Kuruluşların en üst düzeylerinden gelen mesajların yorumlanmasına yardımcı olmalı ve çalışanlarını bilginin uygunluğu konusunda bir diyaloga dahil etmelidirler. Yöneticiler, iletişimin taşıyıcılarıdır, çünkü kendileri ile başlayan ve biten bir döngü içinde bilginin hareketinden ve dolaşımından sorumludurlar. Yönetici, çalışanlarının oluşturduğu grubun dışında kalan bir kişi değil, etkileşimli iletişim yoluyla ortak bir vizyonun geliştirilmesini sağlayan ve bu ortak vizyonun nasıl gerçekleştirileceğini planlayan kişidir. Çoğu çalışan için bir örnek olan ve bir rol modeli olarak yönetici, yüksek düzeyde bir organizasyon sağlamak için olumlu iletişim ilkelerini teşvik etmelidir.

21. DIŞ TARAFLAR, TÜKETİCİLER, BANKA, REKABET VE TEDARİKÇİLERLE İLETİŞİM)

İnsan kaynakları, herhangi bir organizasyonda yaratıcı kıvılcımı yaratır. Etkili, enerjik insanlar olmadan, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması mümkün değildir. Başarılı bir yönetici, farklı tutumları, algıları, düşünceleri ve varsayımları anlayarak, başarılı bir iletişim süreci kurarak iletişim şeklini uyarlayabilir ve farklı hedef gruplara (çalışanlara) yaklaştırabilir. İletişim, karşılıklı anlayışı sağlamak için iki veya daha fazla kişi veya grup arasında bilgi alışverişi ve paylaşımıdır. Bu iletişim tanımının önemli yönleri, elektronik tabanlı olsun ya da olmasın, iletişim insani bir çabadır beraberinde bireyleri ve grupları içerir.⁷⁹ Ayrıca karşılıklı anlayışa varılana kadar iletişim gerçekleşmez. İnsan ilişkileri, uzun vadede örgütlerin gelişimi ve sürdürülebilirliği için önemlidir. Örgütlerde farklı düzeyler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, uzun süredir örgütsel performansın iyileştirilmesi için önemli bir unsur olarak kabul edilmekte ve bu,

⁷⁸ Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). **Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık: psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ve yapısal mesafenin düzenleyici rolü.** Örgütsel Davranış Dergisi, 25.

⁷⁹ Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P. (2004). **Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık: psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ve yapısal mesafenin düzenleyici rolü.** Örgütsel Dergi Davranış, 25.

iletişim süreçlerinin uzun vadeli başarılı yönetiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, örgütsel ilişkileri geliştirme politikasının, çalışanların ve yöneticilerin kişisel ve sosyal

Resim no. 33 Evcil hayvan ve dinleme



ihtiyaçlarına uygun ve dengeli bir yaklaşım üretmeye yönelik daha temel bir güdü nedeniyle değil, yalnızca verimlilik üzerindeki etkisi nedeniyle izlenmesi olasılığı vardır.⁸⁰ Kuruluş yalnızca daha iyi performans için çabalıyorsa, aynı şeyin elde edilmesi olası değildir ve bu, daha fazla çalışan memnuniyetine yol açmaz. Ancak amaç, çalışanların iş ve çalışma ortamı ile daha fazla kişisel tatminine katkıda bulunmaksa, aynı zamanda daha yüksek sonuçlar ve daha fazla iş tatmini elde edilebilir. Tüketicinin korunması, tüketicilerin haklarının yanı sıra adil ticaret rekabet ve piyasaya doğru bilgi sunma hakkını

sağlamak için oluşturulan bir dizi yasa, kuruluş ve kurumdan oluşur. Kanunlar, tacirlerin rakiplerine karşı avantaj elde etmek için bir tür dolandırıcılık veya belirli haksız uygulamalara girişmelerini önlemek için tasarlanmıştır. Ayrıca onlar, toplumdaki en savunmasız varlıkları, tüketicileri korumak olan başka bir işlevi yerine getirirler. Tüketiciyi koruma kanunları, asıl amacı tüketici haklarının korunması olan bir tür devlet düzenlemesidir. Örneğin, perakendecilerden, özellikle güvenlik veya insan sağlığı söz konusu olduğunda, belirli bir ürün hakkında daha geniş bir bilgi yelpazesi sağlamaları istenebilir. Tüketicinin korunması, bir tüketici organizasyonunun oluşumu ile ilgilidir.

⁸⁰ Mintzberg, H. (1973). Yönetimsel çalışmanın doğası. New York: Harper ve Row.

Alıştırmalar

(Dogru cevabı yuvarlak içerisine al)

1. Sözlü iletişim çoğunlukla birbirini uzun zamandır tanıyan insanlar arasında ifade edilir ve bu genellikle bir taklit, omuz silkme, ne söylemek istediğimizi anlaması amaçlanan kişiye bir bakış atma meselesidir.

a. EVET b. HAYIR

2. İfade ve ifade özgürlüğü, diğerk hakların gerçekleştirilmesi ve korunmasında önemli bir rol oynayan temel insan haklarından biridir. Düşünceleri ifade etme ve bilgi paylaşma olanağı, toplumlardaki demokratik kapasitenin ve demokrasinin kurumsal yapısının değerli bir göstergesidir.

a. EVET b. HAYIR

3. Konuşma yoluyla iletişim, birbirini eşit olmayan ölçüde etkileyen en az iki kişiyi, konuşmacı olarak içerir. 1960'larda iletişim, göndericinin veya kaynağın mesajı belirli bir kanal - kağıt, pano, televizyon aracılığıyla bilginin alıcısına ilettiğı bir fenomen olarak görülüyordu.

a. EVET b. HAYIR

4. Konuşma yaparken kendinizi geliştirmenin üç temel yolu:⁸¹

- 1. Ayna önünde.** Aynanın önünde alıştırma yaparak, konuşma yaparken nasıl görüldüğünüz hakkında hemen iyi bir fikir edineceksiniz. Görünümünüzün profesyonel olup olmadığını değerlendirebilir ve düzgün durup durmadığınızı fark edebilirsiniz. Yansımanızın bir izleyici üyesi olduğunu varsayarsanız, göz teması da uygulayabilirsiniz.
- 2. Video kamera kurun.** Kendi videonuzu izlemek, topluluk önünde konuşma becerilerinizi geliştirmek için iyi bir fırsattır. Sadece video kamerayı kaydedip konuşmanızı tam olarak bir seyirci önünde yaptığınız gibi iletecek şekilde yapabilirsiniz. Ayrıca, iyileştirilmesi gereken tüm alanları fark ettiğinizden emin olmak için videoyu tekrar tekrar izleyebilirsiniz.
- 3. Konuşmanızı kaydedin.** Video kamera erişiminiz yoksa konuşmanızın ses kaydından yararlanabilirsiniz. Ses kayıtları özellikle artikülasyon, ton ve tempo ile ilgili sorunları tespit etmek için iyidir.

a. EVET b. HAYIR

5. Konuşmanın sunumu birkaç bölüme ayrılabilir: giriş, ana bölüm ve son bölüm(sonuç).

⁸¹ Watzlawick, P., Beavin, J. ve Jackson, D. (1967). İnsan iletişiminin pragmatığı, etkileşim kalıpları, patolojiler ve paradokslar üzerine bir çalışma. New York: Norton.

a. EVET b. HAYIR

6. İyi bir kamu sunumu için gerekli olanlar:⁸²

- Halk önüne çıkmadan önce korku ve endişenin üstesinden gelmek
- Ses ve diksiyonun doğru kullanımı
- Sunumda beden dilinin doğru kullanımı
- Performansta kendine öz güven ve güvenin gelişimi
- Konuşma ve sunum hazırlama tekniklerini öğrenmek
- Şema, kompozisyon veya konuşma sırası (sunum)
- Açıklamalara, sorulara ve saldırılara tepki
- Göz teması
- Dinamiklik, seyirciyle iletişim
- Başkalarını haklı olduğunuza ikna etme.
- Hazırlık.

7. İletişim, insanlar arasındaki sözlü konuşmadan daha üstündür; iletişim aslında dünyanın size nasıl uyum sağladığına ve ona nasıl tepki verdiğinizde dair algınızdır.

a. EVET b. HAYIR

8. İster iş hayatında (resmi) ister informal iletişimde beden dilinin ne kadar önemli ve etkili olduğunu, iletişim sürecinde dil, ses ve görüntü ilişkisini gösteren aşağıdaki şekillerde görebilirsiniz:

%7 dil - söyledikleriniz (içerik)

%38'i ses - ton, söyleme şekliniz (bir Japon size “bağırırsa” kızmayın, belki “Seni seviyorum ve sana karşı çok iyiyim” demek ister) .

%55 görüntü - beden dili, beden aracılığıyla gönderdiğiniz sinyaller. Kulağa inanılmaz geliyor ama iletişim sürecindeki en önemli şey beden dilidir.

a. EVET b. HAYIR

9. İletişimde çok kültürlülük farklı ortamlarda, kişinin kendi kültürel kimliğini korumasının ve diğerini kabul etmesinin ve/veya ona karşı hoşgörü geliştirmesinin öncelikli olduğu kültürel çeşitliliğe vurgu yapar. Kültürlerarasılık ise, farklı kültürler arasında ilişkiler kurmanın ve “kültürel ifadeleri diyalog ve karşılıklı saygı yoluyla paylaşmanın” dinamik bir sürecidir.

a. EVET b. HAYIR

⁸² Shaw, M. (1968). İletişim becerilerini geliştirmek. Eğitim sistemleri ve tasarımları, 30-32

10. Esnek iletişimciler, kendi hedeflerine ulaşmak için alternatif yollar kullanırlarsa, bu tür konuşma sapmalarının üstesinden kolayca gelebilirler. Davranışsal esneklik de iletişim yetkinliğine ulaşmada önemli bir faktördür.

a. EVET b. HAYIR

11. İletişim korkusu, çoğu zaman kendine güven ve çevre üzerinde kontrol eksikliğinden kaynaklanan davranışsal bir beceridir. İletişim korkusu veya sözde iletişim aferezi, başkalarıyla gerçek veya varsayılan iletişim korkusudur. İletişim aferensinin dış belirtileri şunlardır: titreme, muhatabın gözünün içine bakamama, sosyal durumlardan kaçınma veya sohbete katılmaktan kaçınma.

a. EVET b. HAYIR

12. Söz konusu engelin türüne bağlı olarak, etkili yöneticilerin kötü dinleme alışkanlıklarının üstesinden gelmek için yapabilecekleri çeşitli eylemler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır:⁸³

- Söylenenler hakkında düşünebilme;
- duyguları kontrol altında tutabilme;
- İletişim katılımcılarının muhataplarını iyi dinlemeyi öğrenmeleri gerekir;
- Eylemlerin kelimelerden daha yüksek sesle konuştuklarını bilmek;
- Etkili organizasyonel iletişimde en önemli nokta geribildirim sağlamak ve istemektir.

a. EVET b. HAYIR

13. Yönetici, bu iletişim kategorilerinin her birinin olumlu ve olumsuz yönleri olduğunu anlamalı ve bilmelidir ve olumluyu beslemek ve olumsuz iletişimi çözmek onun görevidir. Tarih ve deneyim, iyi bir yöneticinin iyi yönetime ve dolayısıyla iyi iletişime ilham verdiğini göstermektedir.

a. EVET b. HAYIR

14. Yöneticiler, iletişimin taşıyıcılarıdır, çünkü kendileri ile başlayan ve biten bir daire içinde bilginin hareketinden ve dolaşımından sorumludurlar. Yönetici, çalışanlarının oluşturduğu grubun dışında kalan bir kişi değil, etkileşimli iletişim yoluyla ortak bir vizyonun geliştirilmesini sağlayan ve bu ortak vizyonun nasıl gerçekleştirileceğini planlayan kişidir.

a. EVET b. HAYIR

⁸³ DiSalvo, V., Dunning, J. ve Homan, R. (1982). İletişim becerisinin önemine acil bir yaklaşım: Meslek, yön ve konumun etkisi. İş günlüğü iletişimi, 26

15. Örgütlerde farklı düzeyler arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi, uzun süredir örgütsel performansın geliştirilmesi için önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir ve bu, iletişim süreçlerinin uzun vadeli başarılı yönetiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

a. EVET b. HAYIR

AliŖtırmalar

1. Sözel iletişim nasıl tanımlanır?

2. Konuşmanın anlamını nerede görüyorsunuz?

3. Konuşmanın rolü nedir?

4. Konuşma yapmanın yolları nelerdir?

5. Sunumun yapısı nedir?

Kinesik'i tanımlayın!

7. Ses nitelikleri nelerdir?

8. Sözel olmayan iletişimin diğerkategorileri nelerdir?

9. Kültürlerarası iletişimin özü nedir?

10. Farklı kültürel ortamlarda iletişim nasıldır?

11. İletişimin engelleri nelerdir?

14. Bazı kötü dinleme alışkanlıklarını tanımlayın!

14. Şirket içi taraflarla nasıl iletişim kuruyorsunuz?

15. Müşterilerle nasıl iletişim kuruyorsunuz?

DOĞRU CEVAPLARDAN BİRİNİ YUVARLAK İÇERİSİNE ALINIZ

1. İletişim neye dayanır?

- A. Kişilerarası ilişkiler ve günlük yaşam.
- B. Ortada kişisel toplantılar.
- C. Bireylerin grup düşünceleri.
- D. Çevrede grup modern çalışması.

2. Bilgi alışverişi hangi süreçle gerçekleşir?

- A. İletişimin amacı.
- B. İletişim aşaması.
- C. İletişimde Bon-Ton.
- D. Müşteri tabanı.

3. İletişim nasıl bir süreçtir?

- A. Döngüsel, dinamik ve değişim süreci.
- B. Yapısal süreç.
- C. Cazip bir süreç.
- D. Özet süreci.

4. İletişimin d6ng6sel bir s6re olmasının nedeni nedir?

- A. S6rekliplik.
- B. Pazar.
- C. Ŗimdiki zaman.
- D. Demokrasi.

6. İşaretlerle konuşma, yazma, jestler ve sinyal iletimi şunlardır:

- A. iletişim biçimleri.
- B. iletişim patentleri.
- C. işaret rozetleri.
- D. maddeleri.

7. İletişim biçimleri nasıl belirlenir?

- A. İletişim s6recinin seyri ve anlatım biçimi.
- B. Kıtalararası becerilerin yolu.
- C. İş lobisi.
- D. Anlaşmalar ve iletişim engelleri.

8. İletişim t6rlerini ne belirler?

- A. Organizasyon yapısı ve ifade şekli ile.
- B. Yasal değişiklikler yoluyla.
- C. M6reffeh davranış ile.
- D. Yaygın bir strateji aracılığıyla.

9. Mesajı gönderenden mesajın alıcısına geri dönüş formu olmadığında:

- A. tek yönlü iletişim.
- B. ters iletişim.
- C. sayısal iletişim.
- D. sıfır iletişim.

10. Televizyonda haber dinlemek:

- A. tek yönlü iletişim.
- B. temel iletişim.
- C. sadece müzik duyulur.
- D. bilgi yazılır.

11. Alıcının gönderene geri bildirimi:

- A. iki yönlü iletişim.
- B. üç günlük iletişim.
- C. ikili iletişim.
- D. hat iletişimi.

12. Üst yönetimden alt yöneticilere ve alt yetkililere iletişim:

- A. aşağı iletişim.
- B. sözsüz iletişim.
- C. işaretlerle iletişim.
- D. temel iletişim.

13. Astlardan üstlere iletişim,

- A. yukarı iletişim.
- B. yedekli iletişim.
- C. verici iletişimi.
- D. olumsuz iletişim.

14. Aynı hiyerarşik seviyedeki kişilerin iletişimi:

- A. yanal veya yatay olarak.
- B. düşme olmadan yönlü.
- C. taktiksiz sağa.
- D. heterojen.

15. İletişim biçimleri nelerdir?

- A. Sözlü ve sözsüz.
- B. Transkript ile taktikler.
- C. Fikirle beceri.
- D. Modelsız tek kullanımlık.

KAYNAKÇA:

1. Avolio, J., Zhu, W., Koh, W. ve Bhatia, P., Dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık: psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü ve yapısal gücün düzenleyici rolü mesafe. Örgütsel Davranış Dergisi, 25, 2004
2. Brenda Townsend - Etkili İletişimin İlkeleri, 2006
3. Clappitt, P., Yönetimsel etkinlik için iletişim. California: Sage yayınları, 4, 2005
4. DiSalvo, V., Dunning, J. ve Homan, R., İletişim becerisinin önemine acil bir yaklaşım: Meslek, yön ve konumun etkisi. İş iletişimi dergisi, 26, 1982
5. Downs, C. ve Adrian, A. Örgütsel iletişimi değerlendirmek: stratejik iletişim denetimleri. New York: Guilford Press, 3, 2004
6. Gillis, T. Örgütsel iletişimin IABC el kitabı: iç iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve liderlik için bir rehber. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği, 21-23, 2006
7. Gillis, T. Örgütsel iletişimin IABC el kitabı: iç iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve liderlik için bir rehber. Uluslararası İş İletişimcileri Derneği, 7-8, 2006
8. Hargie, O., Dickson, D. ve Tourish, D. Yönetimde iletişim. İngiltere: Gower Publishing, 6, 1999
9. Harrell, T. ve Harrell, M. Yirmi Yıl Sonra Yüksek Kazanç Ölçeği - Araştırma makalesi No. 689.Stanford Üniversitesi - İşletme Enstitüsü, 1983
10. Harris, T. Uygulamalı örgütsel iletişim: gelecekteki uygulamalar için ilkeler ve pragmatikler. New Jersey: Mahwah, 17-18, 200
11. Harold Lasswell - Amerikalı önde gelen siyaset bilimciler ve iletişim teorisyenlerinden biri.
12. Jones, G. ve George, J. Contemporary Management. Üsküp: Global Communications, 655, 2009
13. Hermes, S. Atılganlık - Olumlu iletişim için pratik beceriler. Minnesota: Merkez Şehir, 24, 1998
14. Leavitt, H. Yönetim Psikolojisi. Chicago: Chicago Press Üniversitesi, 118-119, 1058
15. Manchester Partners International, çoğunlukla yönetim ve insan kaynakları yönetimi alanında araştırma projeleri yürüten en tanınmış Amerikan araştırma şirketlerinden biridir.
16. Mintzberg, H. Yönetimsel çalışmanın doğası. New York: Harper ve Row, 1973
17. Nelson, J. Eğitim araç kiti 1 çalışma notları: Daha sonraki yaşamda ruh sağlığı sorunları. Kuzey Dakota Eyalet Üniversitesi, 2008
18. Nick Sacheez İletişim Süreci, 2006
19. O'Connor, C. Bir hafta içinde liderlik. Londra: Hodder ve Stoughton, 2003
20. Pine, S. ve Bauman, W. (Makale). Etkili iletişim: "Bir şey ters gidebilirse, ters gider". San Diego Eyalet Üniversitesi
21. Rieger, C. İletişim stilleri yarışması. Ezine Makaleleri. 13.12.2010 tarihinde alındı.
22. Sommerville, K. Hospitality çalışan yönetimi ve denetimi. John Wiley & Sons, Inc, 265-266, 2007
23. Shaw, M. İletişim becerilerinin geliştirilmesi. Eğitim sistemleri ve tasarımları, 30-32, 1968
24. Sommerville, K. Hospitality çalışan yönetimi ve denetimi. John Wiley & Sons, Inc, 271-274, 2007
25. Tourish, D. ve Hargie, O. Örgüt iletişiminde temel konular. İngiltere: Gower Publishing, 11, 2004
26. Watzlawick, P., Beavin, J. ve Jackson, D. İnsan iletişiminin pragmatikleri, etkileşim kalıpları, patolojiler ve paradokslar üzerine bir çalışma. New York: Norton, 1967
27. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/1050-----3.html>
28. Soros içi yazışma ve mentorluk broşürleri
29. Panopticum - web portalı. Yönetim tarzının bir parçası olarak iletişim hakkında. 21.12.2010 tarihinde alındı.

MODÜL 3

YAZILI İLETİŞİM

1. İŞYERİNDE YAZILI İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ
2. YAZILI İLETİŞİMDE PLANLAMA SÜRECİ
3. TEKNİK BELGE YAZMA KURALLARI VE AŞAMALARI
4. FARKLI İŞ MEKTUPLARI YAZMA (İYİ HABERLER; KÖTÜ HABERLER; DİKKAT BELİRTEN TARAFSIZ MEKTUPLAR;İSTEK BELİRTEN MEKTUPLAR)
5. E-POSTA, MUHTIRA VE KISA RAPOR YAZMA

ANAHTAR KAVRAMLAR

MEKTUPLAR

MUHTIRA(NOTA)

NET FORMLAR

TEKNİK DÖKÜMAN

TALEP VURGULAMA MEKTUBU

İŞ MEKTUPLARI

YAZILI İLETİŞİM PLANLAMA

İŞ MEKTUPLARI

1. İŞYERİNDE YAZILI İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Yazılı iletişim, ister kişisel bazda ister ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde olsun, insanlar arasında çok önemli ve çok yaygın bir iletişim şeklidir. Yazılı belge aracılığıyla iletilen mesajı yazan ile okuması gereken arasında yazılı belgeler aracılığıyla iletişim gerçekleşir. Yazana yazar, okuyana okur denir. Yazılı belge her zaman okuyucunun ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olmalıdır. Okuyucu kimdir veya nedir? Okuyucu, belirli bir metnin yazıldığı kişi veya ihtiyaç duyduğu yada ihtiyaç duyulan bir belgedir. Pratikte ve hayatta tamamen aynı olan iki okuyucu yoktur. Bilgilerinde, ihtiyaçlarında, yeteneklerinde, yaklaşımlarında, belirli durumlardaki davranışlarında ve belgeyi kullanma amaçlarında farklılıklar vardır. Metni yazan kişi, okuyucunun ihtiyaçlarına göre uyarlanacak bir belge yazmayı veya yaratmayı amaçlar. Yazabilmek için kişinin öğrenmesi, bilmesi, hakkında yazılan sorunu bilmesi gerekir. Bilmek için, okumak, literatürü ve diğer materyalleri incelemek, bir mesaj yazabilmek için bir bilgi tabanı sağlamak, bunun yardımıyla başkalarıyla iletişim kuracak, yani onlara bir şey iletilecek, olacaklar. kendi bilgi düzeylerini artırma fırsatı verilmelidir.⁸⁴ Okuyucunun ihtiyaçlarını bilmek için yazar aşağıdaki soruları yanıtlamalıdır:

Okurları kimlerdir?

Neden bir belgeye ihtiyaçları var?

Belgeyi nasıl kullanacaklar?

Belgede sunulan konuya veya içeriğe karşı tutumları nedir?

Belgenin konusu hakkında ne kadar bilgi sahibiler?

Belge, yazarın profesyonel olduğu bir alanda yazılmışsa, yazılı metnin okuyucusunun kimin olacağını daima göz önünde bulundurmalıdır. Yazarın asıl görevi, sadece yaratıcılığını ve yazma yeteneğini belirtmek etmek ve ifade etmek değil, okuyucusu için yazmaktır. Etkili iletişim için mesajı yazan ve okuyanın doğrudan temas halinde olması gerekir. Yazar, mesajının okuyucuya ulaşması için işini yapmalıdır.

Yazılı iletişimin amacı okuyucu ile temas kurmaktır. Yazılı iletişimle, aşağıdakiler için çeşitli hedeflere ulaşılabilir:⁸⁵

- talimat vermek
- bir rapor veya belge yazmak
- karar vermek için bilgilendirmek
- sadece bilgilendirilmek
- eylem önermek
- ikna etmek
- bir şeye nasıl ulaşılabileceğine dair talimatlar vermek için yazar ve okuyucu arasında talimatlar veya iletişim sağlar.

⁸⁴ Papa, J. (1990). Yeni teknoloji ile iletişim ağı kalıpları ve çalışan performansı. İletişim Araştırması, 17

⁸⁵ Wyatt, W. (2006). Etkili iletişim: Finansal performansın önde gelen bir göstergesi. 2005/2006 ROI iletişim çalışması. 23 Ocak 2011 tarihinde alındı.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n311607_2/pg_9/?etiket=icerik;coll

Resim no. 1 Yazma motivasyonu



Rapor veya belge ile yazar, okuyucuyla aşağıdaki gibi olaylar hakkında iletişim kurar: belirli olayları izlemek, bir eylemin ayrıntılarını açıklamak, tutanaklar, planlar, kararlar veya sözleşmeler yazmak.

Bir karar vermek için bilgilendirmek, yazarın okuyucunun karar vermesi için gerekli bilgileri sağlaması gerektiği anlamına gelir. Okuyucu aldığı metnin amacını tam olarak anlamaz ve içeriğine göre hareket ederse, kafası karışır, ilgisiz kalır ve hatta metni yazana karşı olumsuz bir tavır takınır. Yazılı belgelerle iletişim söz konusu olduğunda, bu belgelerin yazılmasıyla yazının yazıldığı meslek,

kanunlar ve diğer düzenlemeler, devlet sistemi, örf ve adetler gibi belirli durumların gerçekleştiği bilinmelidir. Kaliteli yazı, bu koşulların gerekli şekilde dikkate alınmasını gerektirir.

2. YAZILI İLETİŞİM PLANLAMA SÜRECİ

Yazma, aşağıdakileri içeren bir süreç olarak gerçekleştirilir:⁸⁶

Planlama

Taslak metnin hazırlanması

Metin kontrolü

Bilgi toplamak ve metnin yazımını planlamak, metnin taslağını yazmak ve yeniden okumak, ayrıca yazılı metni kontrol etmek yazılı belgelerle başarılı iletişimin temelidir. Taslak metin yazmak, kağıda veya bilgisayara yazmayı içerir. Temel olarak, ilk taslak metnin yazımı şu özelliklere sahiptir:

Metnin yazılması amaçlanan okuyucunun kolayca anlayabileceği şekilde yazılmalıdır.

Okuyucunun ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

Metnin içeriği, okuyucunun metni kolayca takip edebileceği şekilde hazırlanmalıdır.

Metnin net bir amacı olmalıdır

Net bir noktalamaya sahip olmalıdır

İyi yazma süreci üç adımdan oluşur:

Hazırlık

Yazı

Yayın

86 Aldrich, E. (1972). Teknoloji ve Organizasyon Yapısı: Aston Group'un Bulgularının Yeniden İncelenmesi. Administrative Science Quarterly, 17

Resim no. 2 Zarf



Birden çok ilke yazmak, iyi yazmanıza yardımcı olabilir:

- Hakkında yazmak istediğimiz fikirlerin veya kavramların bir listesini yapın
- Fikirleri anlamlarına göre kronolojik olarak, problemlere, problem çözme olasılıklarına ve soruları ve olasılıklarına cevap almaya göre sıralayalım.
- Açıklamalar, örnekler, gerçekler, kişisel deneyim, makaleler, alıntılar ve istatistikler kullanarak fikir geliştirmek için veri sağlamak.
- Ana hedefleri ayıralım
- Sayıları ve verileri kullanalım
- Tam cümleler nasıl yazılır

- 12 ila 15 kelimelik kısa cümlelerin yazılması
- Tam ve doğru yazılması
- Aşağıdaki gibi kelimeler varsa virgülleri yazın ve öğeleri ayırınız: ne reng`istiyorsunuz, siyah, kırmızı, beyaz ve benzeri.
- Uygun kelimelerin kullanılması
- Gereksizlerden kaçınılması
- Rakamlar yazılırken birden dokuza kadar tümü harflerle, ardından sayılarla yazılmalıdır.
- Bir sonuç yazılması
- Yazılı bir metnin okunması
- Metnin başka biri tarafından okumasının istenmesi
- Yazılı makaleyi yayınlamak veya yazdırmak
- Yazılı materyallerle başarılı bir iletişim sağlamak.
- Yazılı metinde düşünce ve fikirler açık ve öz olarak açıklanmalıdır. Geri bildirim sağlamak ve yazılı olarak daha fazla ilerleme sağlamak için basitçe yazılmalıdır.

3. TEKNİK BELGE YAZMA KURALLARI VE AŞAMALARI

Yazmak, kelimeleri kağıda dökmek veya bilgisayara yazmak kadar kolay bir işlem değildir.

Yazmak, bir etkinliği gerçekleştirmek demektir.

Yazmak bir iknadır ve bu nedenle bir tür analiz gerektirir. Durumu analiz etmek, seyirciyi anlamak, yazılı mesaj ve belgelerden etkilenmek istediği zamanı ve kültürü anlamaktır.⁸⁷ Yazmak bir hedefin peşinde olmalıdır.

⁸⁷ Stosik, A. (2009). Комуникација во менаџментот. GlobalHR - İnsan Kaynakları Dergisi. 19 Ocak 2010'da erişildi. http://www.globalhr.mk/index.phpview=article&catid=45%3Ahrznaenje&id=201%3A2009-06-04-12-20-57&format=pdf&option=com_content&Itemid=60

Ne zaman yazacağınızı ve ne yazacağınızı bilmelisiniz.

Yazmak, her işin ayrılmaz bir parçasıdır. Aşağıdakiler yazılacak teknik belge niteliğindeki belgeler olarak belirtilmiştir:⁸⁸

İş teklifleri

Laboratuvar raporları

Teknik sunumlar

Tablolar ve benzerleri.

Resim no. 3 Yaratıcı Yazma



Teknik dokümantasyon yazabilmek için öncelikle istenilen amaca ulaşmak için gereken bilgilere sahip olunmalıdır. Teknik dokümantasyon yazmaya yönelik bilgiler, yazacak kişi veya yazılı bir şey isteyen biri tarafından sağlanan teknik bir dokümanı yazmak için bilgi talep eden birincil araştırma ile sağlanabilir. Bilgi, ikincil kaynaklardan, yani daha önce yayınlanmış belgelerden veya teknik belgelerden sağlanabilir. Yazmaya başlamadan önce, ilk bölüme taslak denir, tüm fikirler yazmak istediği kadar sıralanır. Bu, fikirlerin bir hatırlatıcı olarak bir kağıda

yazılması, tüm ana bölümlerin altının çizilmesi, tüm ana bölümlerin birbirine bağlanması ve önemli olmayan bölümlerin çıkarılması şeklinde yapılabilir.

Fikirler sıralandıktan sonra, belgeyi yazan kişi belgeyi bir bütün olarak düzenlemeye başlamalıdır. Bu, birkaç yolla başarılabilir:

- belgenin kronolojik sırasını ve yazılmakta olan belgenin bölümlerini belirlemek
- belgenin bölümlerinin belirlenmesi
- fikirler geliştirmek
- özelden genele veya genelden özele doğru yazmak için fikirler düzenlemeye başlayın

Bu aşamayı tamamladıktan sonra ilk taslak belgeye gidin. Özet veya giriş özeti, okuyucunun belgenin ne hakkında olduğunu anlayabilmesi için ne yazıldığını açıklar. Ana metin, belgenin fikirleri ve ana konuları hakkında ayrıntılı bilgi verir.

Resim no. 4 Yazma motivasyonu



⁸⁸ Oliver, S. (2004). Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler el kitabı: Saf ve uygulamalı. New York: Routledge, 115

Sonuç, belgede sunulan konulardan elde edilen ana sonuçları sunar. Bunu yazılı taslağın kontrol edilmesi ve son halinin hazırlanması takip eder. Belgenin metninin kontrol edilmesi, daha fazla soru sorarak yapılır, yani belgenin uygun şekilde geliştirilip geliştirilmediği vb. Bilinen sorular:⁸⁹

- Önerilen tüm ana noktalar metinde detaylandırıldı mı?
- Konunun ana noktaları belgede uygun şekilde geliştirilmiş mi?
- Fikirlerin gerçekleriyle uygun bir bağlantı var mı?
- Fikirler ve parçalar uygun şekilde hizalanmış mı?
- Uygun ayrıntılı detaylandırma var mı?
- Uygun bir sonuç var mı? ve
- Öneriler mantıklı bir sıra izliyor mu?

4. FARKLI İŞ MEKTUPLARI YAZMA (İYİ HABERLER; KÖTÜ HABERLER; DİKKAT BELİRTEN TARAFSIZ MEKTUPLAR; İSTEK BELİRTEN MEKTUPLAR)

Bazı insanlar için bir şeyler yazmak ciddi bir problemdir. Oturup boş bir kağıda yazamazlar. Ancak bazıları kolaylıkla yazabilir. İş mektubu yazabilmek için yazım sürecinin getirdiği belirli kurallara uyulması gerekmektedir. Yazma sürecindeki kurallar:⁹⁰

Resim no. 5 Mektup yazma motivasyon



- İçerik oluşturun ve ilk taslağı yazın
- Biçimi belirtin ve metni düzenleyin
- Metni üslûben düzenleyin
- Metindeki dilbilgisine dikkat edin
- Metnin, amaçlanan kişilere teslim edilmeden önce nihai bir incelemesini yapmak.
- Mektuplar, şirketlerle dış iletişim için kullanılır.
- Farklı şirketler farklı yazma yöntemleri kullanır,

ancak bazı şeyler aynıdır. Her şirketin standart bir kimliğe sahip olması çok önemlidir; bu, belirli bir şirketten gelen tüm iletişimlerin, insanların şirketi tanıyabileceği şekilde aynı görünüme sahip olması anlamına gelir. Bir kimliği korumak, şirketin yazılı iletişimin nasıl görünmesi gerektiğine ilişkin standartlara bağlı kalması anlamına gelir. Bir şirketten gelen herhangi bir mektupta, mektupların temel şekli ve boyutu, kim yazarsa yazsın hep aynıdır.

⁸⁹ Cuel, R. ve Ferrario, R. (2008). Teknolojinin örgütsel iletişim süreçlerine etkisi: yapılandırmacılığa doğru. Trento Üniversitesi, 5
⁹⁰ Tucker, L., Meyer G. ve Westerman, J. (1996). Örgütsel İletişim: İç Stratejik Rekabet Avantajının Geliştirilmesi. İş İletişimi Dergisi, 51

Etkili bir mektup yazmak için bilinen aşamalar şunlardır:⁹¹

- mektubun amacını belirlemek için
- gerçekleri sağlamak
- mektubun alıcısını bilmek
- mektubun metnini oluşturmak için
- mektubun fiziksel şeklini seçmek

Resim no. 6 Yazma kılavuzu



Mektubun amacını belirlemek, neyin başarılabileceğini belirlemek anlamına gelir. Olguların belirlenmesi, birinin fatura, fatura, şikayet ödemede geç kalması, satıcılarla görüşmesi, önceden yazışmaların olması vb. ilgili verilere sahip olmak anlamına gelir.

Mektubun alıcısını bilmek, kişinin kendi dilinde yazabilme kapasitesine sahip olduğu anlamına gelir.

Mektup, bakış açısından okunmalı ve açık ve yorumlanması kolay olmalıdır. Mektubun alıcısını

bilmek, istenen cevabı verme fırsatı verir. Amaç bilindikten sonra, ana noktaları ile mektubun metni oluşturulur.

Harflerin fiziksel şekli, üzerine yazıldığı kağıt ve mektubun yerleştirileceği zarftan oluşur. Alıcının gördüğü ilk şey zarftır.

Zarfın kaliteli olması, isim ve adresin doğru yazılması önemlidir. Kağıt üzerinde kaliteli zarflar profesyonel bir firma olduğunu söylüyor.

4.1 İş mektupları

İş mektuplarında şu unsurlar bulunur:⁹²

- Muhtıra (mektubun başlığı)
- Şirketin adı ve adresi
- Tarih
- Arama
- Bağ
- Selamlama
- İçerik
- Mektubun sonu
- İmza ve ek

Memorandum veya mektubun başlığı, onu gönderen şirketin ayrıntılarını verir.

⁹¹ Baker, K. Organizational communication. Erişim tarihi: 18 Ocak 2011. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/kiyaslama/ch13.pdf>

⁹² IP - İnternet Protokolü - İnternet üzerinden veri paketlerini iletmek için kullanılan temel iletişim protokolü

Resim no. 7 İş mektubu harfleri



Memorandum mektupla birlikte otomatik olarak yazdırılabilir ve sayfanın üst kısmında bulunur ve önceden yazdırılabilir. Memorandum şunları içerir:

isim ve adres, telefon ve faks numarası, e-posta adresi v.b.

Mektubun gönderileceği kişinin ismi bilinmiyorsa, atlanır, ancak görevi yerleştirilir. Memorandumun yerleştirildiği yer, son yazışmadan farklı olabilir ve en iyi yer alıcının adresinin altındadır.

Mektubun konusunu belirlemek için her yazıya referans verilir. Mektubun ana metni, yani içeriği, iletişime konu olan ve daha açık ve kısa olması gereken bilgilerdir. Her paragraf mektubun konusunu ifade etmelidir.

Her iş mektubu, “Sevgili Bay, Bayan” ve benzeri bir selamlama ile başlamalıdır.

Mektup, gönderenin veya imzalamaya yetkili kişinin imzası ile sona erer.

Ekler mektubun ayrılmaz bir parçasıdır ve mektupla birlikte zarfa konulur. Sonunda, bir ek yazın ve fiyat listesi, katalog vb. gibi yazıyla birlikte gelen ekin adını belirtin.

4.2. İyi haber şu şekilde ifade edilebilir: “15.8.2019 tarihli 01/5 numaralı teklifinizin tarafımızca kabul edildiğini bildirmekten özellikle memnuniyet duyarız. Teklifin gerçekleştirilmesi ve bir anlaşmanın yapılması için temsilcimiz NN ile iletişime geçin “

4.3. Tarafsız haberler şu şekilde ifade edilebilir: “Mektubunuzu dikkatlice inceledik ve bu vesileyle, teklifinizin çok ilginç olduğunu size bildiririz, ancak projeyi desteklemek için teklifinizi hala değerlendirme sürecindeyiz ve sizi ek olarak bilgilendireceğiz.”

4.4. Kötü haber şu şekilde ifade edilebilir: “Bu vesileyle, 2019’dan itibaren 15/5 numaralı teklifinizi kabul edemeyeceğimizi büyük bir üzüntüyle bildiririz.”

4.5. Dikkat şu şekilde ifade edilebilir: “Sizi, 8 Mayıs 2018’den teklif numarasının gerçekleştirilmesi için kabul edilebilir bir çözüm bulma konusundaki katılımınız için minnettarlığımızı ifade etmek üzere aramaktan büyük bir memnuniyet duyuyorum.”

Resim no. 8 Hangi harfleri seçmeliyim?



4.6. Talep şu şekilde ifade edilebilir: “Vecer” gazetesinde yayınlanan duyuruza istinaden 500 adet A4 ebatlı kağıt top alımı için lütfen teklif veriniz. Teklifi en geç 15 Haziran 2019’a kadar gönderin.”

Daha iyi bir tavsiye mektubu yazmak için 3 hızlı ipucu

İpucu 1. Kısa olun

Mektubun alıcısı, üçüncü taraf bir işe alım görevlisi, check-in çalışanı veya tavsiye ettiğiniz kişinin gelecekteki bir yöneticisi olabilir. Kim olursa olsun, o kişi yapılacaklar listesindeki diğer öğelerle meşgul olacaktır. Uzun ve kapsamlı bir mektubu okumaya vakitleri yoktur, bu nedenle mektubunuzu kısa ve öz tutun. Üç ila beş paragrafla ve bir sayfadan fazla olmayacak şekilde sınırlayın.

İpucu 2. Doğru biçimi kullanarak gönderin

Resim no. 9 Yazma ve çeşitlilik



Denetimi yapan firma talep gönderirse, talimatları aksini söylemedikçe, mektubu kullandıkları yöntemi kullanarak gönderebilirsiniz.⁹³ Eski bir çalışanınızdan veya iş arkadaşınızdan bir talep alırsanız, bunu onlara nasıl göndermenizi istediklerini sorun. Çoğu durumda işverenler, mektubun içeriğini e-postanın yapısına ekleyerek ve mektubu hem PDF hem de MS Word formatında ekleyerek mektubu e-posta ile göndermeyi tercih ederler.

İpucu 3. Genel bir tanımdan kaçının

Çalışkan, özverili, arkadaş canlısı gibi kibar sıfatların kimseye faydası olmaz. Bu sözler, tavsiye ettiğiniz kişi için uygulamaya değer katmayacağı gibi, alıcının kişinin uygun olup olmayacağına karar vermesine de yardımcı olmaz. Bu sıfatlar, kişinin kendilerine örnek olduğunu göstermeyen boş vaatlerden başka bir şey değildir.

Bu sıfatları güçlü fiiller ve somut örneklerle değiştirin. Bu nedenle, iş arkadaşınızın mesleğine bağlı olduğunu yazmak yerine, yeni beceriler öğrenme ve farklı projeler üzerinde çalışma arzusundan bahsedin.

93 IP - İnternet Protokolü - İnternet üzerinden veri paketlerini iletmek için kullanılan temel iletişim protokolü

Olumlu bir tavsiye yazamazsanız ne olur?

İsteği reddet. Kulağa geldiği kadar basit olmadığını biliyorum ama kendinize ve mektubu okuyan kişiye yalan söylemeden yapabileceğiniz en iyi şey bu.

Aday için de hayır demeniz daha iyi. Ilımlı bir tavsiye yazarsanız ve potansiyel işvereni okursa, iş teklifine devam etmemeye karar verebilir.

Hayır demek için geçerli bir nedeniniz yoksa, talebi reddetmekten rahatsız olabilirsiniz. Sadece tavsiye mektubu yazmanın sizi rahat etmeyeceğini başka birinden bir mektubun daha iyi hizmet edeceğini söyle.

Bir şirket politikası olduğu için gerçekten vazgeçemiyorsanız ve bir referans vermeniz gerekiyorsa, işi ve kişinin görevlerini özetleyen kısa bir mektup yazmanız yeterlidir.

Resim no. 10 Yazma Memnuniyeti



5. E-POSTA, MUHTIRA VE KISA RAPOR YAZMA

5.1. MUHTIRA(MEMORANDUM)

Bir iletişim aracı olarak muhtıra, standart bir biçim ve stile sahip kısa bir mektuptur. Bir şeyi duyurmak, bir toplantıda olanları teyit etmek, bir şey istemek veya bilgi alışverişinde bulunmak için kullanılır. Muhtıra birkaç kişi tarafından gönderilebilir, ancak genellikle belirli bir insan grubuna, ekibe veya organizasyon birimine gönderilir. Genellikle birinci tekil şahıs ağzından (ben ya da biz) gayri resmi, ancak aynı zamanda kimin yazdığına ve kimin alması gerektiğine bağlı olarak çok resmi ifadeler kullanılarak yazılır.⁹⁴ Hakkında yazılan konu tamamen sınırlıdır, yani içeriği biraz farklıdır ve acilen ele alınması gerekir. İyi bir muhtıra gerçekleri özetler, önemli şeyleri analiz eder, tavsiyelerde bulunur ve onları destekler.

Muhtıra, okuyanları bazı özel olaylar hakkında bilgilendirmek, etkilemek, harekete geçmek, geri bildirim almak veya bir duruma tepki vermek için yazılmıştır. Muhtıra, şenlikler ve benzerleri sırasında toplantıları planlamak için kullanılır. Muhtıra, bir şirket içinde başka bir şirketle iletişim kurmak için kullanılan bir belgedir. Resmi bir iş mektubu olabilir, ancak devam eden bir bildirim olarak da kullanılabilir. Muhtıranın tipik hedef kitlesi işbirlikçiler ve meslektaşlardır. Muhtıra ayrıca bazı projelerde işbirliği yaptığı veya başka ortak çalışmalar yürüttüğü diğer şirketlerin çalışanlarını bilgilendirmek için de kullanılabilir.

⁹⁴ Wikipedia - Çevrimiçi ansiklopedi. 20 Ocak 2011'de erişildi. http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_Protocol

Memorandumun başlığı ve içeriği iş mektubundan farklıdır. Muhtıranın standart formu aşağıdaki unsurlardan oluşur:⁹⁵

- Başlık
- İleti
- Vurgu
- Boy
- Biçim

Resim no. 11 Muhtıra Araçları



Başlık, kimin alacağı, kimin göndereceği, tarih ve konu hakkında bilgi sağlar.

Muhtıra belirli bir kişiye yazılır ve ilk cümle yazmanın amacı nedir sorusuna cevap vermelidir. Memorandumun içeriği kısa, açık ve doğrudan olmalıdır. Memorandum ayrıca gönderici için iletişim olasılığı hakkında bilgi içermelidir ve bir iletişim telefon numarası, e-posta adresi, konum ve benzeri olabilir. Muhtıra iç iletişim için kullanılır, yazı stili iş mektuplarından daha az resmi olabilir. Muhtıra kısa ve net bir belgedir. Ne kadar süreceği konuya bağlı. Daha fazla talimat verilirse, muhtıra birden fazla sayfaya yazılabilir.

Muhtıra uygun kağıda belirli kenar boşluklarıyla

yazılır. Her cümle sayfanın sol tarafında yeni bir satırla başlamalı, harfler arasındaki boşluk tek olmalı, cümleler arasında yani paragraflar arasında çift boşluk bırakılmalı, ikinci kenarda başlıksız sadece bir sayı olmalıdır. Memorandum, yazarın baş harfleri, kişisel adı ve tam adı kullanılarak imzalanabilir.

5.2. RAPORLAR

Rapor yazmanın temel amacı, okuyucuların belirli materyalleri hızlı bir şekilde ve istedikleri zaman ayırt edebilmeleri için fikir ve bilgileri iletmektir. Her rapor olması gerektiği gibi yazılmalıdır:⁹⁶

- yapılandırılmış olmak
- takip edilmesi kolay olmak
- özlü olun ve ana noktaları vurgulayın
- bir rapor yazmak için hangi okuyucuya yönelik olduğunu görmeniz gerekir
- rapora neden ihtiyaç duyulduğu
- rapordan ne elde edilmesi bekleniyor
- belirli fikirlerin veya bilgilerin elde edilmesinin beklenip beklenmediği

- okuyucuların bu konuda bildikleri

⁹⁵ Goodman, M. ve Genest, C. (2009). 2009 CCI Kurumsal iletişim uygulamaları ve trendleri çalışması. Baruch College / CUNY

⁹⁶ Corporate Communication International, ABD'de Baruch College'da bulunan kurumsal iletişim alanında küresel bir bilgi ve bilgi merkezidir.

- okuyucuların yaklaşımı nedir
- raporun okunması sonucunda hangi kararlar alınacağı.

Resim no.12 Raporlama araçları



Rapor yaklaşık on sayfa içeriyorsa kısa olabilir. Yazma stiline bağlı olarak, raporlar resmi veya gayri resmi olabilir. Gerçeklere göre, gerçekler, gerçeklerin analizi, öneriler ve sonuçlar sunulursa bilgilendirici ve analitiktirler.

Raporlar işletmeler için daha uzun ve daha karmaşık ve önemli olduğundan, iş iletişiminde kullanılan diğer belgelere göre daha dikkatli hazırlanmaları gerekir.

Rapor açık, özlü ve okunması kolay olmalıdır.

Bir raporun başarılı olması için olması

gerekenler:⁹⁷

Özlü - her kelime mümkün olduğunca etkili olmalı

Açık - ana noktaları vurgulamak, meydan okumak ve sadece okuyucunun ilgisini çekenleri dahil etmek

Güvenli - briefing bilgileri güncel olmalı, güvenli olmalı, atlanmışsa herhangi bir bilgiyi veya soruyu vurgulamalı

Okunabilir - edebi bir dille yazılmış olmalı

Raporun üç bölümü vardır:

Amaç - genellikle bir soru, nesne veya niyet olarak formüle edilir

Bir dizi gerçek, gerçekler raporun amacına bağlı olarak belirlenir

Bir öneri veya tavsiye olarak hazırlanan sonuç.

Konu veya niyet, rapor okuyucuya sunulurken bir veya iki cümlelik kısa bir açıklamaya atıfta bulunur.

İçerik, okuyucunun yazarın niyetini anlaması için gerekli ayrıntıları içerir. Bu bölüm neyin tartışıldığına dair kısa bir genel bakış sunar. Mevcut durum, iş süreçlerine kimlerin dahil olduğu, şu anda neler olduğu, mevcut faaliyetler, durumlar ve koşullar ile açıklanır.

Metnin ana yönleri şunlardır: gerçekler, gelişmeler ve okuyucunun eylemleri ve faaliyetleri hakkında bir karar verebilmesi için şirketle ilgili gerçek durumu mümkün olan en kısa sürede anlamasını sağlayacak her şey.

Rapor ayrıca seçenekler sunabilir, yani ne söylenecek, şirketin işleyişinde bir sonraki adımda ne olacak, önümüzdeki dönemde ortaya çıkacak seçeneklerin kısa bir yorumunu ve açıklamasını vermek.

97 Akkirman, D. ve Harris, L. (2005). Sanal işyerinde örgütsel iletişim memnuniyeti. Yönetim Geliştirme Dergisi, 397-409.

Sonuç veya tavsiyeler, okuyucunun sonuçlandırmak istediğini söyler, kendisine sunulan iyi bir tavsiye veya öneri olacak bir şey teklif edilir.

Öneri açık, doğrudan ve kısa olmalıdır.

5.3 İŞ MEKTUBU

Bir **İŞ** tavsiye mektubu (veya referans mektubu), birlikte çalıştıkları süre boyunca çalışanın becerilerini ve başarılarını vurgulamak için bir yönetici (veya meslektaşı) tarafından yazılır. Ayrıca, potansiyel işverene onlarla çalışmanın nasıl bir şey olduğu hakkında bir fikir vermek için çalışanın işyerine karşı tutumu hakkında bilgi içerir.

Şirketler, başvuru sahibine işi teklif etmeden önce özgeçmişlerini kontrol ederken genellikle tavsiye mektupları isterler. Bazı durumlarda, başvuru sahiplerinden özgeçmişlerini gönderdikten sonraki birkaç hafta içinde mektubu göndermelerini isterler.

Öğrenciler ayrıca okula kabul, okul bursları veya araştırma hibeleri için başvururken tavsiye mektupları kullanırlar.

Ne düşündüğünüzü biliyorum. İş alacak olan sen değilsin, o halde neden iyi bir mektup yazmaya zahmet ediyorsun?

Aşağıda, bir tavsiye mektubu denemenizi değerli kılacak üç neden verilmiştir.

Potansiyel öneri kaynağı:

1. Eğer bir nedenden dolayı daha önce tavsiye ettiğiniz bir kişinin çalıştığı yere başvurursanız! Ona daha önce yardım ettiyseniz, hizmeti iade etmeye daha meyilli olacaktır.
2. Bu iyi bir profesyonel iştir ve yazdıklarınızın birinin iş bulmasına yardımcı olduğunu bilmek güzeldir.
3. Talebi yapan kişi örnek bir çalışan ise, o kişiye sizinle çalışırken gösterdiği tüm çabaya ve fedakarlığa layık bir tavsiye mektubu borçlusunuz.

1. Bir adres (alıcıya) ve bir selamlama ile başlayın

Mektubunuzun resmi görünmesi için şirket muhtırasını kullanın. İlk satıra, mektubu yazdığınız tarihi, ardından alıcının adını, konumunu ve aşağıya iş adresini girin.

Resim no. 13 İş Mektup Araçları



İş mektubu örneği:

22 Ekim 2017

John Smith

Pazarlama Direktörü, ABC Startup

Ana Cadde “Nortist Limanı” No. 123, ME 04662

Bu resmi bir mektup olduğundan, selamlamaya “Sevgili” ile başlayın, ardından alıcı için uygun selamlama ile devam edin, ardından “Bay.”, “Bayan” veya “Profesör” veya doktor için “Dr.” gibi mesleki adlarını yazın.

Örneğin,”Merhaba” Gibi resmi olmayan selamlamaları kullanmak makbul olmayabilir, belirli endüstrilerde işe alımların ve karar vericilerin bu tür profesyonel formaliteler konusunda katı olduğu belirli,onlar bu konularda aşırı dikkatlidirler.

2. Tavsiye mektubunuzu hemen açınız

Mektuba nasıl başlayacağımıza bakalım. Mektubun ilk paragrafını veya başlangıcını yazmak kolaydır, çünkü yapmanız gereken tek şey tavsiye ettiğiniz kişiyle çalışma ilişkinizin ayrıntılarını belirtmektir.

Bu şunları içerir:

- İşiniz
- Önerdiğiniz kişinin adı
- Onun işi
- İstihdamınız: patron veya iş arkadaşınız
- Ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

Saygıyla

Resim no. 14 Harfler ve mektup



5.4. E-POSTA YAZILIŞI

Teknoloji çağında elektronik iletişim her şeydir!

Onsuz iletişimi sürdürmek, verilen bir görevi tamamlamak veya çevrimiçi bir toplantı düzenlemek vb. imkansızdır.

Ne yazık ki, bu konuda yapabileceğimiz tek şey yaşam tarzımızı kabul etmek. Buna göre, çoğu zaman herhangi bir sipariş vermeden yapılan ve yazılan elektronik talepler, sorular ve bildirimler alıyoruz ve daha da

kötüsü, asıl noktaya gelmek için bir romanın tamamını okumamız gerekiyor!

Belki CEO'muza ulaşması gereken bir e-postayı derlemek söz konusu olduğunda bizim de sık sık kafamız karışır...

Dikkat çekmek ve her şeyden önce açık ve okunaklı olmak için yalnızca ana noktaları içeren bir elektronik rapor nasıl derlenir?⁹⁸

Bu konuda, elektronik tebligat yazarken size yardımcı olacak aşağıdaki birkaç nokta bulunmaktadır - tek gereken dikkat ve ayrıntıların saklanmasıdır. Romanlar kitaplar içindir, e-posta yazmak özlü ve kısadır!

Resim no. 15 E-posta harfleri



1. Çok uzun cümleler kullanmak

Ana noktaya ulaşmak için tüm bu kelimeleri okumaya kimin zamanı var?

Cümleler ne kadar kısa ve öz olursa okuyucu için o kadar iyi olur.

E-posta mesajında uzun cümleler kesinlikle önerilmemektedir ve profesyonel e-posta iletişiminin bilgilerin kısa, net ve kullanışlı hale getirilmesine dayandığını da unutmayın. Hikaye anlatmaya gerek yoktur.

2. İş jargonunu veya yalnızca iş dünyasında kullanılan kelimeleri kullanın

“Akıllı” kelimeleri kullanmanın iş dünyasından bilgi dolu görünmenizi sağlayacağını düşünüyorsanız, yanıyorsunuz. Bu tür sözler genellikle okuyucuyu çıldırtabilir ve buna gerek yok. Bilginizi ispatlamanın yeri ve yolu e-posta a değildir. Herkesin anlayabileceği normal ve kolay kelimeler kullanın.

Resim no. 16 Yazmak

Kişiye doğrudan hitap edin ve geçmiş zamanda yazmayın. Bu yazıda şöyle görüneceğine: “Kopya editör tarafından gözden geçirildi”

Şöyle görünsün: “Kopya önceden editör tarafından gözden geçirildi”.

Bir kimsenin neden biri neyi, nasıl ve kimin yaptığını okumak istesin. Doğrudan hitap etmek çok daha nettir.

Kısa, öz ve net olun!



⁹⁸ Lai, V. (2001). İtranetlerle kurum içi iletişim. ACM Vol.44'ün İletişimleri. 7, 97. 23 Ocak 2011 alındı. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>

Alıştırmalar

(Dogru cevabı yuvarlak içerisinde al)

1. Yazılı belge aracılığıyla iletilen mesajı yazan ile okuması gereken arasında yazılı belgeler aracılığıyla iletişim gerçekleşir. Yazılı belgeler aracılığıyla iletişim, yazılı belge aracılığıyla iletilen mesajı yazan ile okuması gereken kişi arasında gerçekleşir. Yazana kişiye yazar, okuyana ise okur denir. Yazılı belge her zaman okuyucunun ihtiyaçlarına cevap vermeye hazır olmalıdır.

a. EVET b. HAYIR

2. Okuyucunun ihtiyaçlarını bilmek için yazar aşağıdaki soruları yanıtlamalıdır:

Okurları kimlerdir?

Neden bir belgeye ihtiyaçları var?

Belgeyi nasıl kullanacaklar?

Belgede sunulan konuya veya içeriğe karşı tutumları nedir?

Belgenin konusu hakkında ne kadar bilgi sahibiler?

a. EVET b. HAYIR

3. Yazılı iletişimin amacı okuyucu ile iletişim kurmaktır. Yazılı iletişim ile çeşitli hedeflere ulaşılabilir:

99

- talimat vermek
- bir rapor veya belge yazmak
- karar vermek için bilgilendirmek
- sadece bilgilendirilmek için
- eylem önermek
- ikna etmek
- bir şeye nasıl ulaşılabileceğine dair talimatlar vermek için yazar ve okuyucu arasında talimatlar veya iletişim sağlar.

a. EVET b. HAYIR

4. Yazılı belgelerle iletişim söz konusu olduğunda, bu belgelerin yazılmasının yazıldığı meslek, mevzuat ve diğer düzenlemeler, devlet sistemi, gelenekler gibi belirli durumlarda yapıldığı bilinmelidir. Kaliteli yazı, bu koşulların gerekli şekilde dikkate alınmasını gerektirir.

a. EVET b. HAYIR

5. Yazma, aşağıdakileri içeren bir süreç olarak gerçekleştirilir:¹⁰⁰

- Planlama
- Taslak metnin hazırlanması
- Metnin kontrolü

a. EVET b. HAYIR

6. Yazma sürecindeki kurallar:¹⁰¹

- İçerik oluşturun ve ilk taslağı yazın
- Biçimi belirtin ve metni düzenleyin
- Metni üslup açısından düzenleyin
- Dilbilgisine dikkat edin
- Metni, amaçlanan kişilere göndermeden önce nihai bir inceleme yapmak.

a. EVET b. HAYIR

7. Etkili bir mektup yazmak için bilinen aşamalar şunlardır:¹⁰²

- mektubun amacını belirlemek
- verileri sağlamak
- mektubun alıcısını tanımak
- mektubun metnini oluşturmak
- mektubun fiziksel biçimini seçmek
- Mektubun amacını belirlemek, onunla ne elde etmek istediğini belirlemek anlamına gelir.

a. EVET b. HAYIR

8. İş mektupları aşağıdaki unsurlara sahiptir:

- Şirketin adı ve adresi
- Tarih
- Arama
- Bağ
- Selamlama
- İçerik
- Mektubun sonu
- İmza ve ek

a. EVET b. HAYIR

100 Aldrich, E. (1972). Teknoloji ve Organizasyon Yapısı: Aston Group'un Bulgularının Yeniden İncelenmesi. Administrative Science Quarterly, 17

101 Tucker, L., Meyer G. ve Westerman, J. (1996). Örgütsel İletişim: İç Strateji Geliştirme Rekabet avantajı. İş İletişimi Dergisi, 51

102 Baker, K. Örgütsel iletişim. 18.01.2011 tarihinde alındı. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

9. İyi haber şu şekilde ifade edilebilir: “15.8.2019 tarihli 01/5 numaralı teklifinizin tarafımızca kabul edildiğini size bildirmekten büyük mutluluk duyuyoruz. Teklifin gerçekleştirilmesi ve anlaşmanın yapılması için temsilcimiz NN ile iletişime geçin “

a. EVET b. HAYIR

10. Tarafsız haberler şu şekilde ifade edilebilir: “Mektubunuzu dikkatle inceledik ve bu vesileyle teklifinizin çok ilginç olduğunu ancak proje destek teklifinizi değerlendirme sürecinde olduğumuzu ve sizi bu konuda ek olarak bilgilendireceğimizi bildiririz. “

a. EVET b. HAYIR

11. Kötü haber şu şekilde ifade edilebilir: “Bu vesileyle, 15/5 2019 tarihli teklifinizi kabul edemeyeceğimizi büyük bir üzüntüyle bildiririz.”

a. EVET b. HAYIR

12. Dikkat, şu şekilde ifade edilebilir: “8.5.2018 tarihinden itibaren... teklif numarasının gerçekleştirilmesi için kabul edilebilir bir çözüm bulma konusundaki katılımınız için teşekkürlerimizi ifade etmek için sizi büyük bir memnuniyetle çağırıyorum.”

a. EVET b. HAYIR

13. Bir iletişim aracı olarak muhtıra, standart biçim ve tarza sahip kısa bir mektuptur. Bir şeyi duyurmak, bir toplantıda olanları teyit etmek, bir şey istemek veya bilgi alışverişinde bulunmak için kullanılır. Muhtıra birkaç kişi tarafından gönderilebilir, ancak genellikle belirli bir insan grubuna, takıma veya organizasyon birimine gönderilir.

a. EVET b. HAYIR

14. Memorandum ayrıca gönderici için iletişim telefon numarası, e-posta, konum ve benzeri olabilecek iletişim olasılığı hakkında bilgi içermelidir. Muhtıra iç iletişim için kullanılır, yazı stili iş mektuplarından daha az resmi olabilir. Muhtıra kısa ve net bir belgedir.

a. EVET b. HAYIR

15. Muhtıranın standart formu aşağıdaki unsurlardan oluşur:¹⁰³

- Başlık

¹⁰³ Goodman, M. ve Genest, C. (2009). 2009 CCI Kurumsal iletişim uygulamaları ve trendler çalışması. Baruch Koleji / CUNY

- Mesaj
- Vurgu
- Boy
- Biçim

16. Her rapor aşağıdaki şekilde yazılmalıdır:¹⁰⁴

- kolayca izlenebilecek şekilde yapılandırılmalıdır
- özlü olun ve ana noktaları vurgulayın
- rapor yazmak için hangi okuyucuya yönelik olduğunu görmeniz gerekir
- rapora neden ihtiyaç duyulduğu
- rapordan ne elde edilmesi bekleniyor
- belirli fikirlerin veya bilgilerin elde edilmesinin beklenip beklenmediği
- okuyucuların bu konuda bildikleri
- okuyucuların yaklaşımı nedir
- raporun okunması sonucunda hangi kararlar alınacağı.

a. EVET b. HAYIR

17. Raporun başarılı olması için:¹⁰⁵

- Kısa ve öz - her kelimeyi mümkün olduğunca etkili hale getirin
- Açık - ana noktaları vurgulamak, meydan okumak ve yalnızca okuyucunun ilgi alanına girenleri dahil etmek
- Güvenilir - briefing bilgileri güncel, güvenilir olmalı, atlanmırsa herhangi bir bilgiyi veya soruyu vurgulamalıdır
- Okunabilir - edebi dilde yazılacak

a. EVET b. HAYIR

18. Rapor üç bölümden oluşmaktadır:

Amaç - genellikle bir soru, nesne veya niyet olarak formüle edilir
Gerçekler kümesi, gerçekler raporun amacına bağlı olarak belirlenir
Bir öneri veya tavsiye olarak hazırlanan sonuç.

a. EVET b. HAYIR

19. İş tavsiye mektubu (veya referans mektubu), birlikte çalıştıkları süre boyunca çalışanın becerilerini ve başarılarını vurgulamak için bir yönetici (veya meslektaşı) tarafından yazılır.

a. EVET b. HAYIR

¹⁰⁴ Corporate Communication International, ABD'de Baruch College merkezli kurumsal iletişim alanında küresel bir bilgi ve bilgi merkezidir.

¹⁰⁵ Akkirman, D. ve Harris, L. (2005). Sanal işyerinde örgütsel iletişim memnuniyeti. Yönetim Geliştirme Dergisi, 397-409.

AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ

1. Yazılı iletişimin özelliğini nerede görüyorsunuz?

2. Yazılı iletişimin anlamı nedir?

3. Yazılı iletişimi planlama süreci nedir?

4. Teknik dokümantasyon yazma kuralları nelerdir?

5. Teknik dokümantasyon yazma aşamaları nelerdir?

6. İş mektubu yazmaya nasıl başlanır?

7. Tarafsız bir harf tanımlayın.

8. Kötü haber yazınız.

9. E-posta nasıl yazılır?

10. Muhtıranın tanımını yazınız!

11. Kısa raporu tanımlayın!

12. Muhtıranın unsurları nelerdir?

13. Kısa raporun unsurları nelerdir?

14. İyi haber içeren mektup yazın.

15. Kötü haber içeren mektup yazın.

ÖRNEKLER

Örnek:

“Spectrum Finance’de proje yöneticisi olarak 2010’dan 2013’e kadar Kevin’in patronuydum. “Piyasadaki birkaç ürün üzerinde işbirliği yaptık ve ekibimizde bir iş analisti olarak ilerlemesini izlemekten keyif aldım.”

İyi bir tavsiye mektubu yapısı yapın

Mektubun yapısı, tavsiye ettiğiniz kişinin beceri, bilgi ve başarılarının ayrıntılarını içeren iki ila üç paragraftan oluşur.

Mektubu özlü tutmak için, kişinin uzmanlık alanlarının bir listesiyle başlayın ve ardından önceki projeler veya kişinin işte çözdüğü bir sorun gibi güçlü yönleri tanımlayan durumları hatırlamaya çalışın.

Bu listeye sahip olduğunuzda, potansiyel işverenin değerini en iyi temsil eden iki ila üç öğeyi seçin. Aday hakkında kısa ama etkileyici bir hikaye yazmak için Challenge-Action-Result (Meydan Okuma-Eylem-Sonuç) biçimini de kullanabilirsiniz.

Son paragrafta, adayın bir çalışan olarak becerileri veya tutumu hakkındaki düşüncelerinizi yazın. İşverenler adayları yalnızca teknik becerilere dayalı olarak işe almazlar, bu nedenle güvenilirlik, inisiyatif ve dürüstlük gibi olumlu niteliklerden bahsedin. Bu değıştiricilerin önerdiğiniz kişiyle eşleşmediğini fark ederseniz, aşağıdakileri deneyin:

- iyi iletişim
- liderlik
- yaratıcılık
- analitik düşünme
- takım çalışması

Örneğin:

“İşimiz için büyük bir avantaj, Cassie’nin pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanlığı bilgisiydi. Küçük markamızın Marie Claire ve Cosmopolitan gibi önde gelen yayınlar tarafından fark edilmesini sağlamak için pazarlama ve yazma becerilerini kullandı. Ayrıca görevlerini asgari düzeyde denetimle yerine getirdi, bu yüzden ona daha önemli projeler verme konusunda kendime güvenim vardı. “Yoğun programına rağmen, meslektaşlarına ve diğer takımlara karşı her zaman arkadaşça davranır.”

Mektubun son paragrafını yazın

Kiőiyi yeniden iőe almak istediđinizi yazın, ancak bunu içtenlikle dűőűnűyorsanız. Deđilse, henűz onu iőe almayan tarafa .kiőinin őirkete katkısının ne kadar deđerli olduđunu ve kiőinin becerilerinin nasıl bir avantaj olacađını vurgulayarak mektubu olumlu bir notla bitirebilirsiniz. Baőka sorularınız varsa, sizi bizimle iletiőime geçmeye davet ederek paragrafı tamamlayın.

Örnekler:

Yukarıda yazdığım tűm nedenlerden dolayı, kıdemli web geliőtiricisi pozisyonu için Mark'ı içtenlikle tavsiye ediyorum. "Herhangi bir sorunuz olursa lűtfen çekinmeyin."

"Louis, tereddűt etmeden tekrar iőe alacađımız tűrden bir alıőan. Harika bir grafik tasarımcı ve ekibiniz için bir hazine olacađını biliyorum. "Herhangi bir sorunuz varsa lűtfen benimle iletiőime geçin."

Profesyonel imzayla tamamlayın

Adınızın ardından sadece "Saygılarımızla" yazmayın ve o şekilde bırakmayın. Alıcıya meőru bir tavsiye kaynağı olduğunuzu, iyi bir tavsiye için para almadığınızı göstermek için iş unvanınızı, ofis e-postanızı ve telefon numaranızı imzanızın altına yazın.

Tarih

Alıcının tam adı

Alıcının iş unvanı

Alıcının ofis adresi

sevgili bay/bayan soyadı,

Eski alıőanım / ortağım İSMİ őirketinizdeki İő ŰNVANI pozisyonu için tavsiye etmekten mutluluk duyuram.

İSİM yaklaşık YILLARDIR FİRMA İSİMİNDE ŰNCEKİ ALIőMA ŰNVANI olarak benimle birlikte çalıőtı. Bu sűre zarfında genel űretkenliđinden, özellikle BECERİ bilgisinden etkilendim. Ekibimizin SONUÇ elde etmesi için sűrekli çok çalıőtı.

İSİM gűvenilir bir ŰNCEKİ İő ŰNVANI ve onunla çalıőtıđı için őanslı, iő arkadaőlarına yardım etmekten çekinmeyin. Harika bir iletiőimci ve yumuőak becerilere sahip, bu nedenle műőterilerimizle olumlu bir iliőki sűrdűrmekte sorun yaőamıyor. İSİM'in tıpkı bizimkine olduđu gibi ekibinize de bűyűk yardımı olacađına inanıyorum.

İSİM'in mesleki deneyimi hakkında daha fazla grűőmek isterseniz lűtfen benimle iletiőime geçin.

KAYNAKÇA:

1. Akkırman, D. ve Harris, L. Sanal işyerinde örgütsel iletişim memnuniyeti. Yönetim Geliştirme Dergisi, 397-409., 2005
2. Aldrich, E., Teknoloji ve Organizasyon Yapısı: Aston Grubunun Bulgularının Yeniden İncelenmesi. İdari Bilimler Üç Aylık, 17, 1972
3. Bakan, I. ve Taşlıyan, M. Örgütsel iletişim: Bilgi teknolojisinin (BT) rolü. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, 3
4. Baker, K. Örgütsel iletişim. 18.01.2011 tarihinde alındı.
5. Corporate Communication International, ABD’de Baruch College’da bulunan kurumsal iletişim alanında küresel bir bilgi ve bilgi merkezidir.
6. Cuel, R. ve Ferrario, R., Teknolojinin örgütsel iletişim süreçlerindeki etkisi: yapılandırmacılığa doğru. Trento Üniversitesi, 5, 2008
7. Goodman, M. ve Genest, C. 2009 CCİ Kurumsal iletişim uygulamaları ve trendleri çalışması.Baruch College / CUNY, 2009
8. Lai, V. İntranetlerle kurum içi iletişim. ACM Cilt 44.No.7, 97’nin Haberleşmeleri. Erişim tarihi: 23.01.2011. <http://dme.uma.pt/edu/Artigos/p95-lai.pdf>, 2001
9. Oliver, S. Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler el kitabı: Saf ve uygulamalı. New York: Routledge, 115, 2004
10. Papa, J. Yeni teknoloji ile iletişim ağı kalıpları ve çalışan performansı. İletişim Araştırması, 17, 1990
11. Stosik, A. Yönetimde iletişim. GlobalHR - İnsan Kaynakları Dergisi. Erişim tarihi: 19 Ocak 2010.
12. Tucker, L., Meyer G. ve Westerman, J. Örgütsel İletişim: İç Stratejik Rekabet Avantajının Geliştirilmesi. İş İletişimi Dergisi, 51, 1996
13. Wyatt, W. Etkili iletişim: Finansal performansın önde gelen bir göstergesi. 2005/2006 ROI iletişim çalışması. 23 Ocak 2011’de alındı. , 2006
14. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
15. http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_12_53/ai_n31160712/pg_9/? Etiket = içerik; coll
16. http://www.globalhr.mk/index.php görünüm = makale ve katid = %45 3Ahrznaenje ve kimlik = %201 3A2009-06-04-12-20-57 & format = pdf & options = com_content & Itemid = 60
17. Wikipedia - Çevrimiçi ansiklopedi. 20.01.2011 tarihinde alındı. http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_Protocol

MODÜL 4

İŞ ARAMA ESNASINDA İLETİŞİM

1. KONKURA KATILMA PROSEDÜRÜ: KONKUR VE İŞ İLANLARINI TAKİP ETMEK
2. İŞ BAŞVURUSU; MOTİVASYON MEKTUBU, KISA ÖZGEÇMİŞ (CV), İTİRAZ VE DAVA
3. İŞ GÖRÜŞMESİNE GİTME HAZIRLIĞI(MÜLAKAT)
4. İŞ GÖRÜŞME SÜRECİ VE İŞ GÖRÜŞMESİNDE DAVRANIŞ KURALLARI (MÜLAKAT)
5. İŞ GÖRÜŞMESİNDEN KARAR ALMA ,ANALİZ VE MÜLAKAT
6. İŞ KONUŞMASI SİMÜLASYONU

İLANLAR

1. RÖPORTAJ
2. KISA BİYOGRAFİ - CV
3. DAVA
4. İTİRAZ
5. ALINAN KARAR
6. İSTİHDAM
7. SEÇİM
8. İŞE ALIM
9. MOTİVASYON
10. İŞ GÖRÜŞMESİ
11. SİMÜLASYON
12. PERFORMANS
13. SUNUM
14. İLANLAR
15. KONKURLAR

1. KONKURA KATILIM PROSEDÜRÜ: İSTİHDAM HAKKINDA İLAN VE KONKURLARIN İLZENMESİ

İş ararken kişinin ne yapmak istediğini bilmesi ve iş arama faaliyet planı hazırlaması çok önemlidir. Bu ise yeni personel ve insan kaynakları işe alması gereken işverenler tarafından açıklanan bilgileri bulmak ve sürekli olarak izlemek anlamına gelir.¹⁰⁶

1.1 İSTİHDAM HAKKINDA İLAN VE KONKURLARIN İLZENMESİ

Aktif iş arama planı, herkesin bir iş araması, kendi ihtiyaçlarına ve bilgi, nitelik ve becerilerinin yanı sıra işverenin ihtiyaçlarına uygun bir iş bulmaya karar vermesi gerektiği anlamına gelir. İş bulabilmek için açık pozisyonların sürekli olarak takip edilmesi ve kişinin açık pozisyona başvurması, iş başvurusu ve kısa özgeçmişini göndermesi gerekmektedir (SV).

Aktif iş arama, iş arama planlaması doğrultusunda belirli aksiyonların alınması anlamına gelmektedir. Bu, yeni işler hakkında bilgi toplamak, şirketlerin iş ilanlarını sürekli izlemek, kendi becerilerini ve iş arama yollarını geliştirmek anlamına gelir. İş arama planlaması, iş aramaya karar veren kişinin ihtiyaç ve ilgilerini tatmin edecek bir iş, yani gerekli koşulları sağladığı bir işte çalışmak için iş aramaya karar vermekle başlar.

İş bulmak için, açık olan yerler hakkında bilgi toplamanız, mevcut ilanlara katılmanız, başvuru ve özgeçmiş göndermeniz, mesleki yaşamda kendi bilgi, yetenek, ilgi alanları, kişisel özellikleri, istek ve beklentileri, tutumları, değerleri ve mevcut fırsat ve ihtiyaçları hakkında düşünmeniz gerekir.¹⁰⁷

İnternet, gazeteler, tanıdıklar ve arkadaşlarla resmi olmayan sohbetler, şirketlerdeki yetkililerle doğrudan temas, olasılıklardan sadece birkaçı. İnternette, tüm günlük gazetelerin toplamından daha fazla boş iş yerleri hakkında bilgi bulunabilir. İnternette iş arama, yani “iş bul” web sitesi, belirli bir iş için gerekli olan belirli koşullarla birlikte yayınlanan tüm boş iş yerleri hakkında genel bir bakış sunar. Motivasyon mektubunun kendisi bağlamında değiştirilmesi gereken yerleri e-posta ile gönderilmesi iyidir, buna ek olarak ise profesyonel CV’niz eklenecektir.

Posta ile özgeçmiş göndermek bizim için birkaç şeyi hedefler:¹⁰⁸

İnterneti kullanmak için okuryazar olduğumuzu

İyi yazmayı bildiğimizi

Dünyadaki ve meslekteki son gelişmelerle trend içinde olduğumuzu. İnternet, araştırma yapmanın en ucuz, en ekonomik ve en hızlı yoludur ve bizim iletişimsel olduğumuzu gösteriyor.

106 Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.167

107 Bovée, C. L. ve Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, Londra), s. 90

108 Hartley, P. ve Bruckmann’a göre, C. G., Business Communication, (2007, London), s.139

Resim no. 1 İlanları takip etmek



Ancak biri e-posta kullanmıyor, diğeri kullanıyorsa, iletişim için kullananın daha iletişimsel görüldüğünü düşünüyoruz.

Gereksinimlerden biri bilgisayar becerileri ise, başvurumuzu e-posta yoluyla göndererek temel bilgilere sahip olduğumuzu kanıtlıyoruz.

Aşağıdakileri e-postaya eklemek önemlidir:¹⁰⁹

- Mesajı aldıklarını onaylayın dilekçe. Çünkü bazen internet kesintiye uğrayabilir, bunun da bizim başımıza gelmesini istemeyiz.
- Başvuruya paralel olarak e-posta yoluyla motivasyon mektubumuzu ve profesyonel özgeçmişimizi göndereceğimizin bildirilmesi.

Bu, bizden iki başvuru alacaklarını bilmeleri için yapılır.

E-posta başvurumuzun alındığına dair onay almazsak , bir tane daha göndermek zorunda kalacağız. Ancak, son teslim tarihine kadar herhangi bir onay almazsak, mektup göndermek en iyisidir.

1.2 İLANLAR OLMADIĞINDA E-POSTA KULLANIMI

E-posta, ilanı olmayan iş yerlerini arayabilmek için de kullanılabilir. İlk olarak insan kaynakları sektöründen sorumlu tüzel kişinin adresi bulunmalıdır. Aynı şekilde şirketin web sitesi de kullanılabilir. Eğer web sitesi yoksa arkadaşlar ve tanıdıklar vasıtasıyla denemeli, şirketin ana numarasını arayarak gelecekteki istihdamlardan kimin sorumlu olduğunu sormalıyız. Bazen şirketler özel güvenlik kurumlarıyla işbirliği yapıyor, istihdam şirketinden yeni bir talep olursa bizi haberdar etmeleri için onlarla iletişim kurmamız gerekiyor.

İlanı olmayan ve işçi almak isteyen firmalara

mail attığımızda daha kısa ve direkt olmamız gerekiyor. Bu durumda, motivasyon mektubumuzu metnin kendisine , özgeçmişimizi ise ek olarak koyacağız. Özgeçmişin belirli bir ilan ile ilgili olmadığını belirtmeliyiz, ancak gelecekte yeni bir iş yeri açılırsa bunu göz önünde bulundurmalıyız.

Resim no. 2



¹⁰⁹ Hartley, P. ve Bruckmann'a göre, C. G., Business Communication, (2007, London), s.137

E-posta kullanmanın bir başka yolu da özgeçmişimizi ve ön yazımızı özel istihdam bürolarına göndermemizdir. İstihdama aracılık eden küçük veya büyük şirketler daha fazla kullanılmalıdır. Boş işyeri ilanları, şirketlerin internet sitelerinde de takip edilebilir. Veb sitesinde adayın baş vurmak istediği sebest iş yeri hakkında belge gönderme fırsatı bulunan reklamlar var. Bu durumlarda aday veri inceleme listesine alınır ve boşalmaya ve yeni bir iş açmaya geldiği andaki şartları sağlıyorsa aday işçi seçme prosedürüne davet edilir.

Günlük gazeteler de açık iş ilanlarını yayınlar ve iş yeri seçimi bilgileri değişik dergilerde de bulunabilir.

2. İSTİHDAM BAŞVURUSU; MOTİVASYON MEKTUBU, KISA ÖZGEÇMİŞ (CV), ŞİKAYET VE DAVA

İş başvurusu, istihdam edilmek isteyen adayların sağlaması gereken şartları içermektedir. Adayların istihdam edilmek istedikleri boş iş yerleri ve boş iş yerinin hangi pozisyon için ilan edildiği, işe başvuracak adayın sahip olması gereken bazı şartları gerektirir.

“Makedonya Kalkınma Vakfı”, tam zamanlı bir yönetici için boş bir iş ilanı duyurdu.

Aday aşağıdaki koşulları sağlamalıdır:¹¹⁰

- Yüksek öğrenimini tamamlamış olmalı
- İngilizce yeterliliği (konuşma ve yazma)
- Bilgisayarla çalışma (Word, Excel Power Point, İnternet)
- Yurtdışında ve yabancı ortaklarla idari proje yazma deneyimine sahip olmalı
- Makedonca ve İngilizce iş iletişimi konusunda güçlü bir beceri ve deneyime sahip olmalı
- Kamu gösterilerinin organizasyonunda bilgi ve deneyime sahip olmalı
- Makedonya’da medyanın işleyişi hakkında temel bilgilere sahip olmalı

Gerekli başvuru belgeleri

Makedonca , kayıt için motivasyon mektubu (neden başvurduğunuzu açıklayın)

Ayrıntılı profesyonel özgeçmiş

Diploma fotokopisi veya eğitim bitirme belgesi

Eğitim sertifikaları

Belgeler Salı günü saat 18.00’de “Debarca” Sokak 12 / 8-7 Üsküp adresinde “Makedon Kalkınma Vakfı” na teslim edilmelidir.

Seçilen adaylar mülakata çağrılacaktır.

Resim no. 3 İş ilanları



110 Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, Londra), aracılığıyla Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.151

Telefon görüşmelerine izin verilmez.

Konku şartlarına göre başvurmak istediğimiz boş iş yerleri hakkında bilgi aldıktan sonra başvuruları, evrakları düzenlemeye, motivasyon mektubu, CV hazırlamaya ve gerekli evrakları tamamlamaya başlıyoruz.

2.1. Ön yazı

Boş iş yerinin gerekliliklerine göre, belgeler uygun bir ön yazı ile sunulmalıdır. Bu motivasyon mektubu bizimle ilgili aşağıda belirtilenleri tanıtmayı amaçlamaktadır.

Resim no. 4 İş mektupları



İlk paragrafta kendinizi tanıtmalısınız. Mevcut işinizi ve eğitim aldığınız yeri listeleyin ve şirkete olan ilginizi belirtin. İkinci ve üçüncü paragrafta iş ve şirket hakkındaki bilginizi gösterin. Şirketin işine başvurmak için motivasyonunuzu açıklayın ve ilgilendiğiniz yönleri listeleyin. Önceki deneyim ve başarılar, o işe olan ilginizle bağlantılı olmalı ve geleceğe

yönelik beklentileriniz yerine getirilmelidir.

Son paragraf. İş için şirketle ilgilendiğinizi tekrarlayın. Burada bir görüşme talep edebilir, saati önerebilir ve işverene her iki taraf için de uygun zaman konusunda anlaşmak için arayacağınızı söyleyebilirsiniz.¹¹¹ Başvurunuzu incelemek için zaman ayıracaklarından dolayı teşekkür edin. Örneğin, “Beni bu iş yeri için ideal bir aday yapan birkaç benzersiz nitelik sunabileceğime inanıyorum.

- Tecrübelerime dayanarak sağlam bir piyasa anlayışı
- Pazarlama çalışmalarım sırasında elde ettiğim doğru pazarlama raporları oluşturma konusunda mükemmel deneyim ve ayrıca raporlardaki mükemmel ayrıntı notu.

Resim no. 5 İş toplantısı



¹¹¹ Durum, Karmaşıklık, Çözüm, Eylem, Nezaket Karmaşıklık, Çözüm, Eylem, Nezaket için Kısaltma

- Bu konu üzerinde çalışırken hayati beceriler olan pazarlama kampanyalarını anlayışım Mükemmel BT becerileri bilgisi, veritabanlarını ve işin mevcut pazar segmentlerini hedef alacağı ve yeni pazarları çekeceği İnternet gibi yeni teknolojileri kullanmamızı sağlayacaktır. Bir görüşmeye çağrılmayı ve başvurumu tartışma fırsatı verilmesini bekliyorum. Fakat başvurumla ilgili herhangi bir sorunuz varsa, lütfen benimle iletişime geçin ve arayın.”

3. MOTİVASYON MEKTUBU

Ömotivasyon mektubu, kişinin iş ilanı için başvurduğu daha fazla verinin açıklanması gereken bir belgedir. Amaç, kişinin bir imajını oluşturmak, rekabet komisyonunu tam olarak o adayı seçmeye ikna etmektir. Belge adayın ne bildiğini ve ne istediğini göstermelidir. Ön yazı özgeçmişteki hedeflerle uyumlu olmalıdır. Motive edici hedefler açıklanmalı ve spesifik işe başvurulmalıdır. Ön yazı yazarken rekabet komisyonunun ilgileneceği bazı şeyler icat etmek gerekli değildir.¹¹² Adayın olduğu ve görülmesi gerektiği gibi gerçekçi bir resmini vermesi gerekir. Konkurda aranan koşullara ek olarak, aday kendini makul ve istikrarlı, motive

Resim no. 6 İş motivasyonu



,çalışmaya ve gelişmeye hazır bir kişi olarak sunar. Motivasyon mektubunun giriş kısmında adayın amaçları açıklanır, aday ne yaptığını ve başvurduğu işin mesleğine nasıl uyum sağlayabileceğini belirtir. İkinci bölüm, mesleki hedefleri tanımlayabilir, uzun vadeli planları listeleyebilir ve bütün bunların adayın nasıl ve ne işine yaradığını anlatabilir.

4. PROFESYONEL ÖZGEÇMİŞ (CV)

CV nedir?

CV veya diğer adıyla Curricilum Vitae, her iş başvurusu ile birlikte sunulması gereken adayın özgeçmişidir.

¹¹² Barker, A., Writing at Work: How to Create Success Business Documents (1999, Londra), by Hartley, P. and Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.171

CV'nin amacı nedir?

Özgeçmişin amacı, adayın mesleki niteliklerini ve yeteneklerini ortaya koymaktır.

Tek bir özgeçmiş formu mevcut mudur? Evrensel bir şablon yoktur, ancak karşılanması gereken bazı genel gereksinimler vardır.

Resim no. 7 Özgeçmişlerin hazırlanması



göstermelidir.

Bu gereksinimler şunlardır:

- CV bir A4 sayfasından uzun olmamalıdır.
- Ariel veya Times New Roman harfleriyle yazılmalıdır
- Harfler 10 veya 12'den büyük olmamalıdır
- CV bir kapak mektubu ile gönderilmelidir

Posta ile gönderiliyorsa, A4 formatında ve düzgün bir şekilde adreslenebilecek bir zarfa koyun.

Özgeçmiş, aday hakkında kişisel bilgiler, özgeçmişin amacı, eğitim, ödüller, sertifikalar, takdirler, pratik deneyim, dil becerileri, bilgisayar hobileri gibi diğer etkinlikler hakkındaki bilgileri

5. İSTİHDAM KONKURUNA ŞİKAYETLER

Aday, yayınlanan duyurunun ardından işe alınmadığına dair bildirimini aldıktan sonra, konkuru ilan eden çalışma kuruluşuna şikayette bulunabilir.

Şikayet, kuruluşun yetkili organına yazılı olarak yapılır. Ayrıca ekte, seçim sürecinde yapılan açıklamalar ve ihlaller de belirtilmelidir. Adayın başvurduğu işte istihdam edilmek üzere seçilebilmesi için gerçek bir gerekçe sağlanmadığı için dikkate alınmayan unsurlar sıralanmıştır.¹¹³

6. İSTİHDAM KONKURUNDAN SONRA DAVA

Aday, yayınlanan duyurunun ardından işe alınmadığına dair bildirimini aldıktan sonra, konkuru ilan eden çalışma kuruluşuna şikayette bulunabilir.

İşe alınacak adayın seçilmesine ilişkin prosedürde, adayın hangi nedenle prosedüre aykırı davranıldığına dair bir açıklama ile, dava mahkemeye sunulur. Bu durumda koşulları sağlamasına rağmen, dikkate alınmamış olması, tam olarak yerine getirdiği, öngörülen koşullara göre istihdam ve seçme konkurunda eşit katılım hakkı ihlal edilmiştir.¹¹⁴

¹¹³ Ferguson Kariyer Becerileri Kütüphanesi, İletişim Becerileri, Üçüncü Baskı, (2009, New York), s.139

¹¹⁴ Ferguson Career Skills Library'ye göre, Communication Skills, Üçüncü Baskı, (2009, New York), s.149-150

7. BİR İŞ GÖRÜŞMESİ YAPMA (GERÇEKLEŞTİRMEYE) HAZIRLIĞI (MÜLAKAT)

İş adayı seçme prosedürü genel olarak ortak bir sıralamaya sahiptir ve aşağıdaki gibidir:¹¹⁵

- Aday, işverene bir başvuruda bulunur ve bir özgeçmiş ile eğitime ilişkin belgeler ile işverenin adaydan talep ettiği diğer belgeleri ekler. (vatandaşlık belgesi, doğum belgesi, mahkûmiyet belgesi, mesleki faaliyette bulunmayı sözlü olarak yasaklama belgesi vb. belgeler).
- İşveren, biyografiye dayanarak belirli sayıda aday seçer ve bazen adayların belirli bilgi ve becerileri

Resim no. 8 Performans hazırlığı



için belirli testler yapar.

- İşveren, adayların bir kısmının veya tamamının psikolojik testler, işe uygunluk testleri, sağlık muayenesi, psikologla görüşme, adayın kişisel özellikleriyle ilgili soruları yanıtlama gibi mesleki seçim prosedüründen geçmesine karar verebilir.

- Bu tür işlemler işverenin kendisi tarafından yapılmak zorunda değildir. Bugün, belirli bir işte istihdam için bir aday seçme prosedürünün tamamını işveren adına yürüten uzmanlaşmış kurumlar var.

- Mülakat, işveren ve aday arasında iki yönlü bir iletişim sürecidir. Seçim sürecinin bu aşamasında

nitelikler, kişilik ve başarılar önemlidir. Mülakat size istediğiniz işe cevap verme fırsatı verir, ancak aynı zamanda başka yerde bulamadığınız bilgileri edinme anıdır.

Erkeklerin ve kadınların röportaj için giymeleri hakkında bazı ipuçları:

- Muhafazakar olun. Bu konuşma için şirketin kıyafet kurallarına bakılmaksızın klasik giyinmek en iyisidir.
- Emin değilseniz arayın ve sorun! İK yöneticisine sormayın. İK asistanına sormak daha kolaydır. Ama yine de, emin değilseniz, aşağıdaki muhafazakar stili seçin:¹¹⁶
- Düzgün saç modeli
- Temiz ve kesilmiş tırnaklar

¹¹⁵ Wilkie, H., Yazma, Konuşma, Dinleme: İş İletişiminin Temelleri, (2001, Oxford), s.39

¹¹⁶ Civiello'ya göre, M., Matthews, A. ile birlikte, Communication Counts: Business Presentations for Meşgul İnsanlar, (2008, Yeni York), s.75

- Parfüm veya kolonya sürün
- Yüzünüzde görünür bir piercing bulundurmayın
- Sakız veya şeker çiğnemeyin
- Bir yüzük veya az takı takın.

Resim no. 9 Mülakat



Erkekler mülakatta ne giymeli:¹¹⁷

- Muhafazakar klasik takım elbise - iki parça ve tek renk kravat
- Uzun kollu gömlek
- Kelebek kravatt takmaktan kaçının
- Sade bir kravat takın
- Koyu renkli ayakkabılar ve çoraplar
- Sakal ve bıyıktan kaçının
- İyi bir saç kesimi yapın
- Saçınızı kurutun
- Kısa ve orta dereceli görünüm en iyisidir
- Küpe takmayın

Kadınlar mülakatta ne giymeli:¹¹⁸

- Elbiselerden kaçının
- Ayakkabılar orta topuklu olmalıdır
- Potmone yerine evrak çantası taşıyın
- Orta derecede oje
- Minimal makyaj
- Yüzük veya küpeye indirgenmiş takılar.

Genel kurallar nelerdir?

Mülakat için hazırlanın: şirket için araştırma yapın ve belli bir kişinin sizinle mülakat yapmasını sağlayabilirsiniz. Şirket materyallerini kendinizle getirin , gerekirse görüşme sırasında kontrol edin. CV'nizin birkaç kopyasını alın. Yardımcı olabileceklerini düşünüyorsanız yanınıza yazılı veya yayınlanmış çalışma ve araştırmalarınızın örneklerini getirin. Arkadaşça davranın. Sizinle görüşen kişiyle ortak noktalarınızı, becerinizi, deneyiminizi vurgulayın. Kişilerarası ve iletişim becerileri çok şey ifade ediyor.

- Net bir hedefle yaklaşın ve bunun rahatlatmanıza ve sizinle görüşen kişinin söylediklerini dikkatlice dinlemenize yardımcı olacağını unutmayın.

- Şirket endüstrisi hakkında kapsamlı bir bilgi sahibi olun ve becerilerinizi vurgulayın.

Resim no. 10 İş görüşmesi yapmak



¹¹⁷ Nelson, P.E., Tittsworth, S. ve Pearson, J.C., iSpeak, (2008, New York); ve Brydon, S.R. ve Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), s. 41

¹¹⁸ Brydon, S.R. ve Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), s. 238

-Olumlu ve hazır olun, profesyonellik gösterin

-Dürüst ol ama saf olma. Özellikle zayıf yönleriniz hakkında gerekenden fazla bilgi vermeyin.

Doğru zamanda doğru soruyu sorun. Bu, o işi gerçekten isteyip istemediğinizi belirlemek için bir fırsat. Zamanınızı yönetin ve sizinle röportaj yapan kişinin zamanına saygı gösterin.

Mülakatta ne giyilir?

Diğer kişinin sizinle ilgili algısının yüzde ellisinden fazlası nasıl görüldüğüne bağlıdır ve bu nedenle görünümünüz iyi bir izlenim bırakmak için özellikle önemlidir.¹¹⁹ Ayakkabılara özellikle dikkat edin. Yöneticiler, özellikle ordudakiler, ayakkabınıza bakarak çok şey belirleyebilir. Mülakatta ne giyeceğinizi iyi düşünmeli ve bu yüzden mülakata iyi bir hazırlık yapmalısınız. Bu ipuçları size rehberlik edebilir, ancak her durumda geçerli değildir.

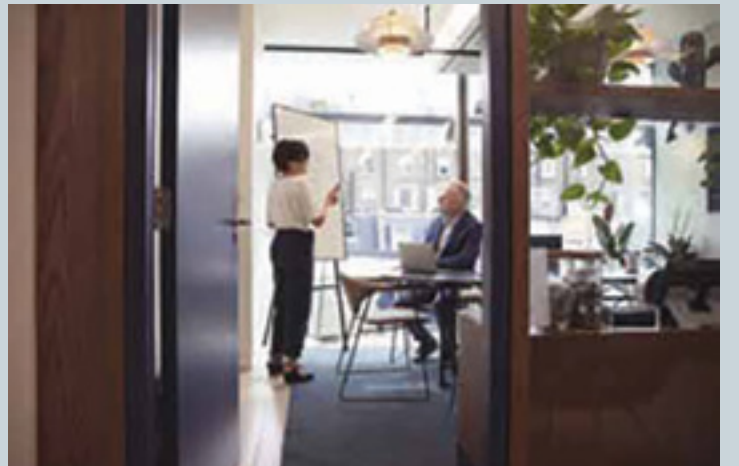
8. İŞ GÖRÜŞMESİ SÜRECİ VE İŞ GÖRÜŞMESİNDE DAVRANIŞ KURALLARI (MÜLAKAT)

Hazırlık aşamasında şirketin işini, faaliyetini, organizasyon yapısını, mevcut gelişimini ve rekabeti anladığınızdan emin olun. Hedef sektör veya şirket hakkında ne kadar çok şey bilerseniz, görüşme sırasında o kadar iyi hissedeceksiniz. İş görüşmesi sırasında şu sorular sorulacak:¹²⁰

- Bu sektörle neden ilgileniyorsunuz?
- Şirket size neden ilgi gösterebilir?
- Sizin için özel olan nedir?
- Bu iş, ilgilendiğiniz diğer işlerle karşılaştırıldığında nasıldır?
- Kendinizi üç sıfatla tanımlayın!
- İnsanlar sizi nasıl tanımlar?
- Ne tür insanlarla çalışmaktan kendinizi rahat hissedersiniz?
- Bundan beş veya on yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?
- İş yerinde, zamanınızın çoğunu neye harcıyorsunuz ve neden?
- E az veya en çok nelerden zevk alıyorsunuz?
- Başa çıkmanız gereken zor bir durumu anlatın!

¹¹⁹ More in Civiello, M., with Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Meşgul İnsanlar, (2008, New York), s. 74-75

¹²⁰ Civiello'ya göre, M., with Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for Meşgul İnsanlar, (2008, New York), s. 75



- Size başka hangi soruları sormamızı istersiniz?

Mülakat size aynı zamanda o şirketten uygun olup olmadığınızı öğrenme fırsatı da verir. Araştırma esnasında cevapsız kalan soruları sorduğunuzdan emin olun.

Aşağıda sorabileceğiniz bazı soru örnekleri verilmiştir:¹²¹

- Yönetim felsefenizi nasıl tanımlarsınız?
- Tipik bir günü tarif edin!
- Benden beklentiniz nedir?

Resim no.12 İletişimin amacı



- Kime karşı sorumlu olacağım veya kiminle çalışacağım?

Kişilik, güven, coşku, kazanan tutum ve mükemmel kişilerarası beceriler, görüşme sırasında göstermeniz gereken temel niteliklerdir. Diplomalara ve niteliklere muhtemelen önceden değerlendirilmiştir ve görüşme sırasında ölçülen şey kişiliğiniz ve başarınızdır.

Görünümünüze ve beden dilinize dikkat edin. Bunlar, tarzınızın ve şirket kültürüne kişisel olarak nasıl uyum sağlayacağınızın önemli bir yönüdür.

Görüşme süresini yönetin. Sizler soruları cevaplamanın yanı sıra ,dikkatlice dinlemek için de oradasınız. Sizinle mülakat yapan kişinin yüz hareketlerini takip edin. Soruları doğru zamanda sorun, ilgi gösterin ve odaklanın. Bu pozisyon için uygun olduğunuzu gösterin. Sizinle röportaj yapan kişiyi kazanmak için yapabileceğinizi düşündüğünüz şeyleri vurgulayın.

Son anlardan yararlanın. Bu genellikle sorularınızı sormak için iyi bir zamandır ve ayrıca bir şeyler eklemeniz de istenebilir. Şirket tarafından ne zaman bilgilendirilmeyi beklediğinizi açıklayın.

9. BİR İŞ GÖRÜŞMESİ VE MÜLAKAT ANALİZİNDEN KARAR ALMAK

Görüşmeden sonra izlenimlerinizi ve öğrendiklerinizi yazmak için zaman ayırın. Mülakatta hazır bulunan kişilerin isimlerini ve unvanlarını (mesleklerini) kontrol edin. Görüşmenin kaydını tutun, son kararı vermenize yardımcı olacaktır.

Mülakat, sosyolojik araştırmalarda, araştırmacı ile yanıtlayıcı arasındaki sözlü iletişim yoluyla ampirik veriler elde etmek için kullanılan metodolojik bir prosedürdür ve veriler bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Mülakat serbest ve yönlendirilebilir olabilir.¹²²

¹²¹ Edgar F. Huse, Organizational Development and Change, İkinci Baskı (St. Paul, MN: West, 1980), 343, Harris O.J. ve Hartman, S.J., Organizational Behavior, (2002, New York), s. 142

¹²² Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s. 328

Görüşme süreci için dinleme ve konuşma becerilerinin yanı sıra görüşme yapılan kişinin ve görüşmeyi yapan kişinin kıyafetleri de dahil olmak üzere sözel olmayan iletişim becerisi de önemlidir. Bu nedenle, diğer şeylerin yanı sıra görüşme becerisini geliştirmek, sözel olmayan iletişim becerisini geliştirmek anlamına gelir. Ayrıca, geri bildirim sağlama ihtiyacı özellikle vurgulanmaktadır. Şirketin yükümlülüğü, olumlu veya olumsuz fark etmeden, zamanında ve uygun geri bildirim sağlamak olmalıdır.

Resim no. 13 İş görüşmeleri



İyi iş adayları bulmada ve önemli bir karar verirken veya bir sorunu çözerken gerekli bilgi ve fikirleri bulmada mülakatın önemi göz önüne alındığında, doğru mülakat becerilerinin şirketin sorunlarla daha kolay başa çıkmasına yardımcı olabileceği fazlasıyla açıktır. Aynı zamanda, çalışanların dalgalanmasını azaltarak ve kuruluştaki insan kaynakları yönetimini iyileştirerek, ekonomik başarıları üzerindeki olumsuz sonuçların fırsatlarını da azaltmaktadır. Mülakat, herhangi bir organizasyonda çok yaygın bir iş iletişim bölümüdür. Mülakat yapılırken iletişim becerileri ön plana çıkar.

En iyi bilinen mülakat iş görüşmesidir ve genellikle görüşme kelimesinin ilk çağrışımıdır. Ancak bir mülakat, bir muhatabın diğer muhataptan bilgi almaya çalıştığı herhangi bir konuşma olabilir.¹²³ Mülakatın amacı, işe alınacak adayların seçiminde, şirketteki olumsuz durumların ve sorunların günlük çözümünde ve ayrıca bir çalışanın şirketten gönüllü olarak ayrılmasında bilgi edinmektir.

10. İŞ KONUŞMASININ TEŞVİK EDİLMESİ

Mülakatın amacı uygun bir adayın seçimine karar vermek olduğunda, mülakat, görüşülen kişinin iletişimsellik, hoşluk, ikna edicilik, genel tavır ve görünüş gibi sosyal becerilerini not etmek için kullanılır. Böyle bir görüşmede, doğru soruları sormak, aynı zamanda alınan bilgilerin doğru şekilde işlenmesi esastır. Sorular, adayın gelecekteki bir çalışan olarak beklentileriyle alakalı ve ilgili olmalıdır. Bu, doğru adayı seçme olasılığını artırır ve aynı zamanda organizasyonda gelecekte istenmeyen dalgalanmaların olasılığını azaltır. Örgütten kendi isteğiyle ayrılan çalışanlarla görüşüldüğünde de aynı sonuç beklenebilir, yani, şirketin operasyonlarının her alanında ve özellikle insan kaynakları yönetimi açısından güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak için önemli bilgiler sağlayabilecek çıkış mülakatından, örneğin çalışma koşulları, organizasyondaki çalışma ortamı, kişiler arası ilişkiler, kariyer gelişimi için fırsatlar, şirketteki ödül ve istihdam politikaları vb.¹²⁴ Şirketin insan kaynakları

¹²³ İşe Alma ve Seçme Prosedürleri ", Politika Forumu Anketi. No 146, Mayıs 1988, Miceski, T., Human Resources Management, (2009, Stip), s. 58

¹²⁴ Davis, A. ve Shannon, J., The Definite Guide to HR Communication, (2010, New Jersey), s. 263

yönetimindeki eksiklikleri, gelecekte personel devir hızına neden olabilir ve dalgalanmalar, genellikle şirket verimliliğinde bir azalmaya eşlik ettiğinden, şirketin ekonomik performansı için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, çalışanların en dürüst olduğu çıkış mülakatları sırasında toplanan bilgiler, şirketin zayıf yönlerini iyileştirmeye yardımcı olabilir, bu da organizasyondaki iletişim ve ilişkilerde büyük bir iyileşme ile sonuçlanabilir ve bu da gelecekteki istenmeyen personel devir hızını azaltacaktır ve şirketin ekonomik performansını iyileştirecektir.

Olumlu iletişim ihtiyacı, birisi istemeden şirketten ayrıldığında da mevcuttur. Ve böyle bir durumda, şirket ile işten ayrılan çalışanlar arasındaki iletişim süreci, alınan kararları ve meydana gelen değişiklikleri açıklayan açıklık ve dürüstlük ile karakterize edilmelidir.

Resim no. 14 İş Görüşmesine Hazırlık



Ancak şirketin ekonomik başarıları, kalanların bağlılığına ve motivasyonuna bağlıdır. Şirketten ayrılan kişiye gösterilen özen, kalanlarla doğru iletişime ayrılan zaman ve enerjiye eşdeğer olmalıdır. Şirketin ayrılanlara ve kalanlara yönelik olumlu tutumu, çalışanları, müşterileri ve iş ortakları tarafından daha olumlu ve değerli kılarak ve aynı zamanda potansiyel yetenekli çalışanlar, daha fazla müşteri ve daha faydalı ortaklar için daha çekici kılarak, şirketin kredibilitesini ve itibarını artırır. Bir sorun

durumunun daha hızlı çözülmesi için bilgi edinmek için mevcut çalışanlarla da görüşmeler yapılabilir. Bu tür bilgilerle şirket, karşılaştığı günlük rahatsızlıklara yeterince cevap verebileceği ve garip bir durumdan çıkmak için doğru kararı alabileceği bir durum analizi yapabilir.

Görüşmenin amacı ne olursa olsun, iş iletişiminin diğer bölümlerinde olduğu gibi, toplanan bilgileri elde edebilmek ve belgeleyebilmek için iyi bir plana ve açıkça belirlenmiş hedeflere sahip olmak çok önemlidir. Mülakatın sonunda, bilgiler doğru kararı vermek veya bir tür tepkiyi kışkırtmak için uygun şekilde kullanılmalıdır.¹²⁵ Mülakatı yapan kişi, görüşme sırasında elde edilecek bilgileri ile amaçlanan verileri ve görüşme sonrasında bilgilerin nasıl kullanılacağını daima göz önünde bulundurmalıdır.

¹²⁵ More in Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), s.271 ve Bovée, C. L. ve Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, Londra), s. 589

Bu şekilde uygun soruları sormak daha kolay olacak, ancak alınan cevaplara daha fazla dikkat edilecek ve bu da mülakatın amacına daha kolay ve daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır. Görüşülen çalışan veya aday tarafından görüşme sonunda sorulacak soruların tahmin edilmesi de bunlara uygun yanıtın hazırlanması açısından önemlidir. Bu nedenle, uygun mülakat için dinleme becerileri gerekli olabilir.

Resim no. 15 Bir iş toplantısına hazırlık



Alıştırmalar

(Dogru cevabı yuvarlak içerisinde al)

1. İş arama planlaması, iş aramaya karar vermiş kişinin ihtiyaç ve ilgilerini tatmin edecek bir iş, yani gerekli koşulları sağladığı bir işte çalışmak için iş aramaya karar vermekle başlar.

a. EVET b. HAYIR

2. İş bulmak için durumu izlemeli, açık olan yerler hakkında bilgi vermeli, verilen ilanlara katılmalı, başvuru ve biyografi sunmalıdır, mesleki yaşamda kendi bilgi, yetenek, ilgi alanları, kişisel özellikleri, istek ve beklentileri, tutumları, değerleri ve mevcut fırsat ve ihtiyaçları hakkında düşünmeli.

a. EVET b. HAYIR

3. E-posta ayrıca ilan verilmeyen açık iş yerlerini aramak için de kullanılabilir. Önce insan kaynakları sektöründen sorumlu gerçek kişinin adresinin bulunması gerekir. Aynı şekilde şirketin web sitesi de kullanılabilir. Eğer web sitesi yoksa arkadaşlar, tanıdıklar aracılığı ile şirketin ana numarasını arayarak denemeli ve gelecekteki istihdamlardan kimin sorumlu olduğunu sormalıyız.

a. EVET b. HAYIR

4. İş başvurusu, istihdam edilmek isteyen adayların taşınması gereken şartları içerir. Adayların istihdam edilmek istedikleri açık pozisyonlar ve açık pozisyonun hangi iş yeri için ilan edildiği, işe başvuracak adayın bulundurulması gereken bazı şartları gerektirir.

a. EVET b. HAYIR

5. Aday aşağıdaki koşulları sağlamalıdır:¹²⁶

- Yüksek öğrenimini tamamlamış olması
- İngilizce yeterliliği (konuşma ve yazma)
- Bilgisayarla çalışma (Word, Excel Power Point, İnternet)
- Yurt içinde ve yurt dışındaki ortaklarla idari proje yazma tecrübesine sahip olması
- Makedonca ve İngilizce iş iletişimi konusunda güçlü bir beceri ve deneyime sahip olması
- Halk gösterilerinin organizasyonunda bilgi ve deneyime sahip olması
- Makedonya'da medyanın işleyişi hakkında temel bilgilere sahip olması

a. EVET b. HAYIR

¹²⁶ Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, Londra), aracılığıyla Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s. 151

6. Başvuru için gerekli belgeler

- Makedon dilinde başvuru için motivasyon mektubu (neden başvurduğunuzu açıklayın)
- Ayrıntılı profesyonel zgemişi
- Diploma veya tamamlanmış eğitim sertifikasının kopyası
- Eğitim sertifikaları

a. EVET b. HAYIR

7. Aşağıda sorabileceğiniz bazı sorulara örnekler verilmiştir.¹²⁷

- Yönetim felsefenizi nasıl tanımlarsınız?
- Tipik bir günü tarif edin!
- Benden beklentiniz ne?

Kime karşı sorumlu olacağım veya kiminle çalışacağım?

a. EVET b. HAYIR

8. zgemiş veya Curriculum Vitae olarak adlandırılan, adayın her iş başvurusu ile birlikte sunulması zorunlu olan biyografisidir.

a. EVET b. HAYIR

9. İlan edilen konkurdan sonra adayın işe alınmadığına dair bildirimini aldıktan sonra aday, konkuru ilan eden çalışma kuruluşuna şikayette bulunabilir. şikayet, kuruluşun yetkili organına yazılı olarak yapılır.

a. EVET b. HAYIR

10. İşe alınacak adayın seçimine ilişkin usulde, adayın şartları sağlamasına rağmen dikkate alınmaması nedeniyle usul ihlallerinin yapıldığı gerekçesi ile dava mahkemeye sunulur. Çünkü, tam olarak karşıladığı öngörülen koşullara göre istihdam ve seçme konkuruna eşit katılım hakkı ihlal edilmiştir.¹²⁸

a. EVET b. HAYIR

11. Ama yine de emin değilseniz, aşağıdaki muhafazakar stili seçin.¹²⁹

- Düzgün sa modeli
- Temiz ve kesilmiş tırnaklar
- Parfüm veya kolonya sürün
- Yüzünüzde görünür bir piercing olmasın
- Sakız veya şeker iğnemeyin

¹²⁷ Edgar F. Huse, Organizational Development and Change, İkinci Baskı (St. Paul, MN: West, 1980), 343, Harris O.J. ve Hartman, S.J., Organizational Behavior, (2002, New York), s. 142

¹²⁸ Ferguson Career Skills Library'ye göre, Communication Skills, nc Baskı, (2009, New York), s.149-150

¹²⁹ Civiello'ya göre, M., Matthews, A. ile birlikte, Communication Counts: Business Presentations for Meşgul İnsanlar, (2008, New York), s.75

- Bir yüzük veya az takı takın

a. EVET b. HAYIR

12. Erkekler mülakatta ne giymeli?¹³⁰

- Muhafazakar klasik takım elbise - iki parça ve kravat orta ve tek renk
- Uzun kollu gömlek
- Kelebek kravattan kaçının
- Orta düzeyde bir kravat takın
- Koyu renkli ayakkabılar ve oraplar
- Sakal ve bıyıktan kaçının
- İyi bir sa kesimi yapın
- Saçını kurut
- Kısa ve orta dereceli görünüm en iyisidir
- Küpe takmayın

a. EVET b. HAYIR

13. Daha nceki hazırlıklarınızda Ŗirketin iŖini, faaliyetini, organizasyon yapısını, mevcut geliŖimini ve rekabetini anladığınızdan emin olun.Hedef sektör veya Ŗirket hakkında ne kadar çok Ŗey bilerseniz, grŖme sırasında o kadar iyi hissedeceksiniz.

a. EVET b. HAYIR

14. İŖ grŖmesi sırasında aŖağıdaki sorular sorulacaktır.¹³¹

- Bu sektörle neden ilgileniyorsunuz?
- Ŗirket size neden ilgi göstersin?
- Sizin için özel olan nedir?
- Bu iŖ, ilgilendiğiniz diğerk iŖlerle karŖılaŖtırıldığında nasıldır?
- Kendinizi  sıfatla tanımlayın!
- İnsanlar sizi nasıl tanımlar?
- Ne tür insanlarla alıŖmaktan kendinizi rahat hissedersiniz?
- Bundan beŖ veya on yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?
- İŖyerinde zamanınızın çoğunu neye harcıyorsunuz ve neden?
- En az veya en çok nelerden zevk alıyorsunuz?
- BaŖa çıkmak zorunda kaldığınız zor bir durumu tanımlayın?

a. EVET b. HAYIR

¹³⁰ Nelson, P.E., Tittsworth, S. ve Pearson, J.C., iSpeak, (2008, New York); ve Brydon, S.R. ve Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), s.41

¹³¹ Civiello'ya göre, M., with Matthews, A., Communication Counts: Business Presentations for MeŖgul İnsanlar, (2008, New York), s.75

15. Mülakat süresini yönetin. Soruları cevaplamak için oradasınız, aynı zamanda dikkatle dinlemek için. Sizinle röportaj yapan kişinin yüz hareketlerini takip edin. Soruları doğru zamanda sorun, ilgi gösterin ve odaklanın.

a. EVET b. HAYIR

(AŞAĞIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ)

Konkura katılma prosedürü nedir?

İş ilanlarını nasıl takip ediyorsunuz?

İş başvurusu neleri içerir?

Motivasyon mektubu ne içermelidir?

Özgeçmiş nasıl olmalı?

İtirazı tanımlayın?

Davayı tanımlayın!

Mülakata nasıl hazırlanılır?

İŖ görüşme süreci nasıl gerçekleşir?

İŖ görüşmesi kararı nasıl alınır?

İŖ görüşmesi simülasyonu nedir?

Kaynakça:

1. Durum, Karmaşıklık, Çözüm, Eylem, Kibarlık için Kısaltma.
2. Barker, A., Writing at Work: How to Create Success Business Documents (1999, Londra), by Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.171
3. Bovée, C. L. ve Thill, J. V., Business Communication Today, Ninth Edition, (2008, Londra), s.90
4. Brydon, S.R. ve Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), s.238
5. Davis, A. ve Shannon, J., The Definite Guide to HR Communication, (2010, New Jersey), s.263
6. Edgar F. Huse, Örgütsel Gelişim ve Değişim, İkinci Baskı (St. Paul, MN: West, 1980), 343, Harris O.J. ve Hartman, S.J., Organizational Behavior, (2002, New York),s.142
7. Ferguson Kariyer Becerileri Kütüphanesi, İletişim Becerileri, Üçüncü Baskı, (2009, New York), s.139
8. Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.167
9. Hartley, P. ve Bruckmann, C.G., Business Communication, (2007, Londra), s.328
10. Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, Londra), Nelson, P.E., Titsworth, S. ve Pearson, J.C., iSpeak, (2008, New York); ve Brydon, S.R. ve Scott, M., Between One and Many, (2008, New York), s.41
11. Minto, B., The Pyramid Principle: Logic in Writing and Thinking, (1991, Londra), aracılığıyla
12. Wilkie, H., Yazma, Konuşma, Dinleme: İş İletişiminin Temelleri, (2001, Oxford), s.39
13. İşe Alma ve Seçme Prosedürleri ”, Politika Forumu Anketi. No 146, Mayıs 1988, Miceski, T., Human Resources Management (2009, Stip), s.58
- 14.
- 15.
- 16.
17. Daha fazlası, Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, Londra), s.271 ve Bovée, C.L. ve Thill, J.V., Business Communication Today, NinthEdition, (2008, Londra),s.589
18. Civiello, M.’ye göre, Matthews, A. ile birlikte, Communication Counts: Business Presentations for Meşgul İnsanlar, (2008, New York), s.75
- 19.
20. Ferguson Career Skills Library’ye göre, Communication Skills, Üçüncü Baskı, (2009, New York), s.149-150
21. Hartley, P. ve Bruckmann, C. G., Business Communication, (2007, London), s.139’a göre

MODÜL 5

TÜZEL KİŞİDE İLETİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

1. TOPLANTI KONSEPTİ VE TÜRLERİ
2. TOPLANTI DÜZENLEME AŞAMALARI
3. TOPLANTI KATILIMCILARI
4. BAŞARILI TOPLANTI KURAL VE TEKNİKLER
5. 5. KAVRAM VE MÜZAKERE KONUSU
6. MÜZAKERELERE HAZIRLIK VE MÜZAKERELERDE İKLİM YARATMA YÖNTEMLERİ
7. MÜZAKERE STİLLERİ (TAKTİKLER)
8. MÜZAKERELERDE MÜZAKERECİLERİNİ DAVRANIŞLARI
9. KAVRAM VE ÇATIŞMA TÜRLERİ
10. İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ KURULUŞUN ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
11. ÇATIŞMA KAYNAĞI
12. ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜMÜ ADIMLARI

SÖZLÜK

1. TOPLANTILAR
2. MÜZAKERELER
3. MÜZAKERE
4. MÜNAZARA
5. SUNUMLAR
6. ÇATIŞMALAR
7. KATILIMCILAR
8. TEKNİKLER
9. BAŞARILI TOPLANTI
10. STİLLER VE YÖNTEMLER
11. MÜZAKERE İKLİMİ VE MÜZAKERECİ
12. KATI MÜZAKERECİ
13. YUMUŞAK MÜZAKERECİ
14. ÇATIŞMALI DAVRANIŞ

1. TOPLANTI KONSEPTİ VE TÜRLERİ

Daha çok veya daha az sayıda kişinin katıldığı bir toplantı (toplanma), belirli sorunları çözmek için hazır bulunanların düşünceli bir çalışmasıdır. İstenilen hedefe ulaşmak için toplantı iyi hazırlanmalı ve organize edilmelidir. Bu anlamda toplantının hazırlanması ile ilgili bazı görevler teknik sekreter tarafından yerine getirilir. Konuların tartışıldığı ve kararların alındığı toplantılar oturum, müzakere, konferans, meclis, toplanma, kongre, zirve, kurultay vb. gibi farklı isimler alabilir. Toplantılar amaca bağlı olarak çalışma, tartışma, bilgilendirme, anket vb. olabilir.

Çalışma veya aktif toplantılarda belirli gerçekler sunulur, önerilere dayalı olarak sorunlar çözülür ve somut sonuçlar ve kararlar alınır. Tartışma toplantıları, fikir alışverişinde bulunulduğunda, bazı kavramlar açıklığa kavuşturulduğunda, gerçekler belirlendiğinde ve sonuçlar çıkarılabildiğinde de etkindir. Bu tür toplantılar genellikle karar alma toplantılarından önce yapılır. Bilgilendirici toplantılar, katılımcıların bir faaliyet, olay veya sorun hakkında katipler tarafından bilgilendirildiği toplantılardır.¹³²

Resim no. 1 Toplantı



Oylama toplantılarında, herhangi bir araştırma yapılmadan, belirli bir konuda çoğunluğun yerini almak için oylamalar(anketler) yapılır. Örneğin, üst düzey politikacıları içerdiğinden şüphelenilen gizemli bir suçla bağlantılı olarak. Toplantılar, şekle bağlı olarak resmi veya gayri resmi olabilir. Formaliteler, şekli belirleyen yasal ve diğer düzenlemeler (örneğin, usul kuralları, tüzükler, kararlar vb.) Gayri resmi olanlar söz konusu düzenlemelere bağlı değildir ve örneğin bir kutlama, tören vb. vesilesiyle

gayri resmi olarak tutulurlar. Etkili ve efektif toplantılar, doğru şeylere odaklanan, doğru şekilde yürütülen ve elbette ekip için gerçekten uygulanabilir sonraki adımlar ile sonuçlanan toplantılardır. Bugünkü toplantılar, küçük bir işletme için “gerekli bir kötülük” olarak görülebilir. Bugün var olan teknoloji bunların etkisini azaltabilse de bazen küçük işletmenizdeki bir sorunu çözmenin tek yolu toplantı yapmaktır.¹³³

Belirli adımlarla bir toplantı düzenlemeye başlamadan önce, o toplantının amacını düşünmeniz gerekir.

Kendinize toplantıyı neden düzenlediğinizi sorun. İkinci soru, **bir toplantının gerekli olup olmadığı ve formalite bir toplantıdan nasıl kaçınılabileceğidir** (bilgi göndermek, bir sorunu

132 Rogers, C.R. (1957), Aktif Dinleme. Cjigaco, IL: Chicago Üniversitesi, Basın.

133 Athos, A.G. ve Gabarro, J.J. (1978), Kişilerarası davranış: İlişkide iletişim ve anlayış. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

çözmek için teklif talebi göndermek...). Bir toplantı düzenlemek için gerçekten güçlü nedenler olmadıkça, her zaman gereksiz toplantılardan ve zamanınızı ve meslektaşlarınızın zamanını boşa harcamaktan kaçının.

Resim no. 2 Grup toplantıları



Şimdi sırada hedefler var. Bir toplantıda bilgi hedefleri, anlaşma, koordinasyon, problem çözme gibi birden fazla hedef olsa da... günümüz teknolojisi, bu hedeflerden herhangi biri söz konusu olduğunda bir toplantı yapmak zorunda kalmamamızı sağlıyor.

Örneğin, bilgilendirme amaçlı olarak e-posta veya Skype kullanılabilir. Bu gibi durumlarda yanıt isteyebilirsiniz ve gelen kutunuzun düzgün bir şekilde düzenlenmesiyle daha verimli sonuçlar elde edersiniz. Öte yandan, bu amaçla öğle yemeği molası, kahve molası gibi bilgilendirici nitelikteki informal bireysel toplantılar kullanılabilir...

Sorun çözme söz konusu olduğunda, bazen resmi bir toplantıdan kaçınılamaz, bu nedenle bir toplantının en güçlü hedefi problem çözmek olmalıdır. Örneğin, problem çözmenin ardından toplantı lideri tarafından ön hazırlık yapılır.

Resim no. 3 Toplantı karşılaşmaları



2. TOPLANTI DÜZENLEME AŞAMALARI

Bu hazırlık, toplantıyı etkin ve verimli bir şekilde yönetecek kişi olarak sizi hazırlamayı amaçlamaktadır. Bu aşamalar ayrıca toplantının amacına da bağlı olacaktır. Örneğin, bir sorunu çözmek için aşağıdaki aamalar kullanılabilir:¹³⁴

- Toplantıya çağırılma sebebinin ve sorunun olası çözüm yollarının açıklanacağı **toplantının açılışı**.
- **Katılımcıların çözüm önerileri**
- **Önerilen çözümlerin değerlendirilmesi**. Her teklif, katılımcılar tarafından daha önce verilen kriterlere göre değerlendirilecektir.
- **En iyi çözüme karar vermek**. Nihayetinde, hangi çözümün seçileceğine karar vermek gerekir.

Resim no. 4 Toplantı Aşamaları



Ön hazırlık, toplantı başkanı tarafından bir grup ortakla yapılır. Onlar toplantının amacını, toplanma zamanını .yerini ve toplantının yapılma şeklini vb. belirlerler. Bu aşamada toplantı gündemi ile ilgili gerekli malzeme toplanır ve incelenir. Başkan, toplantıda tartışılacak malzeme hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olur ve toplantının nasıl yürütüleceğini belirler. Ayrıca toplantının teknik hazırlığı için talimat verir ve yürütülmesini kontrol eder. Toplantının teknik hazırlığı sekreterin veya belirli bir işçi grubunun işidir. Toplantı için

teknik hazırlıklar, toplantının normal şekilde sürdürülmesini ve işleyişini sağlamalıdır. Bu anlamda katılımcıları toplantıya davet etme işini yapmak, gerekli belgeleri toplamak, toplantının yapılacağı odayı tem'n etmek ve düzenlemek, başarılı bir çalışma için gerekli fonları sağlamak gerekir. Katılımcıların toplantıya daveti yazılı, sözlü, telefon, faks, posta (e-posta) ve diğer yollarla olabilir.

Davetiyeler, materyal ile birlikte katılımcılara toplantıdan en az üç gün önce teslim edilmelidir. Kapsamlı materyal olması durumunda, katılımcıların materyali zamanında inceleyebilmeleri ve toplantı çalışmasına katılmaya hazır olmaları için toplantıdan en az yedi gün önce sunulmalıdır. Toplantı davetinde, toplantıyı yapan kuruluşun adı, adı ve soyadı, muhtemelen çağrılan kişinin unvanı, ne tür bir toplantı için kurul, komisyon vb. düzenlendiği belirtilmelidir. Ayrıca toplantının yapılacağı yerin (sokak, numara, kat, oda numarası), etkinliğin, başlangıç gününün ve gündem sırasının belirtilmesi gerekmektedir. Başka yerlerden kişiler davet edilirse, olası konaklama, yol masraflarının geri ödenmesi, yemek masrafları vb. hakkında bilgi verilir.

¹³⁴ Evans, C., Richardson, M. (2010), Etkili Müzakere Nasıl Yapılır, Yönetici: İngiliz İdari Yönetim Dergisi, Sayı 69, s.32-33.

Toplantı odası seçilişi ve düzenlenmesi esnasında şunlara dikkat edilmelidir: odanın toplantıya katılan kişi sayısına uygun olması, toplantı saatinde boş olması, gürültüden korunması, akustik olması, temizlenmesi, havalandırılması, aydınlatılması ve ısıtılması (hava soğuk olduğunda), oturmak için yeterli alan olmalı, masa ve sandalyeler katılımcıların birbirlerini iyi görebilecekleri şekilde yerleştirilmelidir. Genellikle masalar ve sandalyeler elips, L harfi, üçgen vb. Şeklinde düzenlenir. Toplantı liderinin yeri diğerlerinden biraz daha belirgin olmalıdır. Gerekğinde, özellikle toplantı veya oturum şenlikli bir karaktere sahip olduğunda, oda birkaç çiçekle de süslenir.

Toplantı, dijital teknoloji kullanılarak video konferans, telefon konferansı, çevrimiçi video konferans, e-posta ve İnternet mesajlaşması olarak da düzenlenebilir. Bu toplantıları gerçekleştirmek için görüntülü ve sesli bağlantısı kurulu uygun teknoloji gereklidir. Bu, toplantı düzenlemenin hızlı ve ucuz bir yoludur. Oturum için, gerektiğinde, mekanik, bilgi ve diğer yardımlar sağlanır, örneğin:

yazı tahtası, flipchart tahtası, tebeşir, işaretleyici, sırasıyla işaretleyici, çizimler, Resimler, kamera, Grafikler, slayt projektörleri, dizüstü, projektör, DVD veya video oynatıcı, Projektör duvar ekranı, Teyp kaydediciler, Diktafonlar, mikrofonlar, Konuşanlar, yabancı konuşmacılar, toplantı birden fazla dilde konuşuluyorsa simultane çeviri sistemleri, rozetler , katılımcıların adının ve işlevinin gösterilmesi ile toplantıda kullanılacak diğer araçlar. Her toplantıda, toplantıda alınan sonuçların ve kararların uygulanmasına dayalı olarak tutanak tutulmalıdır. Teknik sekreterin tutanak tutma şeklini ve biçimini iyi bilmesi özellikle önemlidir. Bunun yanı sıra iletişimi ve bilgisayarla nasıl çalışacağını biliyor olmalı.

Resim no. 6 Toplantı odası



Resim no. 5 Toplantılar ve prosedürler



3. TOPLANTI KATILIMCILARI

Toplantıya katılanlar, toplantının planlanması sırasında belirlenir. Toplantıya katılanlar, ele alınan konuya ve bulundukları pozisyona göre toplantıda zorunlu olarak hazır bulunan kişilerdir.¹³⁵ Bunlar, şirketlerde iş toplantısı söz konusu olduğunda katılımcılardır.

Resim no. 7 Toplantı katılımcıları



Diğer şirketlerin temsilcileriyle bir iş toplantısı ise, katılımcı listesi yapılır ,gündem ve toplantıda ele alınacak materyal veya konular ile birlikte kendilerine sunulan bir davetiyeye bilgilendirilirler. Resmi olarak davet edilen bir toplantının başarısı aynı zamanda nasıl hazırlandığına da bağlıdır. Daha iyi hazırlanmış toplantı, katılımcıların daha fazla katılımını, daha iyi bilgilенmeyi, toplantının çalışmasının uygun şekilde izlenmesini, tartışmaya daha fazla katılımın yanı sıra uygun mekansal ve teknik çalışma koşullarını sağlar.

Resim no. 8 Toplantı Kuralları



135 Evans, C., Richardson, M. (2010), Etkili Müzakere Nasıl Yapılır, Yönetici: İngiliz İdari Yönetim Dergisi, Sayı 69, s.32-33.

4. BAŞARILI TOPLANTI KURAL VE TEKNİKLERİ

Her toplantının başarıyla tamamlanması, toplantının nasıl yürütüldüğüne bağlıdır. Toplantıyı başarıyla tamamlamak için tüm katılımcıların uyması gereken belirli kuralları vardır. Yönergeler aşağıdaki gibidir:

Toplantıyı yöneten kişi, katılımcı olacağı bir toplantıyı yönetilmesi isteyeceği şekilde yönetmelidir.

Hazır olunmalı ve tüm katılımcıların hazır olduğundan emin olunmalı. Önceden gönderilen materyaller, tüm katılımcılara gündemi ve materyalleri gözden geçirme ve hazırlanmış bir toplantıya gelme yükümlülüğü verir.¹³⁶ Toplantıda materyal ve bilgi hazırlanmadığı takdirde toplantıya katılanlar sorular soracaktır, toplantıya gelmesi gerekenlerin hepsi gelmeyebilir çünkü o toplantıya neden geldikleri ve o toplantıda ne yapmaları ya da ne söylemeleri beklendiği bilinmiyor.

Resim no.9 Toplantı yürütme tekniği



Gündem sırasına saygı duymak. Toplantı zamanında başlamalı ve bitmelidir. Toplantıya zamanında başlamak, toplantı düzenleyicisinin ve katılımcılarının disiplinini gerektirir. Toplantıya geç kalmak, zamanında gelen herkese saygısızlık gösterir. Ancak tüm katılımcılar toplantının zamanında başlayacağını biliyorsa, bazı katılımcıların geç kalma olasılığı daha düşüktür, aksine herkes toplantının başlangıcına ulaşmak için çaba gösterecektir. Herkes toplantının bir saat süreceğini bilirse, toplantı daha uzun sürmez. Toplantı saatine saygı göstermek için gerçekçi bir gündem oluşturulmalıdır. Gerçek gündem

ve görüşmeye ayrılan süre, toplantının başarılı bir şekilde yürütülmesini ve istenilen şekilde tamamlanmasını sağlar.

Konunun dışına çıkmamak. Tüm katılımcılar konuya bağlı kalmalı ve tartışmalar konu ile ilgili olmalıdır. Birçok toplantıda çok konuşan veya “hikaye” anlatan katılımcılar olduğu söylenebilir, bu nedenle organizatörün onları uyarması veya sözünü alması gerekir.

Gereksiz toplantılar yapılmamalı. Rutin toplantıların ne sıklıkta yapılması gerektiği, ne kadar verimli oldukları ve daha az sıklıkta yapıp yapılamayacağı konusunda dikkatli olunmalıdır. Şirket yönetiminin toplantıları, şirkette iyi iletişimin sürdürülmesinde bir faktör olabilir, ancak iletişim ve verimli zaman geçirme arasında doğru dengeyi bulmak önemlidir.

Toplantı, sonraki adımların ve bunları kimin atması gerektiğinin net bir değerlendirmesiyle sona

¹³⁶ Pinkley, R.L., Neale, M.A. ve Bennett, R.J. (1994), İkili müzakerede çözüme alternatiflerin etkisi. Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, 57-97-166.

Resim no. 10 Toplantı yürütme tekniği



ermelidir. Tartışmaların sonunda, toplantıya başkanlık eden kişi, neyin üstlenilmesi gerektiği ve kimin tarafından üstlenilmesi gerektiği konusunda sonuca varmalı ve devam etmelidir.

Bir toplantıyı başarılı bir şekilde yürütmenin ilk tekniği, organizasyondaki herkesi her toplantı için etkili davranmaya hazırlamaktır. Örgütteki herkes, etkili toplantıların temellerini ve her toplantının hedeflerine her zaman nasıl ulaşılacağını bilmelidir.

Verimsiz toplantıların etkilerini anlaması ve toplantıların verimsiz durumunu iyileştirme fırsatı verilmesi için her çalışanın toplantılar hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Her çalışan, toplantıların etkinliğini artırmanın önemini anladığında, toplantının etkili olmasını sağlayacak girişimleri savunacak ve başlatacaktır. Yönetimin veya grup liderlerinin desteği, toplantılarda yeni çalışma yöntemlerinin tanıtılmasına yardımcı olabilir. Günümüz çalışma ortamında ekip çalışmasının vurgulanması, toplantı teknolojisinin ilerlemesine yol açmaktadır.

Bir önceki oturumun tutanakları okunduktan sonra, resmi toplantıların ardından gündem belirlenir. Kabul edildiğinde toplantı resmen başlar ve sadece kabul edilen gündemde yer alan konular görüşülebilir. Gündemi çalışmak, her toplantının en önemli işidir. Konuların gözden geçirilmesi gündem maddelerinin sırasına göre yapılır. İlk olarak, gündemdeki belirli bir maddenin konusu tanıtılır, ardından konuyla ilgili tartışma yapılır, sorular sorulur ve son olarak bu konu hakkında sonuca, yani gündemdeki bir maddeyle ilgili sonuca ulaşılır.

Konuyla tanışmak, bir soru veya sorun sunmak, başkanın yani o konudan sorumlu yetkilinin (yönetici, komisyon üyesi, yönetim organı vb.) sözlü veya yazılı açıklamasıyla başlar.¹³⁷ Raportör, dinleyiciye sorunun özünü kısaca ve net bir şekilde tanıtıyor ve bir tartışma başlatmak için bir zemin sağlıyor. Tartışma, raportör tarafından gündeme getirilen konu hakkında sözlü bir tartışmadır. Bu ciddiye alınmalı. Tartışmaya bir başkan başkanlık eder ve katılmak isteyen herkes eşittir. Müzakereci görüş ve önerilerini sunarken, başkan “sözünü tutmamalı”, görüş açıklama ve saygı gösterme hakkından mahrum bırakmamalı ve kendi görüşüne saygı göstermemelidir. O tartışmayı zaman açısından sınırlı olabileceğinden, sunumun çok uzun ve monoton olmasına izin vermeyerek, tartışmayı ustaca ve dikkat çekmeden doğru yöne yönlendirmek ve yapıcı bir tartışmanın dinamizmini sürdürmekle yükümlüdür.

Tartışma yoluyla somut ve yapıcı bir öneri verilebilir. Bu şekilde, genellikle bir, iki veya daha fazla özel teklife ulaşılır. Her teklif, gerçeklerle açıklanmalı ve desteklenmeli, iyi formüle edilmeli ve oylamaya sunulmalıdır. En fazla oyu alacak olan teklif, çoğunluğun geçerli kararı ve tartışılan

¹³⁷ Pinkley, R.L., Neale, M.A. ve Bennett, R.J. (1994), How to negotiate Effectively. Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, 57-97-166.

konuyla ilgili nihai karar kabul edilecektir. Oylama, aynı zamanda, konunun böyle bir karar verme biçimini gerektirip gerektirmediğine dair fikir birliği ve diğer modeller ve karar verme yöntemleriyle de olabilir. Toplantılarda oylama gizli ve açık olabilir. Gizli oylama, önceden hazırlanmış aynı boy ve renkteki oy pusulaları üzerinde yapılır. Bu, tam bir takdir yetkisi ve anonimlik sağlar, çünkü oy pusulasında oylama, “lehte” veya “karşı” kelimelerinin altı çizilerek veya daire içine alınarak veya oy pusulası daha fazlasını içeriyorsa, oy verilen kişinin adının önündeki sıra numarası daire içine alınarak yapılır. Örneğin, formda birden fazla ad ve bunlardan isim yer alıyorsa ve bunlardan yalnızca biri seçilmelidir.¹³⁸ Gizli oylama sonuçları belirli bir komisyon tarafından belirlenir ve tutanaklara geçirilir. Oylamanın nasıl olacağı duruma, toplantıya katılanların bunu nasıl gerekli göreceğine ve yönetmeliklerle bu yönetmeliklere uygun olarak düzenlenmesine bağlıdır (kurallar, yönetmelikler, tüzükler vb.)

5. KAVRAM VE MÜZAKERE KONUSU

Pazarlığın (müzakerenin) genel bir tanımı şudur: pazarlık, başkalarından istediğinizi elde etmenin temel bir yoludur. Bu, her iki paydaşın da ortak fakat aynı zamanda çatışan çıkarları olduğunda bir anlaşmaya varmak için tasarlanmış bir iletişimdir. Bir beceri olarak müzakere, başarılı bir yönetici için çok önemlidir. Bir yönetici tarafından gerçekleştirilen tüm işlevlerde (planlama, kadrolama ve organize etme, kontrol etme ve yönetme) müzakere becerileri esastır.¹³⁹

Müzakere özellikle karar verme sürecinde önemlidir.

Resim no. 11 Müzakere edilenler



Müzakere kelimesi, “iş yapmak” anlamına gelen Latince “negotiatius” kelimesinden gelir.¹⁴⁰ İspanyolca’da ise “negocio” iş anlamına gelir. Daha yeni olan köken, diğerlerine göre daha geniş bir yorum olan, insanlarla hareket etmek anlamına gelen Fransızca “négoce” kelimesiyle ilgilidir, çünkü ister ticari ister sosyal olsun, insanlarla olan tüm ilişkiler müzakereye girer. Müzakere, iki veya daha fazla kişinin ortak eylemde bireysel çıkarlarını ilerletmeye çalıştığı bir yoldur. Müzakereler, her iki tarafın da diğer

tarafı bazı ortak çıkarlar üzerinde anlaşılırsa durumlarını iyileştirebileceklerine inandıkları bir durumda gerçekleşir.

İş görüşmesi çok önemlidir ve belki de en yaygın müzakere türüdür. Bu tür bir müzakere, aslında buradaki temel analiz konusudur. İş görüşmelerinin çok sayıda segmenti vardır. Genellikle iki alanla, dış

¹³⁸ Cohen, S. (2002), *Yöneticiler için Müzakere Becerileri*, Wisconsin: McGraw-Hill, Madison, s.5.

¹³⁹ Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), *Başlarken: Anlaşmayı Teslim Olmadan Müzakere Etmek*, Berkshire: Random House Business Books”

¹⁴⁰ Pinkley, R.L. (1995), İkili müzakerelerde çözüme alternatiflere ilişkin bilginin etkisi: Knolidge kimleri sayar? *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 80.403-417

ve iç müzakere ile ilişkilendirilirler. Dış müzakere, tedarikçiler, alıcılar, distribütörler, stratejik ortaklar, bankalar, pazarlama kurumları, rakipler, kamu sektörü ve benzerleri gibi şirket dışındaki kuruluşlar, yani paydaşlar ile gerçekleşir. Aslında ticaridir, yani piyasa ilişkileri ve işlemleri ile ilgilenir. Müzakerenin konusu fiyat, kalite, teslimat koşulları, ödeme şekli ve diğer çeşitli yükümlülükler olabilir.¹⁴¹ Genellikle ortak girişimlerin maliyetini, performansını ve karmaşık koşullarını tartışan resmi konuşmalar şeklini alır. Operasyonel ve stratejik müzakere arasında bir ayrım yapılması gerekir.

Operasyonel müzakere gündüktür ve müzakerecilerin mevcut pozisyonları üzerinde etkileri vardır, ancak gelecekteki bazı müzakerelerin sonucunu etkilemez.¹⁴² Stratejik müzakere, müzakereciler için özellikle stratejik öneme sahip çıkarları ifade eder.¹⁴³ Bunlar, paydaşlar arasındaki farklı koalisyonların kilit paydaşlarla karar vermede farklı rollere sahip olduğu ilgili karar verme süreçleridir. Buna göre çoğu yönetici, çeşitli gruplarla hem doğrudan hem de dolaylı olarak ikili görüşmeler yürütür.

Resim no. 12 Müzakere



Müzakerenin konusu, insanların farklılıklarını ve karşılaştıkları birçok sorunu çözme biçimleridir. Müzakere konusu, kişilerarası beceriler ile ikna etme ve ikna olma becerisini, bir takım müzakere stratejilerini kullanma becerisini ve bunları ne zaman ve nasıl kullanacağını bilme bilgisini içeren bir beceridir.

Resim no. 13 Yöneticiler ve Müzakereler



141 Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B. (2006), 5. baskı, Önizleme, s.32-38

142 Oliver D. (2007), Etkili Müzakere Nasıl Yapılır, Londra: Kogan Page str.

143 Fisher, R., Ury, W.L., Patton, B.M. (1999), Evete Gitmek: Teslim Olmadan Anlaşma Müzakere Etmek, Berkshire: Random House Business Books ”.

6. MÜZAKERELERE HAZIRLIK VE MÜZAKERE ORTAMI YARATMA YÖNTEMLERİ

Müzakere sürecinde taraflar arasında daha fazla bilgi alışverişi ile alternatif çözümler bulma olasılıkları artıyor. Kısacası, müzakereciler ilgili tüm konu ve konularda özgür ve açık bir görüşme için koşulları yaratmalıdır. Levitsky, Sanders ve Barry entegrasyon müzakere sürecinin dört temel aşamasına işaret ediyor:¹⁴⁴

- Sorunları belirleme ve tanımlama;
- Sorunları anlamak , ihtiyaçları ve çıkarları dikkate almak;
- Sorunlara alternatif çözümler üretmek ve
- Alternatiflerin değerlendirilmesi ve en iyinin seçilmesi.

Müzakere sürecinin ilk üç aşaması değer yaratma prosedürlerine atıfta bulunur ve bu aşamalarda işbirliği önemli bir yer tutar. Dördüncü aşama, değerlerin aranmasına atıfta bulunur ve bu aşamada dağıtım müzakeresini dikkatlice tanıtmak gerekir. Bütünleştirici müzakerede, müzakereciler ikili bir görevle karşı karşıyadır:¹⁴⁵ 1)mümkün olduğu kadar çok ortak değer yaratmak ve 2) kendi için değerler aramak. İşbirlikçi müzakereyi kullanırken bile, müzakereci her zaman istediğini elde edemez, müzakereciler genellikle istenen sonucu elde etmek için taviz verir , sapma ise müzakerede en

Resim no. 14 Müzakere aşaması



az istenen aşamadır. Değer yaratmak ve paylaşmak arasında bir çatışma vardır. Bunun nedeni, değer paylaşımında kullanılan rekabetçi stratejilerin işbirliğini baltalarken,öte yandan, işbirlikçi yaklaşım, müzakerecileri rekabetçi müzakere taktiklerinin etkilerine karşı daha savunmasız ve yatkın hale getirir.

Bundan aşağıdaki durumlar ortaya çıkar:

- Her iki taraf da işbirliği yaptığında her iki taraf da iyi sonuçlar alır;
- Bir taraf işbirliği yapıp diğer taraf reddettiğinde, işbirliği yapan çok iyi bir sonuç, herhangi bir işbirliğinden sapan ise çok daha kötü bir sonuç olacaktır.¹⁴⁶

Her iki taraf da taviz verirse, her iki taraf da orta derecede başarılı bir sonuca sahip olacaktır.

Müzakereciler, karşı tarafın olası strateji seçiminin belirsizliği nedeniyle sıklıkla rekabet eder ve bu durumda her iki taraf da kötü bir sonuç alır. Müzakerelerde işbirliği ve rekabet arasındaki bu gerilime

144 Maise, M. (2003), Müzakere nedir? İnatçılığın Ötesinde: Yıkıcı Çatışmaya Daha Yapıcı Yaklaşımlar Üzerine Ücretsiz Bir Bilgi Tabanı, şu adreste bulunabilir: <http://www.beyondintractability.org>

145 Dr. Mirjana Gligorijević ve Dr. Galjina Ognjanov (2011), “Pozitif Müzakere”, Belgrad, s.2.

146 Maise, M. (2003), Müzakere Nedir İnatçılığın Ötesinde: Yıkıcı Çatışmaya Daha Yapıcı Yaklaşımlar Üzerine Ücretsiz Bir Bilgi Tabanı, web sayfasında: <http://www.beyondintractability.org>

ustalıkla müzakere ikilemi denir. Müzakere ikilemi, iş görüşmelerindeki çoğu gerçek durumda ne sadece dağıtıcı ne de sadece bütünleştirici olmasının bir sonucu olan bir olgudur¹⁵ Uygulamada, müzakereler genellikle hem işbirliği unsurlarını hem de dağıtım unsurlarını içerir. Bu, zor stratejik seçimleri içeren müzakere ikilemi olarak bilinen gerilimleri artırır. Müzakerecinin görevi, rekabet stratejisi ile işbirliği stratejisi arasında bir denge kurmaktır.

Resim no.15 İki müzakere



Müzakere sanatının özü, müzakerecilerin çıkarlarının çatıştığı alanlarda mı rekabet edeceğinizi, kendiniz için daha fazlasını mı arayacağını ve daha azına yaklaşmayacağını mı yoksa her iki taraf için en iyi fırsatları belirlemek için bilgi alışverişinde bulunarak değerler mi yaratacağınızı bilmektir.¹⁴⁷ Müzakerelerde araştırma sürecinin müzakerelerin sonucunda önemli bir başarı olduğuna dikkat çeken Thomson, 80/20 kuralına göre %80'inin hazırlığa ayrılması gerektiğine dikkat çekiyor.¹⁴⁸

Thomson, tüm araştırma faaliyetlerini üç gruba

ayırır: durum analizi faaliyetleri, öz değerlendirme faaliyetleri ve diğer taraf değerlendirme faaliyetleri.

Müzakere ortamı yaratmanın yöntemi, kişinin kendi çıkarları ve karşı tarafın çıkarlarının ayarlanması olarak kabul edilir. Diğer bir yöntem, müzakerelerin bir turunun başarıyla tamamlanmasının ardından müzakereciler arasında bir anlaşmaya varıldığına, yani müzakerelerin devam ettiğine inanılan yöntemdir.¹⁴⁹ İyi bir müzakere ortamı, aktif empatik dinleme olarak adlandırılan en yüksek aktif dinleme biçimiyle de sağlanır. Dinleyicinin sözlü ve sözlü olmayan mesajları aldığı, bilişsel olarak işlediği, sözlü ve sözlü olmayan konuşmayı yönlendirdiği süreç olarak tanımlanır. Dinleyici, her şeyi bir bilgi gönderici olarak görmeye çalışarak anlamlarını sezgisel olarak keşfetmeye gayret eder.

Resim no. 16 Grup müzakeresi



¹⁴⁷ Aron, M.K. (2008), citiran trud, s. 8; Lax, D., Sebenius, J.K. (1986), Müzakereci Olarak Yönetici: İşbirliği ve Rekabet Kazancı için Bragaonong, New York: The Free Press, str.29

¹⁴⁸ Kemp, K.E. ve Smith, W.P. (1994), Bilgi alışverişi, sertlik ve bütünleştirici pazarlık; Açık ipuçlarının ve perspektif almanın roll-eri. Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi, 5, s. 5-21.

¹⁴⁹ Lax, D. ve Sibenius, J. (1986), Müzakereci olarak yönetici: İşbirliği ve rekabet için pazarlık. New York: Özgür Basın

Her müzakereci, iklimi kontrol ederken, kendi çıkarlarını yönettiği ve önemseydiği gibi, diğer tarafın çıkarlarını da önemseydiğini göstermelidir. Müzakereci olumlu bir ortam yaratmayı başarır, diğer taraf sorunları büyütme yerine çözmeye çalışacaktır. Müzakereler sırasında karşı tarafın davranışları izlenmelidir, Bu durumda sözel olmayan davranışları tutumunu gösterecektir.

Düşmanca bir iklim, bir taraf diğer tarafın çıkarlarını ihmal ettiğinde veya gözardı ettiğinde ortaya çıkan bir iklimdir.

- Sıkıntı, parmaklarınızı masaya vurarak, kağıda çizerek, bir noktaya bakarak gösterildiği zamandır. Bu durumda müzakerecilerin dikkatinin nasıl geri getirilebileceğini görmek veya ara vermek gerekir;

Resim no. 18 Müzakere taktikleri



Resim no. 17 Müzakereler ve müzakere ortamı



- Şüphe. Karşı taraf size güvenmiyorsa müzakerelerde ilerlemek zordur;
- Düzensizlik. Bu durum, her iki taraf da müzakere yapmaya hazır olmadığına ortaya çıkar. Özellikle gündem sırasının belirlenmediği durumlarda.
- Olumlu bir müzakere ortamını sürdürmek, ana müzakere araçlarından biridir ve müzakereciler diğer tarafın davranışını anlamaya çalışmalıdır.

7. STİLLER/TARZLAR (MÜZAKERE TAKTİKLERİ)

Modern müzakere tarzı, çatışma yerine yaratmayı, işbirliğini ima eder. Müzakereler, hedeflere ulaşılmasını sorgulayan ortak engelleri belirlemek ve üzerinde anlaşmaya varılan çalışmanın uygulanması sırasında sorunlar çıkması durumunda her iki tarafın atılacak adımlarını belirlemek için müzakere eden taraflar arasında işbirliği veya ortaklığı sağlamalıdır.¹⁵⁰ Müzakere stillerinin ortak unsurları şunlardır:

Benzersizlik - müzakerelerde sunulanın benzersiz olduğunu, böyle bir teklifin olmadığını ve teklif edilenin sadece bu şekilde sunulmadığını vurgulamak.

Güven inşa etmek - müzakereciyi bir çözüm bulma niyetiyle sabırlı ve makul olarak sunmak.

Zaman faktörünün yükünden kurtulan müzakereci, müzakereleri yürütmek için zamanı olmadığını göstermemelidir. Müzakere taktikleri söz konusu olduğunda, en çok sınırlı yetki taktiğinden bahsedilir. Örneğin, belirli bir amaca ulaşma düzeyine ulaşılmışsa ve bunu artırmak isteniyorsa, bunun eldeki yetki dahilinde olduğu vurgulanır ve başka bir şeye ulaşabilmek için başka bir şeye ulaşılması gerektiği vurgulanır ve ek istişareler yapmak gerekli olur.

Resim no. 19 Müzakere tarzı



Resim no. 20 Müzakere tarzı



Bilgi sunmak da müzakerelerde önemli bir güç kaynağıdır. Uzmanlığa dayalı güç, bilgi gücünün özellikle önemli bir biçimdir. Bilginin gücü, argümanlarını destekleyen gerçekleri ve rakamları toplayan herkes tarafından kullanılabilir. Mesleki güç, yalnızca belirli bir miktarda bilgiye belirli bir ölçüde hakim olduğu düşünülenlere aittir. Müzakere bağlamında, daha fazla bilgiye sahip olmak en yaygın güç kaynağıdır. Bilginin gücü, müzakerecinin mümkün olduğu kadar çok bilgi toplama ve konumunu, argümanlarını ve istenen çözümleri destekleyen gerçekleri ve verileri

düzenleme yeteneğine dayanır.

¹⁵⁰ Thompson, L.L. (2009), The Mind and Heart of Müzakereler, New Jersey: Pearson Education Inc, s. 12.

Müzakereci, bilgileri diğer tarafın pozisyonuna ve sonuçlarına itiraz etmek veya argümanlarını çürütmek için de kullanabilir. Kaynakları kontrol eden insanlar, bu kaynakları istediklerini yapan herkese devretme ya da istediklerinin ve istediklerinin tersini yapanlarla sınırlandırma gücüne sahiptir. Kaynaklar, müzakerelerin konusuna bağlı olarak her şeyi temsil edebilir. Bazıları, müzakerelere katılanların onlara verdikleri değere bağlı olarak, güç kaynakları olarak daha fazla yada daha az önemlidir. Örgütsel bağlamda en önemli kaynaklar şunlardır: çeşitli biçimlerde para, stoklar, insan sermayesi, zaman, ekipman, hizmetler ve kişiler arası destek. Kaynaklar genellikle iki şekilde kullanılır: ödül ve ceza olarak.

Resim no. 21 Müzakereciler

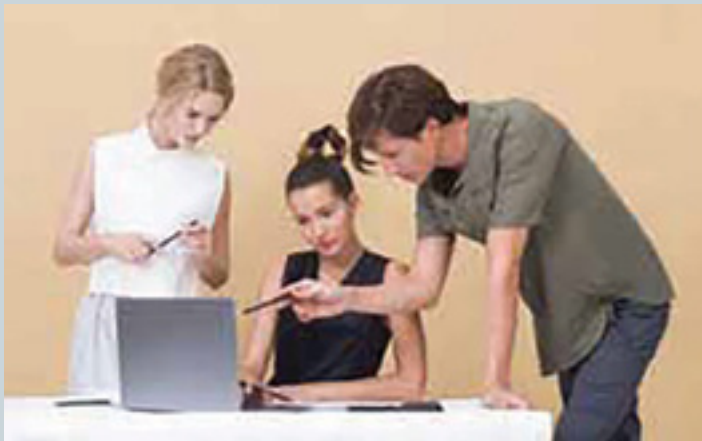


8. MÜZAKERECİLERİN MÜZAKERELERDE DAVRANIŞLARI

Bir iş görüşmesi ortamında insanların gücü deneyimlemelerinin dört ana güç stratejisine çevrilebilecek olan, dört yolu vardır: destek, bağımsızlık, iddialılık ve topluluk. Küçük şirketler genellikle büyük şirketlerle bağımlı veya koruyucu ilişkiler kurar. İddialı davranış, güçlüler için geleneksel bir stratejidir. Büyük şirketlerin zorlamaları, tehditleri ve tek taraflı tavizleri yoluyla başkalarını kendilerine istediklerini vermeye zorluyorlar¹⁵¹.

Bazen zayıf taraflar bu stratejiyi uygulayabilir.

Resim no.22 Müzakere davranışları



bağımlılık tek taraflı kurulamaz.

Kişisel bağımsızlık ve diğerlerinden bağımsız olmak. Maliyet stratejisinden korkan birçok şirket bağımsızlık istiyor. Bağımsızlıklarını başarıyla koruyabilmek için birçok şirket genellikle devam eden müzakerelere girer. Küçük şirketler genellikle büyük şirketlerle bağımlı veya koruyucu ilişkiler kurar.

Bu stratejiyi uygulayan taraflar, büyük şirketlerin o büyük (aynı) şirketten sipariş almaya hazır olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Aynı zamanda, güçlü tarafın tatmin edici davranmasını talep ederler. Ancak

¹⁵¹ Spector, B. (2004), Roger ve William Ury Academy of Management Executive ile röportaj, Cilt 18, Sayı 3, s. 101-107.

Bir davranış olarak ikna, dikkatli bir hazırlık, iki yönlü diyalog ve insanların karar verme yollarının derinlemesine anlaşılmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir.¹⁵² Nitelikli ikna ediciler, hedef kitleleriyle işbirliğine dayalı bir öğrenme ve müzakere sürecine katılırlar.

Mütekabiliyet. İnsanlar genellikle aynı şekilde misilleme yapmak isterler. Biri bize bir şey verirse veya bir şey yaparsa, bunun bir zorunluluk olduğunu düşündüğümüz için karşılık vermek isteriz.

Tutarlılık ve bağlılık. İnsanlar düşüncelerinde, hislerinde ve davranışlarında tutarlı olmak veya tutarlı görünmek isterler.¹⁵³ Bir pozisyon aldıklarında, ona tutunmaya ve hatalı olduklarında bile erken kararlarını haklı çıkaracak şekilde davranmaya eğilimlidirler.

Sosyal kabul. Diğer insanların belirli bir şekilde davrandıklarını gördüğümüzde, sosyal olarak kabul edildikleri için bunun doğru yol olduğu sonucuna varırız.

Resim no. 23 Tümü müzakerede



9. KAVRAM VE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Günlük işlerde çatışma terimi çok olumsuz bir şekilde anlaşılmaktadır. Birçok insan içgüdüsel olarak çatışmanın kendisinden çekilir. Aslında, sorunları etkili bir şekilde çözmek ve etkili kişilerarası ilişkiler kurmak için çatışmalara ihtiyaç vardır. Çatışmalar genellikle iş örgütlerinde çalışanlar arasında ortaya çıkar. İnsanların birbirinden farklı olduğu ve her insanın kendine özgü bireyselliği ile karakterize edildiği göz önüne alındığında, belirli bir yanlış anlamaya ulaşma olasılığı çok yüksektir. Çalışanlar arasında bir çatışma olduğunda, genellikle çatışmanın birkaç çalışanın vazgeçmesi veya geri çekilmesi olarak yansıtılır veya çalışanlar arasında yetersiz iletişim vardır, yani, işe ve organizasyona büyük zarar veren bir bilgi aktarımı eksikliği vardır.¹⁵⁴ Bu nedenle, her çalışanın, olumlu ve karşılıklı olarak tatmin edici sonuçları teşvik ederken, olumsuz veya zararlı sonuçları azaltacak şekilde çatışmaya hazırlanmalı ve çatışmaya yanıt vermelidir.

9.1. Duygusal çatışma

Bu tür bir çatışma, birbirleriyle etkileşim halinde olan iki sosyal varlığın birlikte sorunları çözmeye

¹⁵² Gligorijević, Dr. Mirjana ve Ognjanov, Dr. Galjina (2011), "Pozitif Müzakere", Belgrad, s.53.

¹⁵³ Köri, J.E. (1999), Uluslararası müzakere kısa bir kurs: uluslararası ticari müzakerelerin planlanması ve yürütülmesi, ABD: World Trade Press, st. r37-39.

¹⁵⁴ Smith, C. G. Örgütler arası çatışmanın bazı koşullarının ve sonuçlarının karşılaştırmalı analizi. Administrative Science Quarterly, 10, s. 511, 1996

çalışırken, sorunların bir kısmı veya tamamı hakkındaki duygu ve duygularının uyumsuz olduğunun farkına vardıklarında ortaya çıkar. Farklı yazarlar duygusal çatışma için farklı isimler kullanır. Ayrıca psikolojik bir çatışma, duygusal bir çatışma veya kişilerarası çatışma olarak da bulunur. Aynı zamanda grup üyelerinin öfke, hayal kırıklığı ve diğer olumsuz duygularla karakterize kişilerarası çatışmalar yaşadığı bir durum olarak da tanımlanabilir.

Resim no. 24 İki kişilik çatışma



9.2 Gerçek (temel) çatışma

Bu tür bir çatışma, kuruluşun iki veya daha fazla üyesi, görevleri veya içerik sorunları hakkında anlaşamadığında ortaya çıkar. Literatürde başka bir isim altında, çoğu zaman görevlerle ilgili bir çatışma ve bilişsel bir çatışma olarak da rastlanır. Gerçek çatışma, organizasyonun mevcut stratejik konumu veya rapora dahil edilecek kesin verilerin belirlenmesi gibi, gerçekleştirilecek görevlerle ilgili grup üyelerinin fikir ve görüşleri arasındaki anlaşmazlıklar olarak da tanımlanabilir.¹⁵⁵

Resim no. 25 Çıkar çatışması



9.3. Çıkar çatışması

Çıkar çatışmaları, iki taraf arasındaki sınırlı kaynakların tahsisi konusundaki tercihlerindeki tutarsızlıklar olarak tanımlanabilir. Bu tür bir çatışma, duruma ilişkin aynı anlayışı paylaşan her bir taraf, aralarında sınırlı kaynakların her türlü dağıtımını içeren, soruna farklı ve bir dereceye kadar uyumsuz bir çözümü tercih ettiğinde veya sınırlı kaynak sorunlarını ele almak için çalışmayı bölme kararı alındığında ortaya çıkar. İki yöneticinin aynı pozisyon için başkan yardımcılığı için mücadele etmesi bir çıkar çatışması olarak değerlendirilebilir.

9.4. Değerler çatışması

İki sosyal varlığın değerleri veya ideolojileri belirli konularda farklılık gösterdiğinde ortaya çıkar. Aynı zamanda ideolojik çatışma olarak da adlandırılır. A ve B denetçilerinin “telafi edici istihdam” konusundaki ideolojik anlaşmazlığı, değerler çatışmasına bir örnektir. Biri yaşam, diğeri seçim olmak üzere kürtaj

¹⁵⁵ Literer, J.A. (1966). Organizasyonda Çatışma: Yeniden İnceleme. Academy of Management Dergisi, 9.s.180

konusunda iki grup arasında yaşanan çatışma, değerler çatışmasının bir başka örneğidir.

Resim no. 26 Kurumsallaşmış çatışma



9.5. Amaç çatışması

Her iki sosyal varlığın istenen sonucu veya bitiş durumu tutarsız olduğunda ortaya çıkar. Nadir durumlarda, tüm kararlar için farklı tercihler içerebilir. A ve B yöneticilerinin iş tasarım programlarından sadece birinin kendi bölümleri için uygulanabileceğini anlamaları, amaç çatışmasına bir örnektir.¹⁵⁶

9.6. Kurumsallaşmış ve kurumsal olmayan çatışma

Kurumsallaşmış çatışma, aktörlerin açık kuralları takip ettiği ve öngörülebilir davranışlar gösterdiği, ilişkilerinin çalışanlar ve örgüt yönetimi arasındaki müzakerelerde olduğu gibi süreklilik gösterdiği durumlarda karakterize edilir. Ayrımcı çatışmaların çoğu, daha önce bahsedilen bu üç koşulun mevcut olmadığı durumlarda kurumsallaşmamıştır.

Resim no. 27 Çatışma türleri



çıkar.¹⁵⁷

9.7. İntikam çatışması

Bu tür bir çatışma, çatışmaya katılanların diğer tarafı cezalandırmak için çatışmayı uzatma ihtiyacı hissettiği durumların özelliğidir. Başka bir deyişle, her bir taraf, kısmen diğer tarafın maliyetlerini üstlenerek kârını belirler.

9.8. Kişilerarası çatışma

Bu tür çatışma aynı zamanda birey içi veya intrapsikik çatışma olarak da bilinir. Kuruluşun bir üyesinin kendi uzmanlığı, ilgi alanları, amaçları ve değerleriyle uyumlu olmayan belirli görevleri veya rolleri yerine getirmesi gerektiğinde ortaya

9.9. Kişilerarası çatışma

Kişilerarası çatışma, hiyerarşide aynı veya farklı düzeyde bir organizasyonun iki veya daha fazla üyesi arasındaki bir çatışmadır. Bu tür bir çatışma, organizasyondaki üst ve ast arasındaki çatışmaları da içerir.

¹⁵⁶ Baron, R.A. Örgütlerde çatışma. K.R'de Murphy & F.E. Saal (Ed.) Örgütlerde psikoloji: Bilim ve pratiğin bütünleştirilmesi (ss.197-216). Hildsdale NJ: Erlbaum, s. 199, 1990

¹⁵⁷ Tedeschi, J.T., Schlenker, B.R. & Bonoma, T.V. Çatışma, güç ve oyunlar: Kişilerarası ilişkilerin deneysel çalışması. Aldine Pub. şirket s.232, 1973

Resim no. 28 Çatışmalar



genel merkez ve şube çalışanları arasındaki çatışmalar vb. gösterilebilir.¹⁵⁸ Gruplar arası çatışmanın bir başka türü de çalışanlar ve yönetim arasındaki çatışmadır.

9.12. Yapıcı ve yıkıcı çatışma

Tüm çatışmalar kötü değildir ve organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bazı çatışmalar grubun hedeflerini destekler ve performansını artırır ve bunlara işlevsel veya yapıcı çatışma biçimleri denir. Ancak grubun performansını engelleyen çatışmalar da vardır ve bunlar işlevsiz veya yıkıcı çatışma biçimleri olarak adlandırılır. Yapıcı çatışmaları yıkıcı çatışmalardan ayıran kriter grubun nihai sonuçlarıdır. Grup, bir çatışmanın varlığından dolayı amaçlarına ulaşamıyorsa, çatışma işlevsiz veya yıkıcıdır.¹⁵⁹ Çatışma türlerini kolayca ayırt etmenin bir yolu, onları yoğunluklarının temsil edildiği bir süreklilik üzerinde temsil etmektir.

9.10 Grup içi çatışma

Sıklıkla departman içi bir çatışma olarak görülür. Grup üyeleri arasında veya grup içindeki iki veya daha fazla alt grup arasında amaçları, görevleri, prosedürleri vb. Bu tür bir çatışma, grubun bazı veya tüm üyeleri ile lideri arasındaki uyumsuzluklar veya anlaşmazlıkların bir sonucu olarak da ortaya çıkabilir.

9.11. Gruplar arası çatışma

Bir kuruluş içindeki iki veya daha fazla birim veya grup arasındaki çatışmayı ifade eder. Bu tür çatışmalara örnek olarak üretim ve pazarlama,

Resim no.29 Çatışmadaki İnsanlar



158 Pondy R. L. Örgütsel Çatışma: Kavramlar ve Modeller. Akademik Dergi. İdari Bilimler Quarterly; Sep67, Cilt. 12 Sayı 2, s.296, 1967

159 Pondy R. L. Örgütsel Çatışma: Kavramlar ve Modeller. Akademik Dergi. İdari Bilimler Quarterly; Sep67, Cilt. 12 Sayı 2, s.296, 1967

10. İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ KURULUŞUN ÇALIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çatışma, taraflardan birinin, diğer tarafın iyi (yararlı) olduğunu düşündüğü bir şey hakkında olumsuz bir görüşüne sahip olduğunu veya sahip olacağını fark ettiği bir süreçtir.

Bu tanım oldukça geniştir ve bir etkileşimin çatışmaya “geçtiği” mevcut aktivitedeki herhangi bir noktayı tanımlar. Bu tanım, insanların organizasyonda deneyimledikleri çok çeşitli çatışmaları içerir - amaçların uyumsuzluğu, gerçeklerin yorumlanmasındaki farklılıklar, davranış beklentilerine dayalı anlaşmazlıklar vb. Çatışma, başka bir bireyin amaçlarını kabul etmesini engellemeye yönelik davranış olarak da tanımlanabilir. Bu ve diğer tüm çatışma tanımları farklı olsa da, yine de ortak bir noktaları vardır. Önce fark edilmesi, her iki tarafça da hissedilmesi gerekir, yoksa var olmazdı.¹⁶⁰ İkincisi, katılımcıların kendi aralarında bir karşıtlık olmalıdır.¹⁶¹ Üçüncüsü, bir tür etkileşim olmalı.¹⁶²

Resim no. 30 Herkes kendi tarafına



Örgütsel bağlamda çatışma, standart karar verme mekanizmalarının ihlali olarak da tanımlanabilir, böylece birey veya grup uygun bir alternatif seçmede zorluklar yaşar. Bu, sınırlı bir çatışma kavramıdır ve araştırma amaçları için pek kullanışlı değildir. Örgütsel çatışmanın, örgütsel davranışla güçlü bir şekilde ilişkili olan dinamik bir süreç olarak en iyi anlaşılabilirliğine göre daha geniş bir tanım vardır. Çatışmanın tanımı konusunda orta bir konum benimseyen yazarlar vardır. Bu nedenle, çatışma, “bir suç ortağının davranışlarının veya amaçlarının bir dereceye kadar başka bir suç ortağının veya suç ortaklarının davranışları veya hedefleriyle uyumsuz olduğu etkileşimli bir durum” olarak tanımlanabilir.¹⁶³

Benzer şekilde, çatışmayı “farklı katılımcıların koşullarının, uygulamalarının veya hedeflerinin doğası gereği uyumsuz olduğu bir durum” olarak tanımlayan bir tanım vardır.

¹⁶⁰ Louis R. Pondy, “Organization Conflict, Concepts and Models”, yönetim bilimi, üç ayda bir, s. 296-320., 1969

¹⁶¹ Schmidt, W. H. ‘Conflict: A Powerful Process for (Good or Bad) Change’, Management Review, 63, s. 4-10 Aralık 1974,

¹⁶² L. Rico “Örgütsel Çatışma: Yeniden Değerlendirme İçin Bir Çerçeve”, Industrial Management Review, 5, s. 67, 1964

¹⁶³ H. Assael, “Constructive Role of Interorganizational Conflict,” Administration Science Quarterly, 14 (4, 1969), 499-505; J.Kelly, “Çatışmayı Sizin İçin Çalıştırın”, Harvard Business Review, 48 (Temmuz-Ağustos, 1970), 103-113; ve J.A. Litterer, Conflict in Organization: AR sınavı, Academy of Management Journal, 9 (Eylül, 1966), 178-186.

Çatışmanın başka bir tanımı, “bir başka kişi veya grupla etkileşimde veya aktivitede göreceli olarak kayıp algılanmasının bir sonucu olarak iki veya daha fazla taraf karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkan bir davranış türüdür”. Çatışmayı tanımlamada son iki yazar arasındaki fark, Smith’in çatışmayı bir durum olarak görmesi, Litterer’in ise bir davranış biçimi olarak görmesinden ibarettir. Bununla birlikte, ortak noktaları, çatışmayı, sosyal varlıklar arasındaki hedeflere, faaliyetlere veya etkileşimlere karşı uyumsuzluk veya muhalefetin sonucu olarak görmeleridir.

Resim no. 31 Kişiler - Çatışma Seçimi



Bir dizi çatışma tanımını inceledikten sonra Baron, tanımların aynı olmamasına rağmen aşağıdaki unsurlarda örtüştüğü sonucuna varmıştır:¹⁶⁴

1. Çatışma, bireyler veya gruplar arasında çatışan çıkarları içerir;
2. Çatışmanın var olması için bu tür çatışan çıkarların kabul edilmesi gerekir;
3. Çatışma, her iki tarafın da diğerinin çıkarlarını engelleyeceği (veya zaten engellemiş olduğu) inancını içerir;
4. Çatışma bir süreçtir: bireyler veya gruplar arasındaki mevcut ilişkilerden gelişir ve onların geçmiş etkileşimlerini ve içinde bulundukları bağlamları yansıtır;
5. Taraflardan birinin veya her ikisinin yaptığı ve aslında diğer tarafın amaçlarına engel olan eylemler. Örgütsel çatışma, üyeler, ağdaki meslektaşlarının, diğer kolektiflerin üyelerinin veya kuruluşun ürün ve hizmetlerini kullanan ilgisiz bireylerin eylemleriyle bağdaşmayan eylemlerde bulunduğu ortaya çıkar.

11. ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Geleneksel yaklaşım, çatışmaları, organizasyonun işleyişinde daha fazla engellere neden olan yönetimsel hatalar olarak görür. Çatışmalar, ortaya çıkar çıkmaz çözülmesi gereken son derece olumsuz ve istenmeyen bir olgu olarak görülmektedir. Bu anlayışa göre çatışmalar ortadan kaldırılmalıdır, ancak organizasyonda bir çatışma durumu ortaya çıkarsa yönetici bunu en kısa sürede ortadan kaldırmalıdır. Davranışçı görüş, çatışmaların organizasyonda çok yaygın olduğunu savunur. Çalışanlar, sıklıkla çatışan kendi ihtiyaçları ve çıkarları olan insanlardır. Davranışçılar, çatışmanın bazen faydalı olabileceğine inansalar da, onların görüşü, bunun zararlı olduğu ve bu nedenle ortaya çıktığı anda çözülmesi ve ortadan kaldırılması gerektiğidir. Günümüzde çatışmalar, herhangi bir organizasyonda normal ve kaçınılmaz bir olay olarak kabul edilmektedir. Etkileşimli yaklaşım, organizasyon içinde kaçınılmaz olduklarını gösterir.

¹⁶⁴ H. Assael, “Constructive Role of Interorganizational Conflict,” *Administration Science Quarterly*, 14 (4, 1969), 499-505; J.Kelly, “Make Conflict Work for You,” *Harvard Business Review*, 48 (Temmuz-Ağustos, 1970), 103-113; ve J.A. Litterer, *Conflict in Organization: A Re inceleme*, *Academy of Management Journal*, 9 (Eylül 1966), 178-186.

Çatışma üretken olabilir ve işin iyileştirilmesine yol açabilir ,yöneticinin görevi ise çatışmaları önlemek değil, mevcut çatışmaların olumsuz yönlerini azaltmak ve olumlu yönlerini en üst düzeye çıkarmak için onları çözmek ve yönetmektir.

Optimum iş performansı orta düzeyde çatışma gerektirir. Çatışma genellikle örgütsel değişim ve yeniliğe ulaşmanın bir yoludur. Para, emek, zaman, malzeme ve ekipman gibi hayati kaynaklar sınırlı olduğundan, bunları gruplar arasında dağıtmak çatışmalara yol açabilir. Bu nedenle bazı gruplar, kuruluş içinde normal işleyiş için ihtiyaç duyduklarından daha azını alacaktır.

Resim no. 32 İletişim ve Çatışma



Davranışı düzenleyen standartlaştırılmış prosedürler, kurallar ve politikalar, çatışma olasılığını azaltmaya çalışır. Fakat aynı zamanda empoze ettikleri kontrole karşı bir direniş var. Ayrıca, karmaşık organizasyonlarda, yetki düzeylerinin sayısı, çatışma potansiyelini artıran sorunlar yaratabilir.

Çalışanların görevlerinin sorumluluklarındaki farklılıklar, onların görevlerini yerine getirmelerine izin vermekle birlikte, aralarında çatışma olasılığını da artırmaktadır. Kuruluş içindeki gruplar, farklı hedefler geliştirdikleri için eylem planları üzerinde anlaşmaya varmayı genellikle çok zor bulurlar¹⁶⁵. Benzer şekilde, birçok çatışma ortaya çıkar, çünkü bazıları popüler bir değer tüm durumlara uygulanması gerektiğine inanır, değerleri farklı olanları aşar.

Hedefler belirsiz ve şüpheli olduğunda veya roller açıkça tanımlanmadığında çatışma ortaya çıkabilir. Ayrıca, görev planlamasına ve problem çözmeye yönelik sistematik olmayan yaklaşımlar da çatışma olasılığını artırabilir.

İletişim boyutu, iletişimin örgütte önemli bir süreç olduğu görüşüne dayanmaktadır. Kötü iletişim ve eksik bilgilerin departmanlara yayılması çatışmalara yol açabilir. Tüm bunların, kurumsal hedeflere ulaşmada geniş kapsamlı sonuçları olabilir.¹⁶⁶ Özellikle günümüz bilişim teknolojisi çağında hızlı hareket eden organizasyonlarda eksiksiz ve eksiksiz iletişimin önemi yadsınamaz.

Davranışsal boyut, kuruluşların farklı süreçler aracılığıyla yetersiz kaynakların kullanılmasının gerektiği bir ortamda farklı gruplar ve departmanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak var olduğunu belirtir.

¹⁶⁵ M. Şerif ve M.D. Wilson, ed., Group Relations at the Crossroads (New York: Harper, 1953) ve yukarıda atıfta bulunulan Sherif çalışması.

¹⁶⁶ M. Şerif ve M.D. Wilson, ed., Group Relations at the Crossroads (New York: Harper, 1953) ve yukarıda atıfta bulunulan Sherif çalışması.

Organizasyon içinde var olan sistemler ve alt sistemler, bireyler ve çalışma ekipleri veya çalışma grupları tarafından yönetilir.

12. ÇATIŞMA ÇÖZÜM ADIMLARI

Problem çözme sürecindeki ilk adım problemin tanınmasıdır, bu da kendi içinde keşfini ve daha sonra formülasyonunu içerir. Literatürde, yönetim ve örgütsel davranış alanında sayısız soruna çözüm bulunabilir, ancak eksik olan, sorunun kendisinin tanınabileceği gelişmiş bir süreçtir. Problemi bulmak veya tanımak, organizasyonlarda yeterince dikkat edilmeyen bir alan olan problemin doğru teşhisini gerektirir. Sonuç olarak, genellikle sorunun doğası tam olarak anlaşılmadan belirli müdahaleler önerilir. Bu etkisiz sonuçlara yol açabilir. Kurulusta çatışmaya yol açan sorunları belirlemek veya teşhis etmek, çatışmayı uygun şekilde yönetmek için tasarlanmış herhangi bir müdahalede bir ön adım olmalıdır.

Kurulusta mevcut olan farklı türdeki çatışmaların nedenlerinin ve etkilerinin doğru teşhisi özellikle önemlidir çünkü altında yatan nedenler ve sonuçlar göründükleri gibi olmayabilir. Şunları bilmek özellikle önemlidir: (1) kuruluşun çok az, orta derecede veya aşırı derecede duygusal ve esaslı çatışmaları olup olmadığını ve (2) kuruluş üyelerinin bunları farklı durumlarda uygun şekilde uygulamak için çatışma yönetimi stratejilerini uygun şekilde seçip kullanmadığını. Öte yandan, çatışmaya doğru teşhis edilmeden bir müdahale yapılırsa, yöneticinin / liderin yanlış sorunu çözmeye çalışması olasılığı vardır. Örgütsel çatışma yönetimi, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmek için sorunların sistematik olarak teşhis edilmesini içerir.

Resim no. 33 Toplantıda Çatışma



Sorunların kapsamlı teşhisi, çatışmayı, kaynaklarını ve etkinliğini ölçmenin yanı sıra aralarındaki ilişkileri analiz etmeyi içerir.

Kapsamlı tanı, aşağıdaki ölçüm türlerini içerir:¹⁶⁷

- Kişiler arası, kişiler arası, grup içi ve gruplar arası düzeylerdeki çatışmanın boyutu;
- Örgütsel üyelerin kişilerarası, grup içi ve gruplararası çatışmalarının yönetim tarzları;
- Bireysel, grup ve organizasyonel öğrenme ve etkililik.

¹⁶⁷ French, W.L., & Bell, C.H., Jr. (1999). Organizasyon geliştirme (6. baskı). EnglewoodCliffs, NJ: Prentice-Hall

Önceki ölçüm süreciyle toplanan verilerin analizi aşağıdakileri içermelidir:¹⁶⁸

- Bölümlere, birimlere, bölümlere vb. göre sınıflandırılan çatışma kapsamı ve çatışma yönetimi stratejileri ve bunların ,ilgili ulusal normlarından farklı olup olmadıkları;
- Çatışma ölçeği ilişkileri ve bunların kaynak yönetimi stratejileri;
- Örgütsel öğrenme ve etkililik ile ilgili çatışma kapsamı ilişkileri ve yönetim stratejileri.

Uygun bir teşhis, herhangi bir müdahaleye ihtiyaç olup olmadığını ve gerekli müdahalenin türünü belirtmelidir. Çok fazla duygusal çatışmanın olduğu bir durumda veya çok az veya çok fazla önemli çatışma ve/veya kuruluş üyeleri çatışmayı etkin bir şekilde çözemezse, o zaman üçüncü şahısların uygun müdahalesine ihtiyaç vardır.

Süreç müdahalesi, kişilerarası çatışmalarla uğraşırken kuruluş üyeleri tarafından kullanılan stratejileri değiştirerek örgütsel etkinliği artırmayı amaçlar. Süreç yaklaşımı, temel olarak, kuruluş üyelerinin farklı durumlarda farklı türdeki çatışma yönetimi stratejilerinin kullanımını nasıl ilişkilendireceklerini öğrenmelerine yardımcı olarak çatışmayı yönetmek için tasarlanmıştır.

Resim no. 34 Çıkar Farklılığı



¹⁶⁸ M. Şerif ve M.D. Wilson, ed., Group Relations at the Crossroads (New York: Harper, 1953) ve yukarıda atıfta bulunulan Sherif çalışması.

Alıştırmalar

(Doğru cevabı yuvarlak içerisinde al)

1. Çeşitli konuların tartışıldığı ve kararların alındığı toplantı veya oturumlar, diğer adıyla oturum, müzakere, konferans 8, meclis,toplantı, kongre, zirve vb. gibi farklı isimlere adlandırılabilir.

a. EVET b. HAYIR

2. Bilgilendirici, katılımcıların bir faaliyet, olay veya sorun hakkında katipler tarafından bilgilendirildiği toplantılardır.

a. EVET b. HAYIR

3. Önerilen çözümlerin değerlendirilmesi. Her teklif, katılımcılar tarafından önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilecektir.

a. EVET b. HAYIR

4. Toplantıya katılanlar, inceleme konusuna ve bulundukları pozisyona göre toplantıya katılması gereken kişiler tarafından belirlenir.

a. EVET b. HAYIR

5. Müzakere, başkalarından istediğinizi elde etmek için temel bir araçtır. Her iki paydaşın da ortak fakat aynı zamanda çatışan çıkarları olduğuında bir anlaşmaya varmak için tasarlanmış bir iletişimdir.

a. EVET b. HAYIR

6. Bir beceri olarak müzakere, başarılı bir yönetici için çok önemlidir. Müzakere becerileri, bir yönetici tarafından gerçekleştirilen tüm işlevlerde (planlama, kadrolama ve organize etme, kontrol etme ve yönetme) esastır.

a. EVET b. HAYIR

7. Müzakere sanatının özü, müzakerecilerin çıkarlarının çatıştığı alanlarda mı rekabet edecekleri, kendileri için daha fazlasını mı arayacakları ve daha azını kabul edip etmeyecekleri yada her ikisi için de en iyi fırsatları belirlemek üzere bilgi alışverişi yaparak değer yaratıp yaratmayacaklarını bilmeleridir.

a. EVET b. HAYIR

8. Kendi çıkarlarını ve karşı tarafın çıkarlarını ayarlamak, müzakere ortamı yaratmanın bir yöntemi olarak kullanılır. Diğer bir yöntem, müzakerelerin bir turunun başarıyla tamamlanmasının müzakereciler arasında bir anlaşmaya vardığına inanılmasıdır, bu da müzakerelerin devam ettiği anlamına gelir.

a. EVET b. HAYIR

9. Bir iş görüşmesi ortamında dört ana güç stratejisine çevrilebilecek olan, insanların gücü deneyimlemelerinin dört yolu vardır: destek, bağımsızlık, iddialılık ve topluluk.

a. EVET b. HAYIR

10. Aslında, etkili problem çözmenin yanı sıra etkili kişiler arası ilişkiler kurmak için çatışmalara ihtiyaç vardır. Çatışmalar genellikle çalışanlar arasında iş organizasyonlarında meydana gelir.

a. EVET b. HAYIR

11. Bazı çatışmalar grubun hedeflerini destekler ve performansını artırır ve bunlara işlevsel veya yapıcı çatışma biçimleri denir.

a. EVET b. HAYIR

12. Çatışma, başka bir bireyin amaçlarını kabul etmesini engellemeye yönelik davranış olarak da tanımlanabilir.

a. EVET b. HAYIR

13. Davranışçı görüş, organizasyonda çatışmaların çok yaygın olduğunu savunur. Çalışanlar, kendi ihtiyaçları ve çıkarlırlarının sıklıkla çatıştığı insanlardır.

a. EVET b. HAYIR

14. Örgütsel çatışma, üyeler, ağıdaki meslektaşlarının, diğer kolektiflerin üyelerinin veya kuruluşun ürün ve hizmetlerini kullanan ilgisiz bireylerin eylemleriyle bağdaşmayan eylemlerde bulunduğu ortaya çıkar.

a. EVET b. HAYIR

15. Süreç müdahalesi, kiŖilerarası atıŖmalarla uęraŖırken kuruluŖ yeleri tarafından kullanılan stratejileri deęiŖtirerek kurumsal etkinliği artırmayı amaçlar. Süreç yaklaŖımı, temel olarak, kuruluŖ üyelerinin farklı durumlarda farklı türdeki atıŖma yönetimi stratejilerinin kullanımını nasıl iliŖkilendireceklerini öğrenmelerine yardımcı olarak atıŖmayı yönetmek için tasarlanmıŖtır.

AŖAęIDAKİ SORULARI CEVAPLAYINIZ

Toplantı nasıl tanımlanır?

2. Ne tür toplantılar var?

3. Toplantı düzenlemenin aŖamalarını listeleyin!

4. Toplantıya katılanlar kimlerdir?

5. Toplantı kuralları nelerdir?

6. Toplantıları uygun Ŗekilde yürütme teknikleri nelerdir?

7. Müzakerenin konusu nedir?

8. Müzakereler nasıl tanımlanır?

9. Müzakerelere hazırlık nedir?

10. Müzakere oluşturma yöntemleri nelerdir?

11. Hangi müzakere taktiklerini biliyorsunuz?

12. Müzakereciler müzakere sürecinde nasıl davranırlar?

13. Çatışmalar nasıl tanımlanır?

14. Ne tür çatışmalar var?

15. Çatışmaları çözme adımları nelerdir?

ÖRNEKLER 1

Kural 1: Bağırmanın.

Yalnızca karşı taraftaki ve(kendi üzerinizdeki) duyguyu yoğunlaştıracaksınız ve çatışma daha da derinleşebilir. Yüksek perdeden konuşma anlaşmazlığı çözmeyecektir, her iki tarafın da görüşlerini ifade edebilmesi ve duyulabilmesi için sakın bir duruma ulaşmak gerekir. Diğer kişi bağırıyorsa, çatışmanın tırmanmaması için sesinizi yükseltmemeniz çok önemlidir.

Kural 2: Her zaman diğer kişiyi önemseyişinizi onaylayarak konuşmayı başlatın ve sonlandırın.

“Seni seviyorum ve buna nasıl baktığını anlıyorum, benim tarafımı duymanı istiyorum...”, anlaşmazlıklarda böyle başlangıç cümleleri kullanıyor musunuz? Çatışmada, karşınızdaki kişiye değer verdiğinizi ve ona inandığınızı hatırlatmanın gücünü ve önemini küçümsememelisiniz. Bir anlaşmazlık yaşamamız birbirimizi sevmediğimiz ve saygı duymadığımız anlamına gelmez, bunu teyit edin.

Kural 3: Yapmadığınızdan emin olsanız bile hata yaptığınız fikrine açık olun.

İnsanlar nadiren sebepsiz yere sinirlenirler, bu yüzden söylediklerinde en azından bir parça doğruluk payı olma ihtimali yüksektir. Yanlış bir şey yaptığınız fikrini baştan reddederseniz, diğer kişinin size söylediklerini tarafsız ve tam olarak dinlemeye hazır olmayacaksınız. Bazen her iki taraf da kötü niyet olmadan yanlış anlamalar ortaya çıkar, ancak yanlış bir şey yapmış olma olasılığına açık kalmak önemlidir.

Kural 4: Diğer kişinin davranışları hakkında genel olarak konuşmayın, sadece doğrudan örnekler ve olaylar hakkında konuşun.

Davranışı eleştirin, ancak kişiyi ve tüm kişiliğini değil. Herhangi birinin kendisi hakkında olumsuz bir genellemeyi kabul etmesi zordur, bu nedenle muhtemelen sadece savunmasını harekete geçireceksiniz. Olgusal bir olayı genel olandan ayırırken, nerede yanlış olduğunu hemen görebiliriz. Belirli bir durumda hata yaptığımızı kabul etmek, “biz ne tür bir insan” olmakla suçlanmaktan çok daha kolaydır.

Kural 5: Kimin haklı olduğuna değil, doğrunun ne olduğunu ve bu durumda ikiniz için neyin doğru olduğunu bulmaya odaklanın.

Olanları düşündüğünüzde, durumun düşüncelerinden kurtulmaya çalışın ve hangi tarafta olursanız olun, gerçekleşen faaliyetlere göre neyin iyi neyin kötü olduğunu değerlendirin. Sorunu başka birinin sorunuymuş gibi ele alın. Duygularınızı görmezden gelmeyin, sorunun tüm unsurlarına daha geniş bir perspektiften bakın. Böyle yaparak en objektif şekilde analiz edip çözebileceksiniz.

Kural 6: Hakaret ve aşağılama yok.

Hakaret ve aşağılama sözlü şiddetin bir biçimidir. Kişinin aşağılanması her zaman odağı gerçek sorunu çözmekten uzaklaştırır. Hiç kimse, onurunun ihlal edildiğini ve kişiliğinin yaralandığını hissettiğinde, çatışma çözümüne yaklaşamaz. Hakaret kullanırsanız, karşı taraf muhtemelen sadece hakaretleri duyacak ve söylediklerinizin geçerliliğini aramayı bırakacaktır. Ne hissedersen hisset önce sakinleşmeye çalış sonra konuş, hakaretler yol değil.

Kural 7: Kendinize, karşı tarafın da ilişkiyi önemseydiğini hatırlatın.

Pek çok anlaşmazlığın temel nedenlerinden biri, incinme duygusu, karşı tarafın artık sizin bakış açınızı dikkate almadığı, ancak sizinle bir çözüme önem vermezlerse bunun için savaşılmayacakları hissidir. Çatışma olmayan yaşamınızda o kişinin kim olduğunu, durum istikrarlı olduğunda size nasıl davrandıklarını kendinize hatırlatın, onlara bir çatışma durumunda yaşarken değil, nesnel olarak bakın.

ÖRNEK 1

1. Eğitimi Geliştirme Bürosu'nun ülkedeki tüm liselerden tüm felsefe öğretmenlerini yeni müfredatın felsefede nasıl uygulanacağı konusunda danışmaya davet ettiği blok şeklinde bireysel davetiyeler oluşturun. Konferans 15 Haziran 2010'da Üsküp'te "Georgi Dimitrov" lisesi binasının salonunda yapılacak. Verilerin geri kalanını kendi takdirinize göre alın.

ÖRNEK 2

2. Tutunska Banka AD Skopje Hissedarlar Kurulunun toplanması için ortak bir davetiye hazırlayın. Meclis oturumu için gündemdeki aşağıdaki maddeler önerilmektedir: 1) Yıllık hesabın gözden geçirilmesi ve kabul edilmesi, 2) Temettü dağıtımı ve 3) Daha fazla geliştirme stratejisi. Diğer tüm gerekli verileri kendi takdirinize bağlı olarak keyfi olarak alın.

KAYNAKÇA

1. Aron, M.K., Lax, D., Sebenius, J.K., The Manager as Negotiator: Bragaonong for Cooperation and Cmpetitive Gain, New York: The Free Press, s.29, 1986
2. Athos, A.G. ve Gabarro, J.J., Kişilerarası davranış: İlişkide iletişim ve anlayış. Englewood Kayalıkları, NJ: Prentice Hall, 1978
3. Baron, R.A., Örgütlerde Çatışma. K.R.'de Murphy & F.E. Saal (Ed.) Örgütlerde psikoloji: Bilim ve pratiğin bütünleştirilmesi (ss.197-216). Hildsdale NJ: Erlbaum, s. 199, 1990
4. Rogers, C.R., Aktif Dinleme. Cjigaco, IL: Chicago Üniversitesi, Basın, 1957
5. Evans, C., Richardson, M. Etkili Müzakere Nasıl Yapılır, Yönetici: İngiliz İdari Yönetim Dergisi, Sayı 69, s.32-33, 2010
6. Cohen, S., Yöneticiler için Müzakere Becerileri, Wisconsin: McGrew-Hill, Madison, s.5, 2002
7. Curry, J.E., Uluslararası müzakerelerde kısa bir kurs: uluslararası ticari müzakerelerin planlanması ve yürütülmesi, ABD: World Trade Press, s. 37-39, 1999
8. Dr. Mirjana Gligorijevic ve Dr. Galjina Ognjanov, "Positive Müzakere", Belgrad, s.2, 2011
9. Evans, C., Richardson, M., Etkili Müzakere Nasıl Yapılır, Yönetici: British Journal of Admistrativemanagement, Sayı 69, s. 32-33, 2010
10. Fisher, R., Ury, W.L, Patton, B.M., Evete Gitmek: Anlaşmayı Vermeden Müzakere Etmek, Berkshire: Random House Busuness Books ", 1999
11. French, W.L., & Bell, C.H., Jr., Organizasyon geliştirme (6. baskı). EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall (Temmuz-Ağustos, 1970), 103-113; ve J.A. Litterer, "Organizasyonda Çatışma: ARe-inceleme", Academy of ManagementJournal, 9 (Eylül, 1966), 178-186, 1999
12. Gligorijevic, Dr. Mirjana ve Ognjanov, Dr. Galjina, "Poslovno pregovaranje", Belgrad. cadde 24, 2011
13. Gligorijevic, Dr. Mirjana ve Ognjanov, Dr. Galjina, "Positive Müzakere", Belgrad, s.53, 2011
14. H. Assael, "İnterorganizasyonel Çatışmanın Yapıcı Rolü", İdari Bilimler Quarterly, 14 (4, 1969), 499-505; J. Kelly, "Çatışmayı Sizin İçin Çalıştırın", Harvard Business Review, 48
15. Kemp, K.E. ve Smith, W.P., Bilgi değişimi, sertlik ve bütünleştirici pazarlık; Açık ipuçlarının ve perspektif almanın rolleri. Uluslararası Çatışma Yönetimi Dergisi, 5, s. 5-21, 1994
16. Thompson, L.L., The Mind and Hearth of Müzakereler, New Jersey: Pearson Education Inc, s. 12., 2002
17. Lewicki, R., Sanders, D.M., Barry, B. "Pregovaranje", s. 32-38, 2006
18. Litterer, J.A., Organizasyonda Çatışma: Yeniden İnceleme. Yönetim Akademisi Dergi, 9. s. 80, 1966
20. Maise, M., Müzakere nedir? İnatçılığın Ötesinde: Yıkıcı Çatışmaya Daha Yapıcı Yaklaşımlar Üzerine Ücretsiz Bir Bilgi Tabanı, şu adreste bulunabilir: <http://www.beyondintractability.org>, 2003
21. M. Şerif ve M.D. Wilson, ed., Group Relations at the Crossroads (New York: Harper, 1953) ve yukarıda anılan Sherif çalışması
22. Oliver D., How to Negotiate Effectively, London: Kogan Page, 2007
23. Pinkley, R.L., Neale, M.A. i Bennett, R.J., İkili müzakerede çözüme alternatiflerin etkisi. Örgütsel Davranış ve İnsan Karar Süreçleri, 57-97-166, 1994
24. Pinkley, R.L., İkili müzakerelerde çözüme alternatiflerle ilgili bilginin etkisi: Knolidge kim önemli? Uygulamalı Psikoloji Dergisi, 80.403-417, 1995
25. Smith, C. G., Örgütler arası çatışmanın bazı koşullarının ve sonuçlarının karşılaştırmalı bir analizi. İdari Bilimler Üç Aylık, 10, s. 511, 1966
26. Tüm resimler Freepik ve Pexels'ten alınmıştır.

