

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE İLETİŞİM VE İLETİŞİM STİLLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Şima KAYA**

Anabilim Dalı : Mimarlık

Programı : Proje ve Yapım Yönetimi

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE İLETİŞİM VE İLETİŞİM STİLLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Şima KAYA
(502061514)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 05 Haziran 2009**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Heyecan Giritli (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Öğr. Gör. Gülfer Topçu Oraz (İTÜ)
Y. Doç. Dr. Esin Ergen (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

ÖNSÖZ

Bu araştırma kapsamında, inşaat sektöründe iletişim kavramı incelenmiş olup, sektör katılımcılarının iletişim stilleri, demografik ve benlik kurgusunun iletişim stili üzerindeki etkisinin incelenmiştir. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli fikirleri ve önerileriyle bana yol gösteren, sevgi ve saygı duyduğum Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca akademik bilgilerinden faydalandığım ve katılımlarından onur duyduğum jüri üyeleri Öğr. Gör. Gülfer Topçu Oraz ve Y. Doç. Dr. Esin Ergen'e değerli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde üzerimden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, beni tüm kalpleriyle destekleyen, tüm kalbimle sevdiğim canım babam Sayım KAYA'ya, annem Nevin KAYA'ya, erkek kardeşlerim Onur ve minik Buğra KAYA'ya ve tez çalışmamda benimle beraber sabahlayan kızkardeşim Derya KAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca üzerimden desteğini esirgemeyen, beni benden çok düşünen ve hayatımda olduğu için kendimi şanslı hissettiğim eşim Özer YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, üzerimde sürekli desteklerini hissettiğim sevgili akrabalarım ve dostlarıma minnettarım.

Son olarak; anket çalışmasında yardımlarını esirgemeyen firma yöneticilerine ve çalışanlarına içtenlikle katılımlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Haziran 2009

Şima Kaya
(Mimar)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
SUMMARY.....	xvii
1.GİRİŞ.....	1
1.1 Konunun Belirlenmesi.....	1
1.2 Çalışmanın Amacı	1
1.3 Çalışmada İzlenen Yöntem.....	2
2.İLETİŞİM.....	5
2.1 İletişim Kavramı	5
2.1.1 İletişimin tanımı ve anlamı	5
2.1.2 İletişimin amacı ve önemi	6
2.1.3 İletişimin temel özellikleri	7
2.2 İletişim Süreci	7
2.2.1 Gönderici (sender).....	9
2.2.2 Kodlama (encoding)	10
2.2.3 Mesaj (message)	10
2.2.4 Kanal (channel)	12
2.2.5 Kod çözme (decoding).....	12
2.2.6 Alıcı (receiver)	13
2.2.7 Geri bildirim (feedback)	14
2.2.8 Gürültü (noise).....	15
2.3 İletişim Teorileri.....	15
2.3.1 Aristo modeli.....	17
2.3.2 Laswell modeli	17
2.3.3 Shannon-Weaver modeli	17
2.3.4 Osgood ve Schramm modeli	18
2.3.5 Hovland modeli.....	19
2.3.6 Newcomb modeli	20
2.3.7 Westley ve MacLean modeli.....	21
2.3.8 Gerbner'in genel iletişim modeli	21
2.3.9 Jacobson modeli.....	22
2.3.10 Maletzke'nin iletişim modeli	23
2.3.11 Riley ve Riley kitle iletişim modeli	23
2.3.12 Eleştirel kuramlar	24
2.4 İletişim Türleri	24
2.4.1 Kişinin kendisi ile iletişimi (intrapersonal communication)	25
2.4.2 Kişilerarası iletişim (interpersonal iletişim).....	26
2.4.3 Grup iletişimi (group communication).....	26
2.4.3.1 Grup iletişim şekilleri.....	27
2.4.3.2 Gruplardaki iletişim ağ modelleri	28
2.4.3.3 Grup İletişimini etkileyen faktörler.....	29

2.4.4 Örgütsel İletişim (organizational or mass-group communication).....	31
2.4.4.1 Örgütsel iletişimin fonksiyonları	32
2.4.4.2 Örgütsel iletişiminin işleyişi	33
2.4.4.3 Örgütsel iletişimde ağ modelleri	36
2.4.4.4 Örgütsel iletişim araçları	37
2.4.5 Kitle iletişimi (mass communication).....	38
3.KİŞİLERARASI İLETİŞİM.....	41
3.1 Kişilerarası İletişimin Tanımı.....	41
3.2 Kişilerarası İletişim Yöntemleri	42
3.2.1 Sözlü iletişim (verbal-oral communication)	43
3.2.1.1 Yüz-yüze görüşme	46
3.2.1.2 Toplantı	46
3.2.1.3 Sunum	47
3.2.2 Sözsüz iletişim (nonverbal communication)	47
3.2.2.1 Mimik (facial expression)	48
3.2.2.2 Jest (gesture)	49
3.2.2.3 Beden duruşu (posture)	49
3.2.2.4 Sesin kullanımı (vocal)	49
3.2.2.5 Kişilerarası mesafe ve alan kullanımı	49
3.2.2.6 Bedensel temas hareketleri	50
3.2.2.7 Fiziksel ortamın düzenlenişi	50
3.2.2.8 Bedensel aksesuarlar	50
3.2.3 Yazılı iletişim (written communication)	51
3.3 Kişilerarası İletişimi Etkileyen Faktörler	52
3.3.1 Algı faktörü	52
3.3.2 Duygu faktörü	53
3.3.3 Kültür faktörü	53
3.3.3.2 Bireysellik (individualism).....	56
3.3.3.2 Toplulukçuluk (collectivism).....	57
3.3.4 Çevresel faktörler	57
3.3.5 Kişisel özellik faktörü	58
3.3.5.1 Cinsiyet	58
3.3.5.2 Fiziksel görünüm	58
3.3.5.3 Kişisel özellikleri	59
3.3.5.4 Geçmiş deneyimler	59
3.3.5.5 Davranış biçimleri	59
3.3.6 Eğitim faktörü	60
3.4 İletişim Stili (Communication Style)	61
3.4.1 Norton'un araştırması.....	62
3.4.2 Gudykunst'in araştırması	62
3.4.3 Kuhn'in araştırması	63
3.4.4 Southern Illinois University'nin araştırması.....	64
3.4.5 American Management Association'ın araştırması	64
3.4.6 Alessandra ve O'Connor'ın araştırması.....	65
4.İNŞAAT SEKTÖRÜNDE İLETİŞİM.....	67
4.1 İnşaat Sektörü	67
4.1.1 Türkiye'de inşaat sektörü	67
4.1.2 İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran özellikler	68
4.1.3 İnşaat sektörünün katılımcıları.....	69
4.1.3.1 Temel katılımcılar (proje takımı)	69
4.1.3.2 Diğer katılımcılar	70
4.1.4 İnşaat sektöründe proje teslim sistemleri	70
4.2 İnşaat Sektöründe İletişim	73
4.2.1 İnşaat projelerinde iletişim süreci	76
4.2.2 İnşaat sektöründe iletişim araştırmaları.....	77

4.2.2.1 Fizibilite sürecine yönelik araştırmalar	79
4.2.2.2 Sözleşme öncesi sürece yönelik araştırmalar	79
4.2.2.3 Yapım sürecine yönelik araştırmalar	80
4.2.3 İnşaat projelerinde iletişim türleri	81
4.2.3.1 Kişinin kendisi ile iletişimi (intrapersonal communication)	81
4.2.3.2 Kişilerarası iletişim (interpersonal iletişim)	81
4.2.3.3 Grup iletişimi (group communication)	82
4.2.3.4 Örgütsel iletişim (organizational communication)	83
4.2.3.5 Kitle iletişimi (corporate communication)	84
4.2.4 İnşaat projelerinde iletişim araçları	85
4.2.4.1 Sözlü iletişim araçları	86
4.2.4.2 Yazılı iletişim araçları (written instruction)	87
4.2.4.3 Teknik iletişim araçları	88
4.2.4.4 Görsel (visual) iletişim ve işitsel (audio-visual) iletişim araçları	88
4.2.4.5 Elektronik iletişim araçları	89
4.3 İnşaat Sektöründe Kişilerarası İletişim	89
4.3.1 İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim yöntemleri	90
4.3.2 İnşaat sektöründe kişilerarası iletişimi etkileyen faktörler	91
4.3.2.1 Profesyonellik ve süreç kopukluğu	92
4.3.2.2 Profesyonel dil ve jargon	92
4.3.2.3 Kişilik özellikleri ve duyguların etkisi	92
4.3.2.4 İletişim stilinin etkisi	94
5. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	97
5.1 Temel Yaklaşımlar	97
5.2 Araştırma Tasarımı	99
5.3 Veri Toplama	99
5.4 Soru Kağıdı	100
5.5 Kullanılan İstatistiksel Çözümler	100
6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN TARTIŞILMASI	101
6.1 Tanımlayıcı Çözümler	101
6.2 İlişkisel Çözümler	108
6.2.1 Katılımcıların profili ile iletişim stili arasındaki ilişkisel çözümler	109
6.2.2 Katılımcıların benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki ilişkisel çözümler	122
6.3 Araştırma Bulgularının Tartışılması	123
7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	127
KAYNAKLAR	129
EKLER	137
ÖZGEÇMİŞ	145

KISALTMALAR

AIA	: American Institute of Architects
ARCOM	: Association of Researchers in Construction Management
CAD	: Computer Aided Design
CIB	: International Council for Research and Innovation in Building and Construction
CPI	: Co-ordinated Project Information
EDI	: Electronic Data Interchange
HVAC	: Heating Ventilating and Air Conditioning
SCS	: Self-Construct Scale
SHERPA	: Shovel Handled Electronic Piling Assistant
MBTI	: Myers-Briggs Type Indicator

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1	: İletişim düzeyleri.	25
Çizelge 2.2	: İletişim ağ modellerini karşılaştırma ve değerlendirme tablosu.	29
Çizelge 2.3	: Hiyerarşik kademede alınan bilgilerin yüzdesi.	34
Çizelge 3.1	: Kişilerarası İletişim Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları.	51
Çizelge 3.2	: Kişilerarası iletişimde kullanılan farklı medyaların veri işleme kapasitesi ve bilgi taşıma düzeyi.	51
Çizelge 3.3	: Çeşitli davranış biçimlerinin düşünce ve beden dilindeki farklılıklarının karşılaştırılmalı tablosu.	60
Çizelge 4.1	: İnşaat sektöründeki iletişim araçlarının etkinliğinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma.	86
Çizelge 4.2	: İnşaat sektöründe kişilerarası iletişimde kullanılan araçlar (%).	91
Çizelge 4.3	: Farklı bilgi aktarma yöntemlerinde bilginin hatırlanma yüzdesi.	91
Çizelge 4.4	: Mimarlar ve mekanik-elektrik mühendislerin kullandıkları jargonlar arasındaki farklılıklar.	92
Çizelge 4.5	: İletişim ve proje üretim süreci.	94
Çizelge 6.1	: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.	101
Çizelge 6.2	: Katılımcıların yaşa göre dağılımı.	102
Çizelge 6.3	: Katılımcıların mesleğe göre dağılımı.	102
Çizelge 6.4	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı.	103
Çizelge 6.5	: Katılımcıların deneyimlerine göre dağılımı.	104
Çizelge 6.6	: Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılımı.	105
Çizelge 6.7	: Katılımcıların görev unvanına göre dağılımı.	105
Çizelge 6.8	: Bulunulan firmadaki görev unvanı ile çalışma süresi dağılımı.	106
Çizelge 6.9	: Bulunulan firmadaki çalışma süresi dağılımı.	106
Çizelge 6.10	: Katılımcıların iletişim stiline göre dağılımı.	107
Çizelge 6.11	: Katılımcıların kişisel benlik ölçümlerinin dağılımı.	108
Çizelge 6.12	: Cinsiyet-iletişim stili kikare analizi.	109
Çizelge 6.13	: Cinsiyet-iletişim stili çapraz tablo analizi.	110
Çizelge 6.14	: Yaş-iletişim stili çapraz tablo analizi.	111
Çizelge 6.15	: Yaş-iletişim stili kikare analizi.	111
Çizelge 6.16	: Meslek-iletişim stili kikare analizi.	112
Çizelge 6.17	: Meslek-iletişim stili çapraz tablo analizi.	113
Çizelge 6.18	: Eğitim-iletişim stili çapraz tablo analizi.	114
Çizelge 6.19	: Eğitim-iletişim stili kikare analizi.	114
Çizelge 6.20	: Deneyim-iletişim stili kikare analizi.	115
Çizelge 6.21	: Deneyim-iletişim stili çapraz tablo analizi.	116
Çizelge 6.22	: Çalışılan bölüm-iletişim stili çapraz tablo analizi.	117
Çizelge 6.23	: Çalışılan bölüm -iletişim stili kikare analizi.	117
Çizelge 6.24	: Görev unvanı -iletişim stili çapraz tablo analizi.	118
Çizelge 6.25	: Görev unvanı -iletişim stili kikare analizi.	119
Çizelge 6.26	: Bulunulan şirketteki görev unvanı ile çalışma süresi-iletişim stili kikare analizi.	119
Çizelge 6.27	: Bulunulan şirketteki görev unvanı ile çalışma süresi-iletişim stili çapraz tablo analizi.	120

Çizelge 6.28 : Bulunulan şirketteki çalışma süresi-iletişim stili çapraz tablo analizi.....	121
Çizelge 6.29 : Bulunulan şirketteki çalışma süresi-iletişim stili kikare analizi	122
Çizelge 6.30 : Kişisel benlik kurgusu-iletişim stili dağılımı	123
Çizelge 6.31 : Kişisel benlik kurgusu-iletişim stili Kruskal Wallis analizi ^{a,b}	123

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: İletişim Süreci.	8
Şekil 2.2	: Bilgi Yoğunluğunun max. ve min. olduğu iletişim kanalları.	12
Şekil 2.3	: Bireysel ve ortak tecrübe alanı.....	13
Şekil 2.4	: Geri Bildirim Süreci.	14
Şekil 2.5	: Laswell modeli	17
Şekil 2.6	: Shannon-Weaver modeli.	18
Şekil 2.7	: Osgood ve Schramm modeli.....	19
Şekil 2.8	: Hovland modeli.	19
Şekil 2.9	: Newcomb iletişim üçgeni.	20
Şekil 2.10	: Westley ve MacLean modeli	21
Şekil 2.11	: Gerbner'in genel iletişim modeli.....	22
Şekil 2.12	: Jacobson modeli	23
Şekil 2.13	: Maletzke'nin iletişim modeli.	23
Şekil 2.14	: Riley ve Riley kitle iletişim modeli.	24
Şekil 2.15	: Kişinin kendisi ile iletişimi.....	26
Şekil 2.16	: İletişim Ağ modelleri.....	28
Şekil 2.17	: İletişim Darboğazı.	32
Şekil 2.18	: Yukarıdan aşağıya İletişim.....	34
Şekil 4.1	: Geleneksel proje teslim sistemi	71
Şekil 4.2	: Tasarım yapım proje teslim sistemi.	72
Şekil 4.3	: Yapım yönetim proje teslim sistemi.	73
Şekil 4.4	: Yapım projesini etkileyen taraflar	74
Şekil 4.5	: Yapım bilgisi yönetiminin etkileşimi.....	74
Şekil 4.6	: İletişim yönetim süreci.....	75
Şekil 4.7	: Proje iletişimi.....	75
Şekil 4.8	: İnşaat endüstrisinin koşulları ve proje iletişim süreci.	76
Şekil 4.9	: Bir projedeki tipik bilgi ihtiyacı.	82
Şekil 4.10	: İnşaat sektöründe resmi iletişim akışı.	84
Şekil 6.1	: Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği	101
Şekil 6.2	: Katılımcıların yaşa göre dağılım grafiği.....	102
Şekil 6.3	: Katılımcıların mesleğe göre dağılım grafiği.....	103
Şekil 6.4	: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım grafiği.	103
Şekil 6.5	: Katılımcıların deneyimlerine göre dağılım grafiği.....	104
Şekil 6.6	: Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılım grafiği	105
Şekil 6.7	: Katılımcıların görev unvanına göre dağılım grafiği	105
Şekil 6.8	: Bulunan firmadaki görev unvanı ile çalışma süresi dağılım grafiği	106
Şekil 6.9	: Bulunan firmadaki çalışma süresi dağılım grafiği.....	107
Şekil 6.10	: Katılımcıların iletişim stiline göre dağılım grafiği	107
Şekil 6.11	: Katılımcıların kişisel benlik ölçümlerinin dağılım grafiği.	108

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE İLETİŞİM VE İLETİŞİM STİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

İnşaat sektörü, son yıllarda küreselleşme ve uluslararasılaşma, yükselen çevre bilinci, yapım sürecinin ve yapım malzemelerinin endüstrileşmesi gibi sektör içinde ve dışında meydana gelen değişkenlere bağlı olarak sürekli bir değişim içindedir. Dahası; karmaşık yapısı, projelerin tek ve tekrarlanamaz niteliği ile kendine özgü bir sektör olup, her proje için yeni baştan örgütlenen pek çok tarafı (mal sahibi , proje müellifleri, yükleniciler, alt yükleniciler, malzeme üreticileri , çevre örgütleri, kamu kuruluşları v.b.) ve pek çok aşamayı (ön fizibilite, tasarım , ihale, imalat, işletme, bakım v.b.) bünyesinde barındırır ve, tüm bu taraflar ve aşamalar arasında oluşan belli belirsiz ilişkileri kapsar.

Bu karmaşık ve değişken yapıyı analitik olarak çözümlmek, örgütlemek ve bir amaç doğrultusunda hedef vermek, ortaya çıkabilecek problemleri çözümlmek ve yenilikleri takip edebilmek için sektör katılımcılarının sürekli bir iletişim süreci içinde olması gerekmektedir . Buradan yola çıkarak, sektör içerisinde, “insan” ve “iletişim” kavramlarının önem kazandığı görülmektedir. Bu amaçla, araştırma kapsamında bu kavramların ortak paydasıyla oluşan inşaat sektöründe iletişim konusu üzerinde odaklanılmıştır.

İnşaat sektöründe iletişim; farklı beceri ve uzmanlık alanlarına sahip insanların ortak bir amaç için bir araya getirilmesinde, proje yöneticisi için astları ve projenin diğer katılımcıları ile bilgi alışverişinin düzenlenmesinde, çatışma yönetimi, doğru planlama, yönetme, kontrol etme ve koordine etme gibi görevlerde başarının sağlanmasında, ekip üyeleri arasında güven ortamı yaratarak iletişimde açıklık ilkesinin sağlanmasında ve etkin ekiplerin oluşturulmasında, çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performanslarının artırılmasında önemli rol oynamaktadır.

İnşaat sektöründe iletişim; kişinin kendi içinde iletişimi, kişilerarası, grup, örgütsel ve kitle olmak üzere birbirinden farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Her düzeyi etkileyen faktörler farklılaştığı için, kullanılan iletişim araçları ve yöntemleri de o oranda değişmektedir. Burada önemli olan, iletişimin düzeyine, katılımcılara, mesajın içeriğine, zamana, çevre koşulları gibi faktörlere bağlı olarak doğru iletişim aracını tercih etmektir. Bu sayede, iletişimin etkinliği arttırılarak zaman, maliyet, işgücü gibi faktörlerde meydana gelen gecikmeler ve verimsizlikler minimize edilmiş olacak ve buna bağlı olarak proje performansının da arttığı görülecektir.

İnşaat sektöründe iletişimden kaynaklı proje performansını etkileyen bir diğer faktör inşaat profesyonellerinin “iletişim stilleri”dir. İnşaat profesyonelleri, kişisel benlik kurgusuna, kültürel özelliklerine, geçmiş deneyimlerine, kişilik özelliklerine göre farkında olarak yada olmayarak iletişim süreçlerinde kendilerine özgü bir iletişim stili geliştirmekte ve iletişim süreci içinde buna bağlı olarak bir davranış sergilemektedirler. Ancak, projenin farklı safhalarının ve pozisyonlarının gereklilikleri, dolayısıyla o pozisyonda çalışacak olan bireylerden beklenen davranışlar birbirinden farklılık göstermektedir. Bu yüzden çalışılacak pozisyonun gerekliliklerine uygun iletişim stiline sahip bireylerin seçilmesi projenin performansı açısından önemli bir faktördür.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, araştırma kapsamında inşaat profesyonellerinin iletişim stillerini tespit etmek amacıyla Alessandra ve O'Connor 'ın çalışması kullanılmıştır. Dahası, iletişim stillerini etkileyebilecek faktörlerden bazıları ele alınarak iletişim stili ile ilişkisine bakılmıştır. Bu amaçla; çalışanların demografik ve kişisel özelliklerinin belirlenmesi için geliştirilen bir soru kağıdı ve kültürün alt başlıklarından olan bireysellik(özerk-bağımsız benlik) ve toplulukçuluk (ilişkisel-bağımlı benlik) faktörünün etkisini görebilmek için Singelis tarafından geliştirilen SCS (Self Constructual Scale) ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre ; her bir değişken ile iletişim stilleri arasındaki ilişki “Çapraz tablolar” ve “Kikare Testi”, bağımlı ve bağımsız benlik ölçeği ile iletişim stili arasındaki ilişki “Kruskal Wallis” testi yapılarak incelenmiş ve ortaya çıkan istatistik verilerine göre yorumlamalarda bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda; inşaat sektöründeki katılımcıların çoğunluğunun “düşünen” iletişim stilini tercih ederek, iletişimlerinde analizci, sistematik ve planlı, objektif ve içine kapanık olduğu; yine aynı çoğunluğun bağımsız benlik ölçeğinin bağımlı benlik ölçeğine göre baskın olmasıyla, ben bilincinin yüksek, liderlik ve başarı isteğini ön planda tutan, kişilerarası iletişime çok önem vermeyen bireyler olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca; meslek-iletişim stili ve bağımlı benlik kurgusu -iletişim stili arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu yüzden, bu değişkenlerin iletişim stilini etkilediği yönünde çıkarımlarda bulunulmuştur.

Bu araştırmanın, yöneticiler için yol gösterici nitelikte bir çalışma olması ve özellikle projenin ilk aşamalarında oldukça faydalı olması beklenmektedir. Proje yöneticileri projenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek uyumlu kişilerden oluşan ekipleri biraraya getirerek, çatışmaları ve iletişimden kaynaklı sorunları minimize edeceklerdir. Ayrıca kültürel, demografik ve kişisel özelliklerin iletişim stilleri üzerindeki etkisi bilindiğinde, çalışanların iletişim stillerine yönelik yorumlamalar yapıp, etkin ekipler oluşturularak proje performansı arttırılacak, pozisyona uygun çalışan mantığıyla bireylerde iş tatmini ve motivasyonu yükseltilecektir.

Sonuç olarak Türk İnşaat Sektörü'nde iletişime yönelik yeterli kaynak olmadığı, bu alandaki kaynakların ağırlıklı olarak yabancı olduğu görülmüştür. Sektörün gelişmesi ve daha anlamlı sonuçlar ve genellemeler yapabilmesi için bu konudaki çalışmaların ve örneklem sayısının artması gerekmektedir.

COMMUNICATION IN CONSTRUCTION INDUSTRY AND AN INVESTIGATION ON THE COMMUNICATION STYLES

SUMMARY

Last years, contruction industry has been continuously in an fluctuation due to the variables that are globalization and internationalization, rising enviromental conscious , changing of industrilization of construction process and materials. More over, it has an unique sector for its complex structure, being only and irretraceable of the projects, collecting of different participants(owner, project participants, contractor, sub-contractor, material supplier, enviromental organizations, public organizations etc.) and processes (feasibility, design, tender, production, enterprise and maintenance) in designing and accomplishing each projects. And because of all of these, it contains defined and undefined relations between participants.

For analyzing and organizing this complex and changeable structure, showing a target for an aim, solving the propable problems and being aware of innovations, industrial participants must be in a communication process continuously. Accordingly, it is appeared that “communication” and “human” are too important concepts for construction industry. Collecting this concepts, this study focus on communication in construction industry.

Communication in construction industry is an important role in assembling of people who are coming from different professions for a common purpose, to be organised exchanging of information between the project manager and subordinates -other participants, managing the conflicts, making an effective planning, managing, controling, conducting and coordinating. Otherwise; creating trust by providing openness in group communication, constituting an effective team, increasing employee’s motivation and so their performance are the other important role of that.

Communication in construction industry is occured in different levels like intrapersonal, interpersonal, group, organizational and mass or corporate. Due to that each levels are affected by the different facts, they have different communication medias and methods. The important thing is that choosing the appropriate communication media depending on the variables like communication level, participants, content of message, time and envorimental terms. Thus, increasing the efficiency of communication; delays and unproductivity of time, cost and manpower will be minimized and it is showed that the project performance is increased due to these developments.

The other factor that is arised from communication and affects the project performance is “communication style” of construction professionals. Construction professionals develop a communication styles which depends on their self construal scale, cultural features, experiences, personal features in their communication process, being aware of that or not and they behave according to the this in their communication process. But, behaviours that hoped from the employee are changed in different phases of the project and the position of the organization. Because of that, to be select the employer who has an appropriate communication style for the necessities of positions is an important factor for the total project performance in construction industry.

In this research, Alessandra's and Oconnor's questionnaire is used to define the communication styles of construction professionals. More than that; some factors which can affect communication styles are searched and investigated the interaction of communication styles. For this purpose; a questionnaire is used for determine the employee's demographic and characteristic features. The last questionnaire which is named SCS (Self Constructual Scale) and developed by Singelis, is used for defining individual and collectivist construal scale of professionals. According to obtained data, Cross tabulation and Chi-square analyses are made between the each variables and communication styles and Kruskal Wallis analyse is made between the individual -collectivist construal scale and communication style.

In consequence of the research; to be preferred more "thinker" communication style, is showed that the majority of the participants are analyzed, systematic, organized, objective and introverted in their communication process. And to be individual construal scale is more dominant than the collectivist construal scale in participants answers is showed that there is a big importance of individualism, leadership and achievement willingness, openness and direct behaviours for the majority of the participants and but interpersonal communication is not important for them. In other cases, it is observed that there is a meaningful relation in job- communication style and collectivistic construal scale- communication style. So that, it is said that these variables affect the communication style.

This research is a guide for the project manager and more useful for the first phase of construction projects. Using this survey, project managers create a teambuilding which contains congruent and appropriate for the projects necessities, minimizing conflicts and problems due to ineffective communication. Otherwise; even though the project managers do not know the communication styles of their employee, they have inferences about them due to knowing the relationship between cultural, demographic, characteristic features and communication style. Thus, project performance increases and the appropriate professionals accordance to position approach is provide motivations and also work satisfaction in employee.

Consequently; there is not enough study about communication in Turkish Construction Industry and all the studies in this area is foreign. For developing the industry, getting more meaningful conclusions and generalizations about communication in industry there must be several investigation about this topic and samples must be increased.

1. GİRİŞ

1.1 Konunun Belirlenmesi

Sosyal bir varlık olan insan, var oluşunu sürdürebilmek, başkalarıyla bir arada olabilmek, kendini anlatabilmek ve karşısındakini anlayabilmek ve etkileyebilmek için iletişim kurar. Burada amaç; bilginin aktarılması, üretilmesi ve anlamlandırılmasıdır (Dökmen, 2000).

İnşaat sektörü ise; gelişen teknoloji, dolayısıyla karmaşıklaşan yapım işleri ve uygulamaları, organizasyon yapılarındaki değişiklikler ve inşaat sektörünü farklılaştıran özelliklerden dolayı, bilgi alışverişinin sürekli olduğu bir süreç içinde varlığını sürdürmektedir. Dolayısıyla inşaat sektörüne dâhil herhangi bir birey, grup ya da organizasyon gibi katılımcılar, farklı projelerin herhangi bir safhasında veya yerinde kendi içinde ya da karşılıklı olarak bu karmaşık iletişim sürecinin içinde yer almaktadırlar. Bundan dolayı; bu katılımcıların başarısı, düzey olarak farklılaşsa bile (sektör düzeyi, firma düzeyi, bireysel düzey gibi) kendi düzeyleri arasında değerlendirildiğinde, içinde bulunduğu süreçteki “iletişim”in etkinliğine bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, Türkiye’de “inşaat sektöründe iletişim” ile ilgili literatür taraması yapıldığında, zaten uluslararası alanda 20. yy’ ın sonlarına doğru araştırılmaya başlanmış bu konu ile ilgili kaynakların çok kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu yüzden, sektörün üç temel girdisinden (malzeme, ekipman ve işgücü) en önemlisi olan “insan” faktörünün yapı üretim sürecinde gerçekleşen iletişim sürecine etkisini anlamak, bireysel düzeyde iletişimlerini etkileyen faktörleri tespit etmek, kişiler, organizasyonlar ve ekipler arasında etkin iletişim kurulabilmesi için proje yöneticilerine ve sektör katılımcılarına yol gösterici nitelikte bilgiler sunabilmek için tez çalışmasının konusu “inşaat sektöründe iletişim ve iletişim stilleri üzerine bir araştırma” olarak belirlenmiştir.

1.2 Çalışmanın Amacı

İnşaat sektöründe yapı üretim süreci, bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasında farklı yöntemler kullanılarak kurulan iletişim süreçlerinden elde edilen bilgiler

doğrultusunda ilerler. Dolayısıyla yapı üretiminin etkinliği bu katılımcılar arasındaki iletişimin etkinliğine bağlıdır.

İnşaat sektörünün proje bazlı bir sektör olması, farklı uzmanlık, kişilik, kültür ve deneyimlerdeki kişilerin belli süreler dâhilinde ortak amaçlar (zaman, maliyet ve kalite) için bir araya gelmesi gibi inşaat sektörüne özgü özelliklerden dolayı inşaat sektöründe iletişim son derece karmaşık ve problemlidir. Dahası projenin hedeflenen hatta çoğu zaman hedeflenenden daha iyi zaman, kalite ve bütçede bitmesi için süreç hızlandırılmakta, bu yüzden iletişim süreci ve yöntemleri toplam proje performansının belirlenmesinde daha da önem kazanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, inşaat sektörünün sosyal ve bütünsel özelliğini, sektör-iletişim- insan üçgeni arasındaki ilişkiyi proje performansı açısından değerlendirmek, “inşaat sektöründe iletişim” kavramının farklı düzeylerde önemini anlamak ve sektör katılımcılarında bu konu ile ilgili olarak farkındalık yaratmak, daha önce bu konularda yapılmış araştırmaları tanıtmak, katılımcılar arasında iletişimden kaynaklı çıkan çatışmaların çözülmesini ve önlenmesini sağlamaktır.

Dahası; sektörde “insan” faktörüne odaklanarak sektör çalışanlarının bireysel düzeyde kişilerarası iletişimlerini etkileyen faktörleri tespit etmek, bu anlamda sektör çalışanlarının farkında olarak ya da olmayarak edindikleri iletişim stillerini keşfetmek ve iletişim stiline etki eden faktörleri tanıtmak, daha önce bu konu ile ilgili araştırmaları tanıtmak, projelerin hangi safhasında hangi iletişim stillerine sahip bireylerin toplam proje performansını etkilediği konusunda proje yöneticisine fikir vermek, bu anlamda proje safhalarına uygun etkin ekiplerin kurulmasını sağlamak çalışmanın diğer amaçlarındandır.

1.3 Çalışmada İzlenen Yöntem

Bu çalışmada; yukarıda tanımlanan amaçlar doğrultusunda “inşaat sektöründe iletişim” konusu ile ilgili olarak literatür taraması ve iletişim stilleri ile ilgili alan araştırması sonucu elde edilen bilgiler yer almaktadır. 2.,3. ve 4. bölümde teorik bilgilere, 5. ve 6. bölümde alan araştırmasına yer verilmiştir.

Öncelikle, ikinci bölümde tez konusunun çıkış noktası olan “iletişim” kavramı ile ilgili genel bir ön bilgi verilmiş ve “inşaat sektöründe iletişim” başlığı altında anlatılacak konulara altyapı oluşturması hedeflenmiştir. Ayrıca; iletişim sürecindeki temel kavramlar ve bunların özellikleri, iletişim teorileri ve farklı düzeylerde gerçekleşen iletişim türleri hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde; iletişim türleri arasında kişilerarası iletişime odaklanılmış ve kişilerarası iletişim yöntemleri, kişilerarası iletişimi etkileyen faktörler, iletişim stili kavramı ve bununla ilgili yapılmış çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Burada amaç, sonraki bölümlerde vurgulanacak olan “inşaat sektöründe kişilerarası iletişim” ile ilgili detaylı bir altyapı oluşturmak ve araştırma konusunun temellerini atmaktır.

Dördüncü bölümde; inşaat sektörünün diğer sektörlerden farklı olarak sahip olduğu özellikleri, katılımcıları ve proje teslim sistemleri ile genel olarak tanıtılmış, ardından inşaat sürecinde iletişim kavramı, sektördeki iletişim süreci ve bu konuda yapılmış araştırmalar, kullanılan iletişim araçları ve türlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bölümün sonlarına doğru inşaat sektöründeki kişilerarası iletişimin önemi ve onu etkileyen faktörler vurgulanarak alan çalışmasına hazırlık yapılmıştır.

Beşinci ve altıncı bölümlerde ise; İnşaat sektöründe genel yüklenici olarak yer alan tek bir firmanın farklı departman ve pozisyonlarında çalışan personelleri üzerinde, kişilerarası iletişim stillerini tespit etmek ve iletişim stillerinin oluşmasında kültürün alt başlıklarından olan bireysellik (özerk-bağımsız benlik) ve toplulukçuluk (ilişkisel-bağımlı) faktörünün etkisini görebilmek için yapılan alan çalışması ele alınmaktadır. Bu çalışmada; iletişim stillerini tespit etmeye yönelik Alessandra ve O'Connor 'ın çalışmasından, Kişisel Benlik Kurgusu'nu ölçmeye yönelik ise Singelis (1994)'in çalışmasından yararlanılarak niteliksel bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak, birtakım önermeler ve yorumlamalarda bulunulmuştur. Ancak genellemelerin yapılabilmesi için anketlerin yapıldığı örneklem sayısının artırılması gerekmektedir.

2. İLETİŞİM

2.1 İletişim Kavramı

2.1.1 İletişimin tanımı ve anlamı

Canlılar varlıklarını sürdürebilmek için iletişim kurmak zorundadırlar ve iletişim kurarken çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Kimi sesini, kimi beden dilini, kimi ise her ikisini beraber kullanmaktadır. İletişim kurulan taraf bu yöntemin temsil ettiği anlamı ayırt edebilir ise, bu iki canlı arasında iletişim kurulmuş demektir. Bu anlamın ayırt edilmesi sürecinde eğitimin, kültürün, düşüncenin, algının, bedeni kullanmanın, mizacın, içinde bulunulan konumun, kullanılan iletişim aracının ve iletişime girenlerin niyetlerinin çeşitli seviyelerde rolü vardır. İyi bir iletişim, işte bu iletişim sürecinde rol alan faktörlerin bilinmesi ile mümkün olur.

Diğer canlılarda olduğu gibi, insanlar da ilişkilerini iletişim kurarak sürdürür. İletişimsiz bir insanı düşünmek mümkün değildir. Çünkü iletişimsiz bir insan; yalnızca biyolojik varlığını sürdüren, ancak iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun ve düşünce olarak az gelişmiş bir varlık olmaktan öteye gidemez. Tek bir birey iletişimsiz düşünemediği gibi, hiçbir insan topluluğu da iletişimsiz düşünülemez, çünkü insan topluluğu birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan bireyler topluluğudur.

Kelime olarak iletişim; İngilizce ve Fransızca'da karşılığı olan 'communication', Latince de 'communis' kelimesinden gelmektedir. Communis kavramının kökeninde "common" - ortak - sözcüğü vardır. Yani iletişimin kurulabilmesi için ortak anlamlı sembollerin, kavramların bulunmasına ihtiyaç vardır. Tanım olarak; en yalın ifade ile, bilgi aktarımı, bilgi alışverişi ya da anlamların iletilmesi anlamına gelmektedir. Daha geniş bir ifade ile; insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılması ile oluşan anlamların paylaşılma sürecidir. İletişim sayesinde bilgi, bir noktadan, diğer bir noktaya aktararak farklı davranış şekillerinin ve sonuçların oluşması sağlanmaktadır. Böylece; gerçek kimliğini bilgi ile, gerçek değerini bilgi aktarımı ile kazanmaktadır.

Sosyal bilimlerdeki diğer kavramlarda olduğu gibi iletişim içinde tek bir tanım yapmak olanaksızdır. Çeşitli araştırmacıların iletişim ile ilgili tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir (Mutlu, 1998).
- İletişim, katılanların, bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve bu iletileri anlamaya ve yorumlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Dökmen, 1994).
- İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimleri... dir (Oksoy, 2001).
- İletişim kavramına Donald Cushman ve Robert Craig gibi (1976), sistem anlayışı çerçevesinde yaklaşmak da mümkündür. Bu araştırmacılara göre iletişimdeki alt sistemler kültürel, sosyal - örgütsel ve kişilerarası olmak üzere üç düzeyde incelenebilir. Her bir sistemin kendine özgü yapısı, fonksiyonu ve gereçleri vardır. Örneğin; kültürel iletişim sistemlerinin fonksiyonu; insanlar arasında değerlere, inançlara, varsayımlara, beklentilere ve davranış biçimlerine yönelik olarak görüş birliğini düzenlemektir. Sosyal örgütsel iletişimin fonksiyonu, insanlar arasında üretime yönelik görüş birliğini düzenlemektir. Kişilerarası iletişim ise, bireysel öz kavramlara yönelik görüş birliğini düzenlemektir (Cushman&Craig, 1976).
- İletişim, bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması sürecidir (Dökmen, 1994).
- İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. Etkileşim kuran kişilerin aynı bilişsel süzgeçleri kullanması, kolayca yakınlaşmasına olanak verir, karşılıklı bir güven ortamı oluşmasını sağlar (Kutunis, 2003).

2.1.2 İletişimin amacı ve önemi

İnsan; yeme, içme v.b. gibi fizyolojik ihtiyaçlarını ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak, kişisel amaçlarına ulaşmak, bilgi vermek, anlamak, anlatmak ve çevreyi etkilemek, sahip olmak isteğinden dolayı iletişim kurar. Örgütsel yapı ve grup içerisinde ise, birlikte çalışılan insanların davranışlarını kontrol etmenin ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmenin vazgeçilmez aracıdır. Hatta bu anlamda iş hayatında çeşitli kademelerden yöneticiler arasında yapılan bir araştırmaya göre; yöneticilerin zamanının %75 - %95' ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla iletişim, sadece bir ileti alış veriş değil, insanın toplumsallaşma sürecindeki ortak bir etkinlik biçimidir.

İletişimin önemi, tam tersi kavram olan iletişimsizliğin (miscommunication) sonuçlarını düşündüğümüzde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca etkin bir iletişim sağlanamamasından dolayı uçak kazalarından tehlikeli endüstriyel kazalara, çeşitli organizasyonel sorunlar - çatışmalardan, düşük kalite ve verimlilikte üretime kadar sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca enformasyon çağında bulunulan şu günlerde enformasyonun ortaya çıkması ve iletilmesi, iletişim sayesinde mümkün olduğundan iletişimin önemi daha da artmaktadır.

2.1.3 İletişimin temel özellikleri

İletişim üzerine yapılan çalışmalarda; iletişimin üç temel özelliğinin olduğu görülmüştür. Bunlar;

- İletişim canlılar arasında gerçekleşmektedir.
- İletişim anlamların paylaşılmasıdır.
- İletişim sembollerle yürütülmektedir (Telman&Ünsal, 2005).

Bir diğer araştırmaya göre iletişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

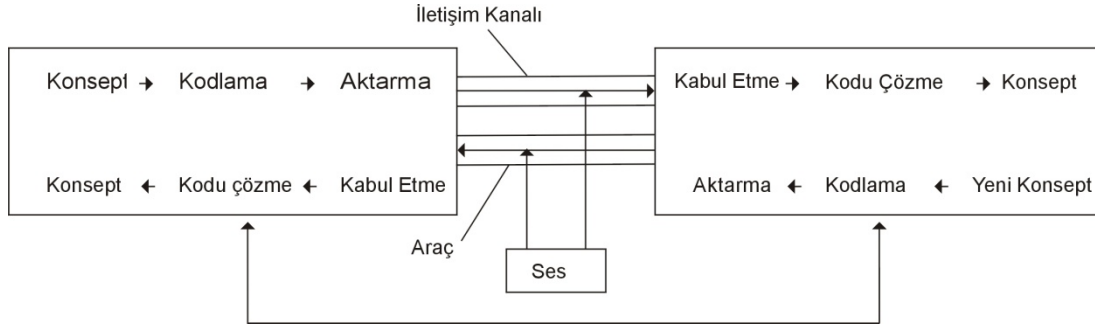
- İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür; insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için iletişim kurmaktadır. Onun konuşması, susması, duruşu, oturma biçimi kısacası onun her davranışı ile aslında çevresine mesaj iletmış olmaktadır.
- İletişim dinamik bir olgudur; kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim de değişmektedir. Yeni çevresel olguların ortaya çıkması, yeni deneyimlerin ve yeni kelimelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla kelimelerdeki değişim, mesajın dolayısıyla iletişim biçiminin değişmesine neden olmaktadır.
- İletişim belirli kalıplara bağlıdır; iletişim ilişkisi belirli kalıplar içerisinde gerçekleştirilir. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan sözler, özel işaretler, semboller kişiden kişiye, kültürden kültüre hatta uzmanlık alanından uzmanlık alanına değişmektedir (Tutar, 2003).

2.2 İletişim Süreci

İletişim sürecinin tanımlamasını yapmadan önce süreç kavramının anlamını bilmek gerekir. Toplumbilim sözlüğü süreci; bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi olarak tanımlamaktadır. Bunun dışında aynı kavram, zaman içinde sürekli değişen bir olgu ya da süregelen herhangi bir durum olarak tanımlanmaktadır.

İletişim süreci; bir mesajı anlaşılır biçimde alıcıya gönderme işlemi olup birkaç adımı gerektiren bir süreçtir. İkincil unsurları ile beraber toplam yedi unsurdan oluşmaktadır. Birincil yada temel unsurlar; kaynak-gönderici (sender), alıcı (receiver), mesaj (message) ve kanal (channel)'dır. Bu dört faktör olmadan iletişim sağlanamayacağı gibi, gerçekleşen iletişimde bu faktörlerin taşıyacağı özelliklere bağlıdır. İkincil unsurlar ise; kodlama (encoding), aktarım (transmission) ve kod çözme (decoding)' dir.

Süreç; aşağıdaki Şekil 2.1.' de görüldüğü gibi kaynağın bir mesajı anlaşılabilir ve algılanabilir işaretlerle yani koda dönüştürmesiyle başlar. Gönderici kodladığı mesajı bir araç (sözel yada görsel) veya kanal aracılığıyla gönderir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar ve yorumlar. Eğer bundan sonra alıcı, yorumuna tepkisini kodlayıp da geri gönderirse, iletişim sürecinin son aşaması olan geri bildirimi (feedback) yerine getirmiş olur.



Şekil 2.1: İletişim Süreci (Baguley, 1994)

İletişim, süreçte geribildirim gerçeğeşip gerçeğeşmemesine göre ikiye ayrılır. Bunlar;

1. *Çift Yönlü (Simetrik) İletişim:* İletişim sürecinde geri bildirim yapılmaktadır. Bu iletişim sürecinde, durum ve şartlara göre değışmekle birlikte, gönderici ve alıcı karşılıklı olarak aktiftirler. Ayrıca gönderici mesajın doğru algılanıp algılanmadığını öğrenme şansına sahiptir. Çift yönlü iletişim araçlarına örnek olarak; danışman ve irtibat büroları, toplantılar, üst düzey yönetici bölüm ziyaretleri vb. verilebilir.
2. *Tek Yönlü (Asimetrik) İletişim:* İletişim sürecinde geri bildirim yapılmamaktadır. Bu tip iletişimde genellikle, göndericinin, alıcının üzerinde bir egemenliği ya da üstünlüğü vardır. Tek yönlü iletişim araçlarına örnek olarak; el kitabı, broşür, dilek kutuları, konferans ve seminer gibi eğitim faaliyetleri... v.b. verilebilir.

İletişim sürecinin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Karatepe, 2005):

1. *Açıklık İlkesi*: İletişimde anlaşılabilir bir dilin kullanılması gereklidir. Yazılı veya sözlü olsun bu durum, göndericinin sorumluluğundadır.
2. *Dikkat ilkesi*: İletişimde önemli olan, alıcının gönderilen mesajı sadece alması değil, aynı zamanda anlamasıdır. Eğer alıcı mesajı tam olarak anlamadıysa kendisinden beklenen tepkiyi göstermeyecektir. Bu nedenle, mesaj hazırlanırken, alıcının dikkatini yoğunlaştırabilecek şekilde olmasına özen gösterilmelidir.
3. *Doğruluk ilkesi*: İletişimin etkinliği ve amacına uygun gelişmesi için gereklidir. İletişim kurulurken bu ilkeye özel bir önem gösterilmelidir.

2.2.1 Gönderici (sender)

İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden biri olup, iletişimi başlatandır. Konuşan, yazan, çizen, beden veya yüz hareketlerinde bulunan herhangi bir birey, yayınevi, televizyon istasyonu gibi haberleşme merkezleri de olabilir (Karatepe, 2005). İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde başlar. Göndericinin görevi; kendisine ulaşan bilgi ve veriyi (ki bu da ayrı bir iletişimin sonucudur.) mesaj olarak iletilecek bir fikre dönüştürmek, bu fikri formüle (fikri kelimelerle, sembollerle, rakamlarla v.b. dönüştürür.) etmek ve belirli bir iletişim kanalından alıcıya göndermektir.

İletişimin ikna edici olabilmesi için kaynağın sahip olması gereken özellikleri Hovland ve Weise inanılabilirlik ve sevilme başlığı altında toplamaktadırlar (Mutlu, 1994).

1. *İnanılabilirlik*: Tutumun değişiminde kaynağın inanılabilirliği önemli bir rol oynamaktadır. İnanılır bir kaynaktan gelen bir ileti alıcının görüşünden farklılık gösterse de tutum değişimi yaratabilir. İnanılabilirlik; saygınlık (uzmanlık) ve güvenilirlik olmak üzere iki faktör ile açıklanmaktadır:
 - a. *Saygınlık*: Genel bir özellik olup haber kaynağının bir konuda uzman olup olmaması ve kitlenin kaynağa duyduğu saygı ile ilişkilidir. Kaynağın saygınlığı ne kadar yüksekse inanılabilirliği de o kadar yüksek olacaktır.
 - b. *Güvenirlik*: İletişimin içeriği ne kadar etkileyici olursa olsun, kaynağın amacı kendine çıkar sağlamak ya da dinleyiciyi kandırmak olarak yorumlanırsa, fazla bir etkisi olmayacaktır. Bunun aksine, eğer kaynağın iletişimin içeriğinden bir çıkar sağlamadığı düşünülürse, bu durum iletişimin etkisini artıracaktır.
2. *Sevilmek*: İletişim kaynağının sevilen bir kişi olması da bir etken olarak belirmektedir.

Yukarıdaki özelliklere ek olarak aşağıda bir göndericinin sahip olması gereken özellikler (Tutar, 2003):

- Gönderici bilgili olmalıdır; kaynak, bilgisi oranında kodlama ve mesajı gönderme gücüne sahiptir. Bilgi, mesajın kodlanma biçimini belirlediği gibi, içeriğini, alıcıdan beklenecek olan davranışı da etkiler. Bu durum iletişimin sürekliliği için de önemlidir.
- Gönderici kodlama özelliğine sahip olmalıdır; gönderici mesajı nasıl kodlayacağını, seçeceği söz ve sembollerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Aksi takdirde; alıcı tarafından istenilen dışında bir davranış ile karşılaşabilir. Özellikle, jest ve mimiklere dayalı iletişimde göndericinin kodlama özelliği daha önemli olup, kültürel yakınlığın büyük etkisi vardır.
- Gönderici düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır; göndericinin bulunduğu konuma ve role uygun düşmeyen bir mesajı göndermesi, alıcının mesaja olumsuz tepki vermesine neden olabilir. Bu yüzden, gönderici bulunduğu düzleme uygun davranmalı ve göndereceği mesaj ile kendi rol ve statüsü arasındaki ilişkinin önemini bilmelidir.
- Gönderici tanınmalıdır; gönderici, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyor ise ve bu tanıma olumlu ise, iletişim o kadar etkin olur. Aksi takdirde, mesaj alıcı üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz.

2.2.2 Kodlama (encoding)

Kodlama bir mesajın, iletişim kanallarının özelliklerine uygun olacak şekilde, bir simgeleştirme sistemi aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek bir biçime çevrilmesidir (Tutar, 2003). Bir diğer tanıma göre; simge mesaja, iletilmesi amacıyla verilen fiziksel bir biçimdir (Mutlu, 1994). Basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilir.

Kişisel tecrübeler ve mesajın gönderileceği ortam kodlamayı etkilemektedir. Örneğin; Kişilerin arkadaşlarıyla olan günlük konuşmaları, resmi toplantı konuşmaları veya teknik bir konuda konuşmalar, hep ortama bağlı değişik konuşma yöntemlerini gerektirir ve bu konuşmalar da ortamına göre kodlanır. Diğer taraftan tecrübelerle bağlı olarak alıcıyı tanımak daha da kolaylaştığından, seçilen kod ona göre seçilecektir.

2.2.3 Mesaj (message)

Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileri ya da alıcı için bir uyarı olarak işlev gören bir sinyal ya da sinyaller birleşimidir. Literatürde “içerik” ya da “ifade”

olarak kullanılan mesaj; daha geniş bir ifade ile, düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış bir biçimi ya da bir duygu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel, ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür (Gürgen,1997).

Gönderici kendi kişiliğine, kültürel yapısına ve bilgi birikimine göre göndereceği mesaja bir anlam yükler. Eğer alıcı da gelen mesajdan göndericinin yüklediği anlamı çıkartır ve ona göre bir geribildirim ya da davranışta bulunur ise iletişim tamamlanmış demektir. Bu durumun tam tersi; gönderilen mesaj ile algılanan mesaj arasında fark var ise o zaman etkin bir iletişimden söz edilemez. Çünkü etkin bir iletişimde, gönderici ve alıcı aynı anlamı paylaşmaktadır. Bu anlamda mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi için;

- Alıcının, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygun olması
- Alıcının tutum, inanç ve değer yargılarına uygun olması
- Alıcının ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygun olması
- Alıcının ilgi alanına uygun olması
- Alıcının toplum içindeki rol ve statüsüne uygun olması gerekmektedir.

Etkin bir iletişim için önemli olan mesajın, taşınması gereken bazı özellikler vardır.

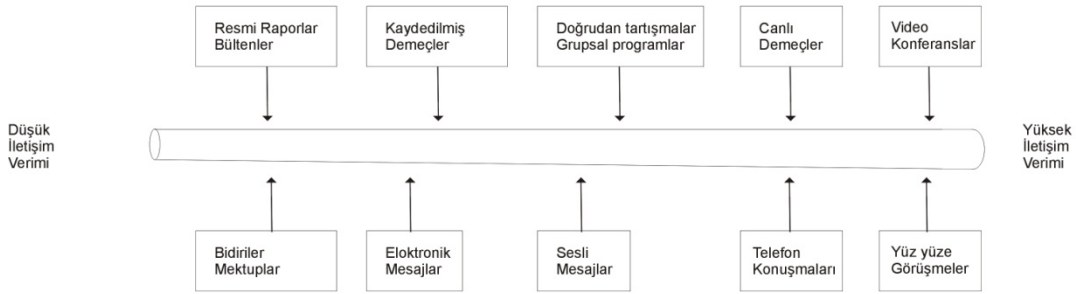
Aşağıda bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2003):

- Mesaj anlaşılır olmalıdır.
- Mesaj açık olmalıdır.
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir.
- Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

İletişim kendi içinde sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu üç iletişimden herhangi birinde kullanılan mesaj ve bu mesajın sahip olması gereken özellikler birbirinden farklıdır. Sözel ve yazılı mesajlarda dikkat edilmesi gereken noktalar; kullanılan kelimelerin ve deyimlerin dikkatli seçilmesi, toplum tarafınca belirlenmiş kurallara uygun kullanılması, -uzman olmayan kişiler arasındaki mesajlarda- özel deyim ve teknik terimlere (jargon) yer verilmemesi ve tüm istatistik tabloların, grafiklerin, resimlerin ve desenlerin alıcılar düşünülerek düzenlenmesi ve açıklamalarla anlamlı hale getirilmesidir. Sözel olmayan mesajların ise; kültürel yapıya, alıcı ve gönderici arasındaki ilişki sistemine uygun olması, açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.

2.2.4 Kanal (channel)

Kanal, mesajın göndericiden alıcıya iletiildiği yol olarak ifade edilebilir. Kanal, yüz yüze iletişimde hava iken, telefon görüşmelerinde telefon hatları, radyo ve televizyon iletişimde frekanslardır. Diğer iletişim kanalları; paneller, toplantılar, ilan tahtaları... v.b. gibi araçlardır. Aşağıda Şekil 2.2.'de bilgi yoğunluğunun maksimum ve minimum olduğu iletişim kanalları görölmektedir. Etkin bir iletişimin sağlanması için bu kanallardan mesaja uygun olanın seçilmesi ve mesajın içerdği bilgi yoğunluğunun bozulmadan iletilmesi gerekir. İletişimde vericinin ve alıcının iletişim sırasında kullandıkları kanal sayısı azaldıkça iletişimin etkinliği ve doğruluğu da o denli artmaktadır.



Şekil 2.2: Bilgi yoğunluğunun max. ve min. olduğu iletişim kanalları (Robbins&Judge, 2007)

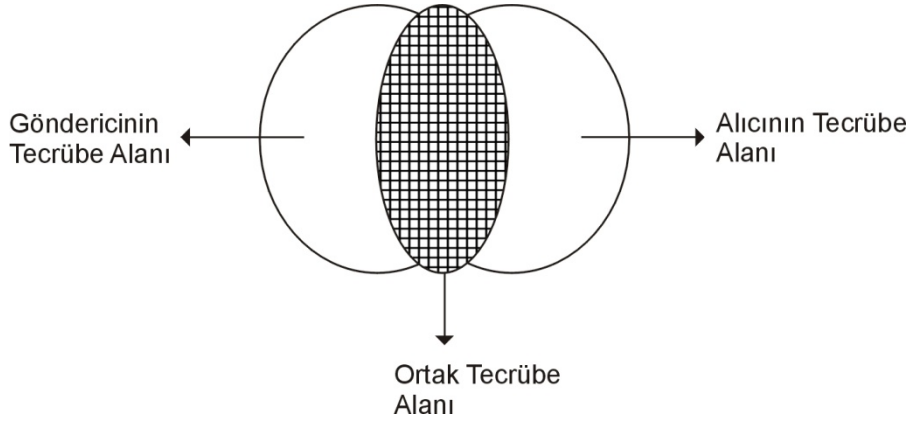
Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, iletişim kanallarının yapısını ve etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. Küresel iletişim kanalları ile birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar, insanlara ve örgütlere çok gelişmiş bir iletişim olanağı sunmaktadır. Elektronik iletişim araçlarından, internet, e-mail ve özellikle örgütsel iletişimde yerel iletişim sağlayan intranet, bilgi işleyen örgütlerde önemli iletişim kanallarındandır.

2.2.5 Kod çözme (decoding)

Kod çözme, mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanması sürecini kapsamaktadır. İletişim süresince mesajlar kod çözme yolu ile anlamsız işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkarlar. Kodlama gönderici tarafından yapılırken kod çözme alıcı tarafından yapılmaktadır.

İletişimin başarısı mesajın kodlandığı gibi alıcı tarafından kod çözümünün yapılmasıdır. Bu alıcı ile göndericinin kendine özgü deneyim, bilgi ve düşüncelerine dayalı bir tecrübe (yaşam) alanlarının kesişmesi ile gerçekleşmektedir (Bkz. Şekil 2.3). Ki bu yaşam alanına literatürde “referans ya da izafet çerçevesi” adı

verilmektedir. Bu referans çevrelerinin kesiştiği alan, iletişimin gerçekleştiği alandır (Gürgen,1997).



Şekil 2.3: Bireysel ve Ortak Tecrübe Alanı (Gürgen, 1997)

Yukarıda ortak referans çerçevesi dediğimiz alanın genişliğine bağlı olarak, kişilerarası iletişim tam ve etkin olacaktır. Bu alanı genişletmek için ise, bireylerin önyargı, temel tutum hatalarından kurtulup kendine güveni yüksek, yeniliklere ve iletişime açık bir davranış içinde olması gerekmektedir.

2.2.6 Alıcı (receiver)

Alıcı, iletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye denmektedir. Etkin bir iletişimde alıcıdan beklenen, gönderilen mesajın kodlandığı gibi anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleştirmesidir. Bunun için alıcının sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2003):

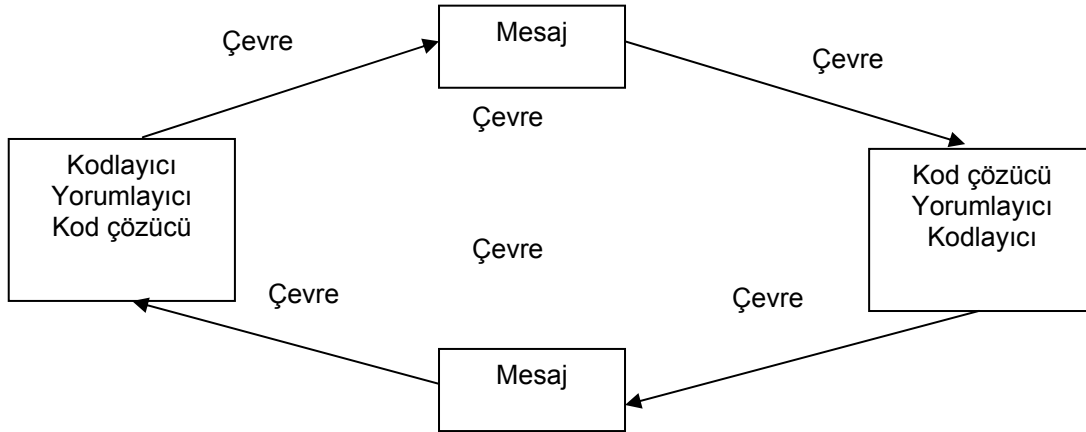
- Alıcı mesajı algılayabilmelidir; alıcının görevi gönderilen mesajın, gönderiliş amacına uygun değerlendirmektir. Bunun için alıcının mesajı algılayacak düzeyde olması, algılama engelinin bulunmaması, iletişime ve konuya ilgili olması gereklidir.
- Alıcı bilgili olmalı ve geri besleme (feedback) sistemine sahip olmalıdır; alıcının bulunduğu düzlemdeki gerekli bilgi birikimine ve geri besleme sistemine sahip olması, mesajı tamamlayarak gereken davranışı istenen zaman dilimi içerisinde gerçekleştirmesine yol açmaktadır.
- Alıcı seçici olmalıdır; alıcılar gönderilen mesajı kendi gereksinimlerine, olaylara, kişilerarası tutumlarına, alışkanlıklarına ve sahip oldukları değer yargılarına göre değerlendirirler. Bu durumun olmaması için alıcı mümkün olduğunca objektif olmalı ve seçici davranmalıdır.

- Alıcı bulunduğu düzleme uyabilmelidir; alıcı aldığı mesajı bulunduğu düzleme göre değerlendirecek ve kabul sınırları içinde bir davranış göstereceğinden alıcının bulunduğu düzlemde yerini bilmesi ve gönderici ile aynı düzlemde olması, etkin bir iletişim için önem taşımaktadır.
- Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır; iletişim sürekli bir ilişkiler sistemidir. İletişimin sürekliliğini sürdürebilmesi için alıcının kaynak, kaynağın alıcı olması gerekir.

Alıcının mesajı doğru algılaması ve geri bildirimde bulunabilmesi için aktif bir dinleyici olması gerekir. Bunun için etkin bir sessizlik içinde olması, her türlü önyargı, öntipler (stereotype), değerlendirmelerden ve genellemelerden kendini uzak tutması, göndericiye karşı empati kurması, sabırlı olması ve göndericinin mesajını kesmemesi gerekmektedir.

2.2.7 Geri bildirim (feedback)

İletişim sürecinin son unsuru olup, alıcının gönderilen mesaja verdiği yanıt şeklinde tanımlanabilir. Geri bildirim, göndericiye, mesajın alıcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığını görmesini sağlaması ve bir nevi iletişim için kontrol mekanizması oluşturması açısından önemlidir. Şekil 2.4.' de görüldüğü gibi; iki yönlü bir iletişimin oluşması için olması gereken bir durumdur. Geribildirim çok çeşitli olabilir. Bakış şekli, beden hareketleri hatta sessiz kalma geribildirime birer örnektir.



Şekil 2.4: Geri Bildirim Süreci (Barker, 1978)

Mesajın içeriğine göre geri bildirim ikiye ayrılmaktadır. Bunlar:

1. *Olumlu (pozitif) geri bildirim:* Bir davranışı ilerlemekte olduğu yönde destekleyen, pekiştiren geri beslemedir. Pozitif geri bildirimde; Alıcı göndericinin hedeflediği doğrultuda mesajı anlamış, algılamış, yorumlamış ve

gelecek adım için hazır durumdadır. Örnek olarak; söylev sırasındaki alkışlar verilebilir.

2. *Olumsuz (negatif) geri bildirim:* Gönderilen mesajın alıcı tarafından gönderildiği amaç dışında algılanması, eksik anlaşılması ve iletilmesi suretiyle verilen cevaptır. Örnek olarak; sıkıntı dolu bakışlar, itirazlar verilebilir.

Etkin iletişim ancak etkin bir geri bildirim ile mümkün olabilir. Bu yüzden etkin geri bildirim ve etkin olmayan geri bildirimin özelliklerini bilmek ve ona göre davranmak gerekir. Etkin bir geri bildirim; kaynağa yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, yapıcıdır ve davranış üzerinde durur, açık ve seçiktir , zamanında gelir. Etkin olmayan geri bildirim ise; kişi ve kişiliği vurgular, anlaşılması güçtür, tahmin ve yorum ağırlıklıdır, anlaşılmayacak kadar karmaşıktır ve zamanlama itibarıyla hatalıdır.

İletişimde geribildirim dışında, alıcıda davranış değişikliği yaratmaya yönelik “ileri besleme” olarak adlandırılan ikinci bir kavram vardır. İleri besleme; bir göndericinin alıcılarla iletişime girmeden önce, alıcılar ve onların olası tepkileri hakkında topladığı bilgidir. Özellikle planlı iletişimde alıcı ile ilgili ne kadar çok bilgi edinilirse, iletişim o derece etkin ve başarılı olur.

2.2.8 Gürültü

Kaynağın isteği dışında, kaynak ile alıcı arasındaki iletiye eklenen her şey gürültü kavramı içine girmektedir (Fiske, 1996). Sürece zarar veren, geciktiren, bazen kesen bir öge olarak gürültünün istem dışı niteliği belirgindir. Üç tür gürültü vardır:

1. *Fiziksel Gürültü:* Kanalda yer alan bu gürültü türüne telefon tellerindeki arıza örnek gösterilebilir.
2. *Nöro-Fizyolojik Gürültü:* Göndericideki ya da alıcıdaki, konuşma, görme veya işitme bozuklukları, bu tür gürültüye örnek verilebilir.
3. *Psikolojik Gürültü:* Kaynakta ya da alıcıda yer alan psikolojik engeller bu gruba girmektedir. Örneğin kaynağın iletmek istediği mesajı unutması, hedefin kendisine tam ulaşmış bir mesajı seçici algılaması ya da hedefin amaçladığından farklı şekilde yorumlaması, psikolojik gürültüye örnek sayılabilir.

2.3 İletişim Teorileri

İletişimi açıklama çabaları eski çağlara dek uzanmasına karşın, bu alandaki bilimsel çalışmalar, bilinen ilk iletişim modeli olan, Aristo modelinden (M.Ö, 5-4) yaklaşık

2500 yıl sonra, 20. yüzyılın başlarına dayanır. Yazılı basın ve radyonun kitleler üzerindeki politik ve etik etkilerini incelemek amacıyla başlatılan araştırmalar, ardından II. Dünya Savaşı sonrasında yaymaca (propaganda) amaçlı çalışmalarla birlikte ivme kazanır. Kişilerarası iletişime olan yönelimin ise, 1960' lardan sonra başladığı, ilgili kuram ve modellerin bir çoğunun kitle iletişim modellerinden yola çıkılarak geliştirildiği söylenebilir. Dilbilim ve yan alanlarında (örn; Toplumdilbilim, Göstergedilbilim, Ruhdilbilim v.b.) ve Budunbilim, Toplumbilim, Bilişbilim gibi ilgili alanlardaki gelişmelerin de yansımasıyla, 'kişilerarası iletişim' kavramının ve iletişim modellerinin zaman içerisinde değiştiği görülmektedir.

İletişim alanında yapılan bu çalışmalara bakıldığında; iki yaklaşımın varlığından söz edilmektedir. Bunlardan ilkinin göre iletişim, mesajların iletilmesi ya da bir kişinin diğerini etkileyebileceği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Modelde alıcı, verici, kanal, kodlama gibi iletişim sürecinde yer alan unsurlar önem taşımaktadır. Eğer iletişim sonucunda ortaya çıkan etki hedeflenenden farklı ise ortada bir hata vardır demektir ve bu hatanın nedenini ise süreç içindeki unsurlarda aramak gerekir. John Fiske bu yaklaşımı "süreç okulu" olarak adlandırmaktadır (Fiske, 1990). İkinci yaklaşım ise, iletişimi anlam üretimi ve alışverişi olarak görür. Bu yaklaşımda iletişimdeki yanlış anlaşılmalara iletişim hatası olarak görülmez, alıcı ve vericideki kültürel farklılıklardan kaynaklandığı düşünülür. Fiske, bu ekole de "semiotik ekol" adını verir. Semiotik ekol dilbilimden yararlanarak, bir kültür içindeki anlamlar ve işaretler üzerine yoğunlaşır.

Diğer yandan iletişim konusundaki araştırmalara dört farklı boyutta bakılabilir:

- İletişim araçlarını izleyenlerle ilgili araştırmalar; "Belli bir iletişim ya da kitle iletişim aracını kimler izler ve kaç kişilerdir? sorusuna yanıt ararlar.
- İçerik çözümlemesi ile ilgili araştırmalar; iletişim düzeni, mantığı ve dili üzerinde durur. Yale Üniversitesi, araştırmalarını bu alanda yoğunlaştırmaktadırlar.
- Etki çözümlemesi ile ilgili araştırmalar; 1950'ye ulaşıldığında, yapısal fonksiyonların önemini savunanlar ve Yale Üniversitesi davranışçı sosyal psikoloji grubu iletişim alanında yetişen öğrencilere, iletişim psikoloğu ve sosyoloğu olma seçeneği sunmuş ve her iki seçenek de kitle iletişim etkisinin ne olduğu sorusuna yanıt bulmayı hedeflemişlerdir.
- Alanda çalışan araştırmacılar; iletişim kurmanın, birbirinden farklı boyutlarını ele alarak, çeşitli modeller oluşturmuşlardır. Bu modellerin bazıları tek, bazıları ise çift yönlü iletişim üzerinde durmuştur.

Aşağıda iletişim teorilerinden bazıları ve bunların yaklaşımları ile ilgili detaylı bilgiler bulunabilir.

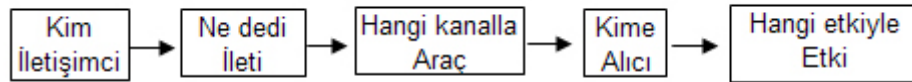
2.3.1 Aristo modeli

İletişim konusunda ilk yazılı kaynak Aristo'nun "Hitabet" adlı yapıtıdır. Aristo bu yapıtında model olarak "ikna edici iletişimi" ele almaktadır. Yani, iletişimi insanları etkilemek ve ikna etmek için kullanılan bir araç şeklinde tanımlanmıştır (Kutunis, 2003). Bir başka kaynakta ise, bir konuşmacının konuşmasında dinleyicilere sunacağı tartışmanın oluşturulması ya da biçimlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Usluata, 1991).

Aristo'ya göre; iletişimin üç temel ögesi vardır. Bunlar, konuşmacı, mesaj, dinleyicidir (Kutunis, 2003).

2.3.2 Laswell modeli

1948 yılında ortaya atılan bu model, ağırlıklı olarak kitle iletişiminde açıklık getirmeye çalışır. Modelde, vericinin alıcıyı etkileme amacı temel alınmıştır. Aşağıdaki şekil 2.5.'de görüldüğü gibi model, Kim?, Kime?, Ne Söylüyor?, Hangi kanalı kullanıyor?, Alıcıda nasıl bir etki oluşturuyor? sorularına yanıt bulmaya çalışır. O zamana kadar mevcut olan görüş ve düşünceler ilk defa bu model içinde sistemli bir biçimde ele alınıp iletişim sürecinin bir bütün olduğu vurgulanmıştır.



Şekil 2.5: Laswell Modeli (Lazar, 2008)

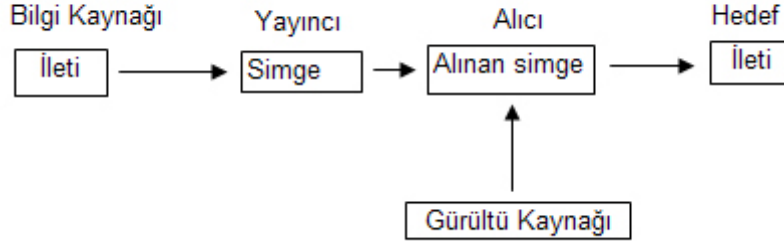
Laswell'e göre mesajlar uyarınları, alıcıda ortaya çıkan değişiklik ise tepkiyi oluşturur. Bir başka deyişle etki ile tepki doğrudan birbirleriyle ilişkili biçimde ortaya çıkar.

Modelin çıkış tarihine baktığımızda ise İkinci Dünya Savaşı'ndaki gerek yazılı, gerekse sözlü propaganda mahiyetindeki iletişimlerden etkilenmiş olması muhtemeldir. Çünkü model tek yönlü iletişime odaklanmış olup, geribildirim göz ardı edilmiştir.

2.3.3 Shannon-Weaver modeli

İletişim modellerinin en bilinenlerinden biri Shannon ve Weaver'a ait modeldir. Claude Shannon ve Warren Weaver tarafından 1949 yılında ortaya atılmış olan

“Matematiksel Model” de, en temiz seviyede ve maksimum sinyal taşıyabilen iletişim kanalları üzerinde durulur. Bu model, Bell Telefon Şirketi’nin mühendislerince, elektrik uyarıların bir noktadan (vericiden) diğer noktaya (alıcıya) en iyi şekilde iletilmesine yardımcı olması için geliştirilmiştir. Her ne kadar mekanik bir iletişim ortaya atılmışsa da, kişilerarası iletişim süreçlerine de uygulanabilmektedir. (Tutar&Yılmaz, 2003).



Şekil 2.6: Shannon-Weaver Modeli (Lazar, 2008)

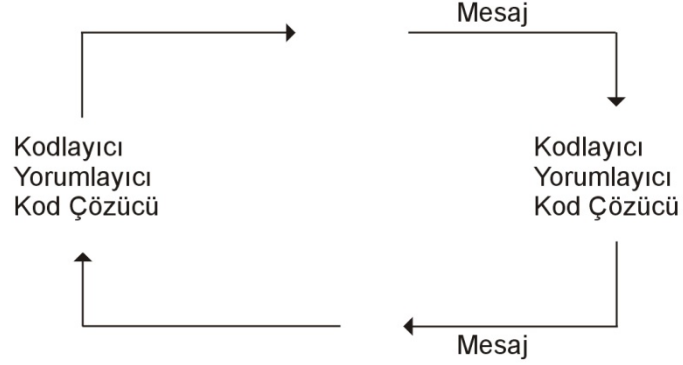
Şekil 2.6.'da görüldüğü üzere model beş temel öğeden oluşmaktadır. Bu öğelerden bilgi kaynağı, mesajın oluştuğu yerdir. Eğer iletişimi başlatan bir insan ise, bilgi kaynağı insanın beyni sayılır. Gönderici, bilgi kaynağında oluşan mesajın, alıcıya gönderilmek üzere işaret şekline dönüştürüldüğü yerdir. İletişim zincirinde, bilgi kaynağı "lengüistik", gönderici ise "fizyolojik" düzeyde fonksiyona sahiptir. Kanal, göndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir. Mektuplar, telefon telleri ya da yüz yüze konuşma ortamındaki hava, kanala örnek gösterilebilir. Alıcı, kanaldan gelen işaretleri hedefe ulaştıran yapıya verilen addır. Göz ve kulak alıcılara örnek verilebilir. Hedef ise, alıcıdan iletilen işaretlerin yorumlandığı, anlamlandırıldığı yerdir; karşıdan mesaj alan kişinin beyni hedef sayılabilir. Ayrıca, modelde gürültü faktörüne önemli yer verilmektedir.

Shannon-Weaver Modeli' ne yönelik eleştiriler, modelin Laswell Modeli'nde olduğu gibi tek yönlü iletişim üzerinde durması ve geribildirim hesabına katılmaması yönündedir.

2.3.4 Osgood ve Schramm modeli

Osgood ve Schramm tarafından 1954'te geliştirilen bu model, izleyiciyi/ dinleyiciyi yalnızca etkilenen kişi/ kitle olarak niteleyen, kendinden önceki yaklaşımlardan farklı olarak izleyicilerin etkin katılımcılar sayıldığı izleyici odaklı iletişime odaklanmıştır. (Çubukçu, 2006). Şekil 2.7.'de de görüldüğü gibi modelde, gönderici-alıcı gibi terimler kullanılmazken, her iki tarafın da düzgüleme, açıklama, yorumlama

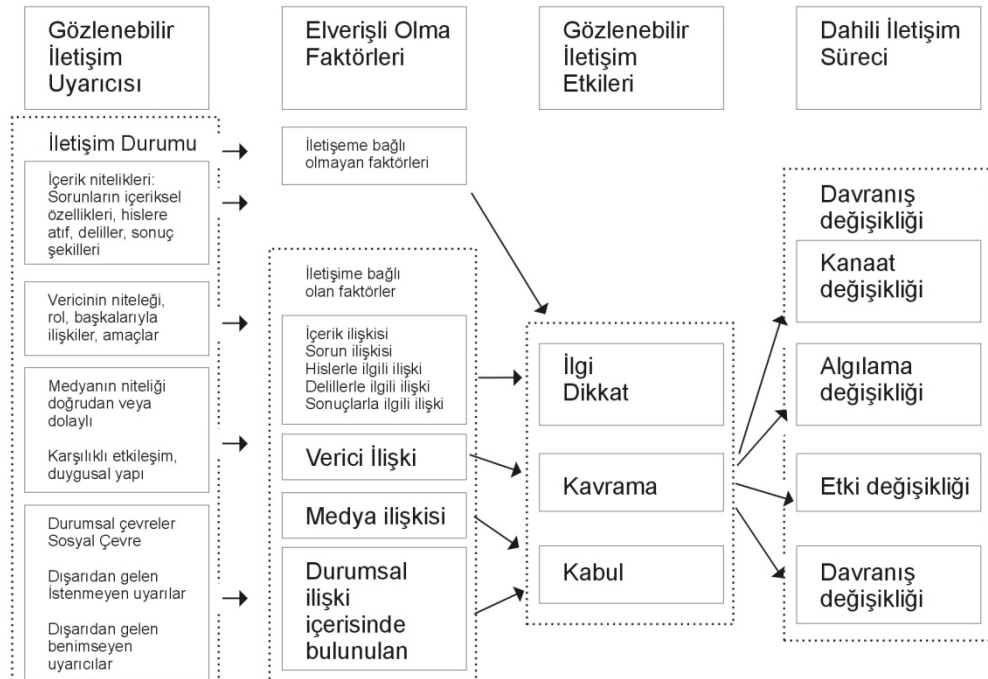
işlemleri yaptığı belirtilir (Mc Quail& Windahl, 1997). Bu bağlamda iletişim düz çizgisel ve tek yönlü bilgi iletimi (enformasyon) kimliğinden ayrılarak ‘karşılıklılık’ özelliği ile öne çıkmaktadır (Dökmen, 1994).



Şekil 2.7: Osgood ve Schramm modeli

2.3.5 Hovland modeli

Hovland ve arkadaşlarının 1953'te geliştirdiği modelde, iletişimin hangi şartlar altında daha etkili olacağı sorusunu laboratuvar deneyleriyle cevaplandırmaya çalışmışlardır.



Şekil 2.8: Hovland modeli

Çalışmalarında amaçları, Şekil 2.8.'de görüldüğü gibi, alıcının davranış değişikliğine sebep olan faktörlerin belirlenmesidir. Daha çok alıcı yönelimli olup, gönderici ve

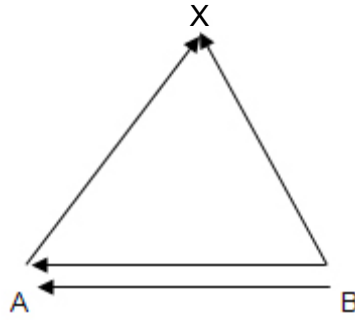
mesaj gözlenebilir iletişim uyararı olarak kabul edilmiştir (Kutaniş, 2003). Araştırmalarında üzerinde durdukları noktalar;

- Mesajın içerik ve niteliği
- Alıcının yapısal özellikleri; örneğin, tutumu, görüşü, zekâsı, motivasyonu
- Algılama sürecinin safhaları; örneğin, mesajın ilgi çekici olması, zamana göre benimsenebilme değerinin olması (Telman&Ünsal, 2005).

Ayrıca, model kitle iletişim sürecine kesin bir neden-sonuç ve tek yönlü bir ilişki çerçevesinde bakması açısından önem taşımaktadır.

2.3.6 Newcomb modeli

1953' te Newcomb tarafından geliştirilen ve "A-B-X Kişilerarası İletişim Modeli" olarak adlandırılan bu model, iletişimdeki doğrusal modellerin dışına çıkarak üçgen bir iletişim modeli ortaya koyar. İletişimin toplumda ve sosyal ilişkilerdeki etkisi üzerinde durur. İletişimin sosyal sistemde denge sağlama işlevi üzerinde durur.



Şekil 2.9: Newcomb İletişim Üçgeni

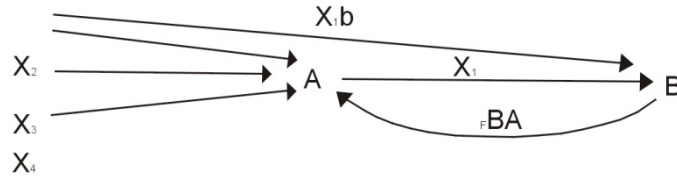
Şekil 2.9.'da görüldüğü gibi, A ve B iletişimde alıcı veya verici konumunda olan bireyleri veya kurumları temsil eder. Bunlar yöneticiler, sendika veya hükümetler olabilir. X ise onların sosyal çevrelerinin bir parçasıdır. ABX bir sistemdir ve ilişkileri karşılıklı olarak bağımlıdır. Örneğin, A, B "yi iletişim sürecinde değiştirirse X "de değişecektir. Eğer A, X ile ilişkilerini değiştirirse, B de A ya da X ile ilişkilerini değiştirmek durumunda kalacaktır. X'in her zaman insan olması gerekmez. Örneğin, X yeni çıkan bir kanun da olabilir. Ayrıca X değiştikçe, A ve B yeni X'e aynı yaklaşımı geliştirmek üzere iletişime girme gereksinimi duyarlar.

Bu model insanların sürekli olarak toplumun bir parçası olarak sosyal çevreleriyle ilgili bilgiye ihtiyaçları olduğunu ve bu olmadan kendilerini toplumun bir parçası olarak hissedemeyeceklerini öne sürer. Bu bilgi insanlara çevrelerindeki olaylara

nasıl tepkide bulunmaları gerektiğini ve (ait olduğu kültürün diğer bireyleriyle ortak olarak) paylaştıkları noktaları belirlemelerine yardımcı olur.

2.3.7 Westley ve MacLean modeli

Bruce Westley ile Malcolm S. MacLean 1957 yılında, Newcomb'un ABX modelini başlangıç noktası kabul edip yeni bir öge ekleyerek matematiksel modelde olduğu gibi çizgisel bir model geliştirirler. Eklenen öge gönderici ile alıcı arasındaki ileti aktarımında editör görevini üstlenmektedir. Aslında bu yeni bir öge değil, matematiksel modeldeki iletiyi taşıyan aracın daha ayrıntılı hale getirilmiş şeklidir. Şekil 2.10.' da görüldüğü gibi, modeldeki A ile B, Newcomb' un modelindeki X ortamında iletişimde bulunanlar, eklenen öge C ise, ne üzerine ve nasıl iletişim kurulacağını saptayan ya da diğer bir ifade ile editördür. A ile B' nin birbirlerine, aynı zamanda C' ye bağımlılıkları söz konusudur ve model bunu vurgulamaktadır.



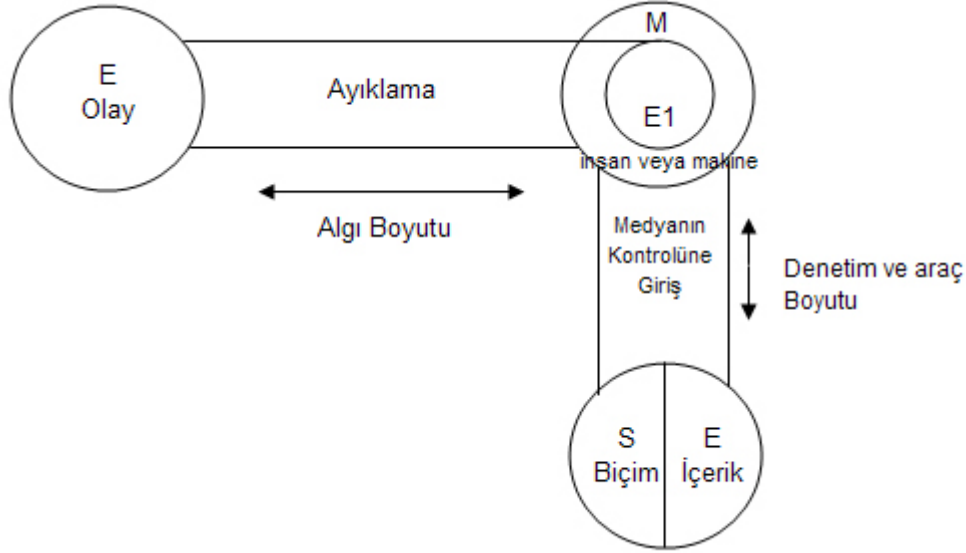
Şekil 2.10: Westley ve MacLean modeli

Westler-MacLean Modeli hem kitle iletişimi hem de kişilerarası iletişim için geçerlidir. Modelde, ilişkiler sisteminin kendi kendisini dengeleyici ve bütün katılanlara karşılıklı olarak yarar sağladığı varsayılmış, serbest hareket edildiğinde kaynak ve hedef çıkarlarının dengeleneceği kabul edilmiştir. Ancak, uygulamada üç ana katılımcı arasındaki ilişkiler çok seyrek olarak dengelenmektedir. Bu modelle bir diğer sorun ise, modelin hem kaynağın hem de dinleyici/ okuyucu kitlesinin hakkında, aynı amacı paylaştıkları yönündeki görüşten yola çıkmasıdır (McQuil&Windahl, 1982). Ayrıca, modelin özellikle siyasal konularda veya devletin çıkarları söz konusu olduğunda iletişimcinin toplumdan bağımsız olduğunu gereğinden fazla vurgulaması da modelle ilgili eleştirilerden biridir (McQuil&Windahl, 1997).

2.3.8 Gerbner' in genel iletişim modeli

George Gerbner tarafından 1959 yılında geliştirilen diyalektik iletişim modeli, Shannon-Weaver'ın tek yönlü modelinin hedefin alımlamasını tam olarak ölçemeyeceğini kanıtlamıştır. Karmaşıklığına rağmen bu model, esas itibarıyla, birbirleriyle ilintili iki önerme ortaya koymaktadır.

- Birincisi, gerçeklik ile iletiyi birbirine ilintilemektedir. Böylece göstergelere ilişkin bilgi edinilmesi mümkün hale gelmektedir.
- İkincisi, iletişim iki boyutuyla birlikte ele alınmaktadır. Bunlardan birisi izlenim veya algılamadır. Diğeri de denetim boyutu veya iletişimdir.



Şekil 2.11: Gerbner' in genel iletişim modeli

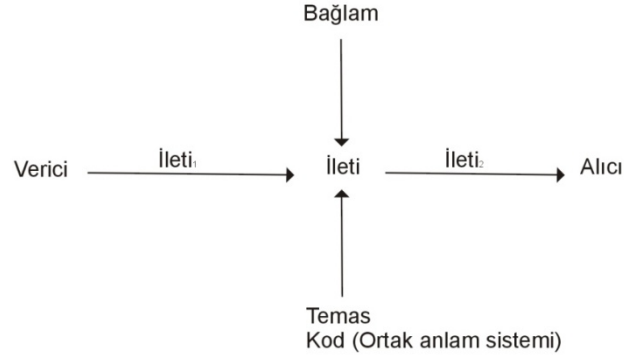
Şekil 2.11.' e göre; yatay düzlemde E, sürecin başındaki bir olayı temsil eder. M, belirli bir gerçekliği algılayandır (Örneğin; bir kişi veya kamera, mikrofon gibi bir makine olabilir.). E ile E1 arasındaki ilişki, bir ayıklama olarak düşünülmelidir. Zira M, E' nin tümünü kabul etmeyebilir. Düşey düzlemde ise, Gerbner' in SE olarak adlandırdığı şey, E olayına ilişkin E1 tarafından kavranmış olan simgenin nakledilmiş halidir. Olaya ilişkin bu simge "ileti kavrama" olarak adlandırılmaktadır. Bu iletinin temsil ettiği çerçeve S (simgeyi gösteren) ve E (içeriği ihtiva eden) olarak ikiye ayrılmaktadır. Böylece öznenin seçtikleri arasında çok sayıda S olabilir. Burada iletişimci için en zor olan E' yi en iyi temsil edebilecek S' yi bulmaktır.

2.3.9 Jacobson modeli

Bir dilbilimci olan Jacobson' un 1960'da geliştirdiği model, mesajın anlamına ve içsel yapısına odaklanmıştır. Daha önceki araştırmacıların üzerinde durduğu süreç ve semiotik yaklaşım arasında bir köprü kurar ve iletişim etmenlerinin olgusuna iki etmen daha ekleyerek toplam altı etmenin varlığından söz eder. Şekil 2.12'de de görüldüğü gibi; bunlar; verici, bağlam, mesaj, temas, kod ve alıcıdır.

Modelde; temas ile alıcı ve verici arasındaki fiziksel kanalı ve psikolojik bağlantıları, kod ile ifade eder. Kod burada, içinde mesajın yapılandırıldığı paylaşılan bir sistem

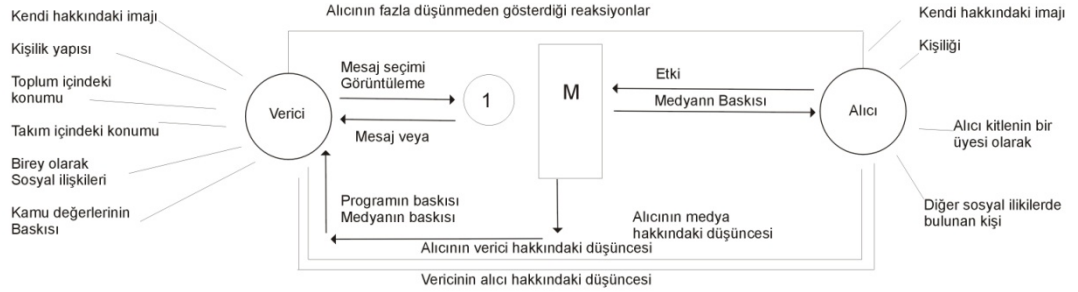
olarak ifade edilmektedir. Bağlam ile ise; vericiden alıcıya giden mesajın kendisi ile beraber başka ifadeleri de içermesi ifade edilmektedir.



Şekil 2.12: Jacobson modeli

2.3.10 Maletzke' nin iletişim modeli

Maletzke' nin 1963 yılında ortaya attığı modelde; iletişim ağı kavramı canlı varlıklar arasında anlam aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Şekil 2.13.'de de görüldüğü gibi; alıcı ve vericinin birbirlerinden bağımsız olarak, iletişim süreçlerine girme şansı yoktur. Hem verici, hem de alıcı, sosyal bir çevre içinde ve bir süreçte oluşmuş kişilik yapılarına bağımlı davranmakta ve devamlı olarak birbirini etkilemektedir.

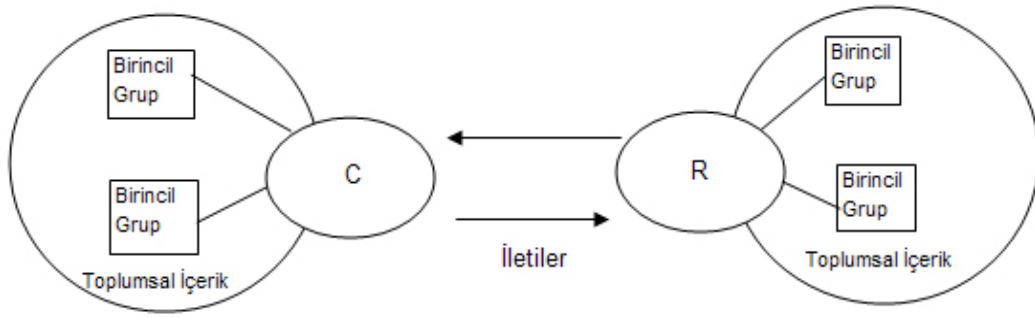


Şekil 2.13: Maletzke' nin iletişim modeli

Bu modelde, daha öncekilerde olduğu gibi, etkili faktörler birbirlerine geribildirim sunmamaktadır. Ayrıca zamana bağlı değişken faktörlerinden söz edilmemekle beraber, tek yönlü psikolojik açıklama denemelerine dayandırılmakta ve sosyal diyaloglar göz ardı edilmektedir.

2.3.11 Riley ve Riley kitle iletişim modeli

John W. Riley ve Mathilda White Riley' in 1959 yılında ortaya attıkları modelde iletişimi sosyolojik açıdan ele alınmaktadır. Başlangıçta kitle iletişimi üzerinde yoğunlaşılsa da, sonra, sosyolojinin yeniden birey ve grup ilişkilerine yer vermesi üzerine, bireyi ve sosyal davranışı etkileyen diğer birçok faktörden de bahsedilmiştir.



Şekil 2.14: Riley ve Riley kitle iletişim modeli (Lazar, 2008)

Şekil 2.14.'de görüldüğü gibi, modelde toplumsal yapı içerisindeki faktörlerden söz edilmesine rağmen, toplumsal fonksiyonlar hakkında herhangi bir bilgi verilmemekte ve sadece toplumsal pozisyonlara değinilmektedir (Telman&Ünsal, 2005).

2.3.12 Eleştirel kuramlar

İletişimin temel niteliklerini ele alan iletişim teorilerinden, eleştirel çalışmalara yönelimin artmasıyla yeni ekoller ortaya çıkmıştır. Bu ekollerin en önemli temsilcisi “Frankfurt ekolü” dür. Bu ekolü oluşturan Horkheimer, Adorno, Lowenthal, Marcuse ve Benjamin marksizme bağlı olarak, yeni bir sol ve Marksist anlayış getirmişlerdir. Frankfurt ekolü, sınıfsal egemen kültürün dayatmacı niteliğini ve tüketim ideolojisini, kitle iletişim araçlarının yönlendirici etkisi üzerinden açıklamaya çalışmışlardır.

Frankfurt Ekolünü izleyen Marksist kuramcılar, iletişim araçlarının yönlendirmeci işlevini sıklıkla ele almışlardır. Alman iletişim kuramcısı Enzenberger, iletişim araçlarının yönlendiriciliğinin değil, kimler tarafından yönlendirici amaçla kullanıldığının önemli olduğunu çizmiştir (Bıçakçı, 2000).

2.4 İletişim Türleri

İletişim türleri, iletişimin ortaya çıktığı yer açısından ele alındığında; kişisel, örgütsel ve kitle iletişimi olarak sınıflandırılmaktadır. Kreps (1989)’e göre ise; iletişim dörde ayrılmaktadır. Bunlar;

- Kişinin kendisi ile iletişimi; bireysel olarak bilgi üretimini sağlamaktadır.
- Kişilerarası iletişim; bireyin ilişkilerini kurmasını ve sürdürmesini sağlamaktadır.
- Küçük grup iletişimi; grup çalışmalarının koordine edilmesini sağlamaktadır.
- Çok gruplu iletişim ise; farklı çalışma gruplarının çalışmalarının koordine edilmesini sağlamaktadır.

Ancak genel olarak bakıldığında; beş başlıkta ele alınabilir. Bunlar Çizelge 2.1.' de görüldüğü gibi;

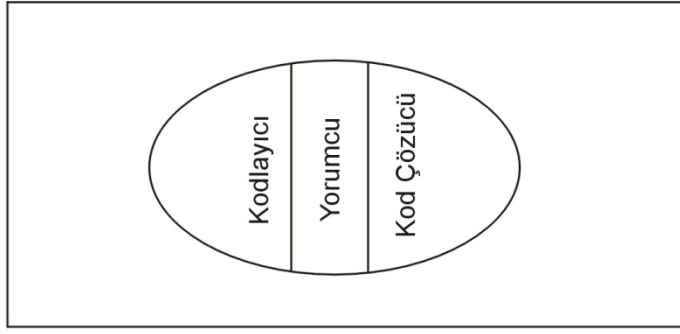
- Kişinin kendisi ile iletişimi,
- Kişilerarası iletişim,
- Grup iletişimi,
- Örgütsel iletişim ve
- Kitle iletişimi' dir.

Çizelge 2.1: İletişim düzeyleri (Gorse , 2002)

SÜREÇ	DÂHİL OLAN KİŞİ SAYISI
<i>Kişinin Kendisi İle İletişim</i> Kişinin beyinde anlaşılabilir olarak bilgiyi oluşturma sürecidir.	Yalnızca tek kişi vardır.
<i>Kişilerarası İletişim</i> İletişim direk iki kişi arasında gerçekleşir ve bu bireyler arasında ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesini sağlar.	Genellikle iki kişi vardır. (Birden fazla kişi grup olarak düşünülmektedir ve yalnız bir alıcı için tasarlanır.)
<i>Grup İletişimi</i> Mesajlar bir gruba gönderilir ve grup içindeki bireye ya da grubun tamamına sunulabilir. Terminoloji ve dil o gruba özeldir, çünkü her grubun kendine ait kültür ve normları vardır.	İki kişiden fazla olmakla beraber tek bir gruba sınırlandırılır.
<i>Çoklu Grup İletişimi</i> Bir kişi ya da grubun birden fazla grupve alt gruplar ile iletişim kurmasıdır. Mesajlara cevaplar grup motivasyonunu ve normuna göre değişmektedir.	Birden fazla grup ve alt grup vardır. Mesajlar organizasyon içindeki birçok departman ve özel grubu kapsayacak niteliktedir.
<i>Kitle İletişimi</i> Mesajlar medya aracılığıyla (radyo, tv, gazete vb. gibi) geniş dinleyicilere gönderilmektedir. Bireyler ve gruplar aldıkları bu mesajları kendi kültür ve normlarına göre değerlendirilmektedir.	Birden çok kişi ve grup vardır. Mesajların iletilmesinde kontrol azdır.

2.4.1 Kişinin kendisi ile iletişimi (intrapersonal communication)

İletişim önce insanın içinde başlar ve kişi istediği takdirde, bunu herhangi bir kişi ya da gruba gönderir. Dolayısıyla, insanlar başkaları ile iletişim kurduğu gibi, kendileriyle de iletişim kurabilirler. Kişinin kendisiyle kurduğu bu iletişime literatürde “içsel iletişim” ya da “öz-iletişim” de denilmektedir. Kişinin; ihtiyaçlarının, değerlerinin, tutum, davranış ve yeteneklerinin farkına varması, düşündüklerini ve hissettiklerini kavramaya çalışması, kendisiyle geliştirdiği iç iletişimle mümkün olmaktadır (Rogers, 1984). Buna göre; birey kendi kendine birtakım mesajlar göndererek gönderici, ve sonra bunları yorumlayarak alıcı olmaktadır. Bu durum Şekil 2.15.' deki gibi ifade edilebilir (Tutar, 2003).



Şekil 2.15: Kişinin kendisi ile iletişimi

Kişinin kendi kendini motive etmesi, kimliğini kavraması, kendi kendini sorgulaması, hayal kurması, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, göndereceği mesajları düşünmesi ve hazırlaması içsel iletişim ile olabilecek davranışlardır.

İçsel iletişim, bireyin kişilik özelliklerini geliştiren ve kendisinin bu özelliklerini keşfetmesini sağlayan, kişinin iletişim kurma ihtiyacını başkalarıyla karşılayamadığı zaman bu ihtiyacı gidermesini sağlayan bir araçtır.

2.4.2 Kişiler arası iletişim

Kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime “kişiler arası iletişim” denir. Kişilerarası iletişimde, kişiler bilgi/sembol üretip bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak iletişim kurarlar.

Kişilerarası iletişim, insan etkileşiminin başlangıç noktası olması, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve kitle iletişimin temel olması açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan iletişim engellerinin büyük ölçüde gönderici ve alıcıdaki kişilik özelliklerinden kaynaklanması, iletişimin % 93’ nün beden dili olması ve bu konunun kişilerarası iletişimin kapsamı dahilinde olması ayrıca konuyu önemli kılmaktadır. Bu yüzden Bölüm 3.’de bu konuya ilgili daha detaylı olarak ele alınmıştır.

2.4.3 Grup iletişimi

Kişilerin kendilerini belli bir topluluğa mensup olarak algılamalarıyla grup oluşumu başlar. Bu oluşumda yer alan bireyler sınırlı bir zaman içinde bir eylemi yerine getirmek için sürekli ilişki halindedir. Buradan yola çıkarak; grubu ortak bir amaç için birbirini etkileyen ve birbirleriyle etkileşim halinde olan, iki veya daha fazla insan olarak tanımlanmak mümkündür (Mintzberg, 1975). Daha geniş bir ifade ile; grubu, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan ve ortak bir amaç doğrultusunda

birbirleriyle iletişim halinde olan, karşılıklı olarak birbirini etkileyen, iki veya daha fazla kişinin biraraya gelmesiyle oluşan topluluk şeklinde tanımlanabilir.

Gruplar, grup normları çerçevesinde ortaya çıkar. Norm; grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde gerekse, birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kuralları olarak ifade edilmektedir. Grup normları genellikle grup içinde önemli olan şeylere duyulan saygı ile ortaya çıkar, zaman içinde oluşur ve grup tarafından önemli sayılan davranışlarla ilgili olarak geliştirilir.

Grup iletişimi; çoğunlukla karşılıklı etkileşime olanak verecek sayıda kişinin, mekansal olarak birbirlerine görece yakın oldukları bir bağlamda gerçekleşen iletişimlerine denir. Grup içi ilişkileri düzenleyen, grubu koordine eden ve grup normlarını belirleyip yayan bir iletişim türüdür. Bu sayede bireyler arasında koordinasyon sağlanmakta, otorite ve normlar tanımlanmakta, çevre ile veri alışverişigerçekleşmektedir.

2.4.3.1 Grup iletişim şekilleri

Grup iletişimi kendi içinde kişi-grup iletişimi ve gruplar arası iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1. *Kişi-grup iletişimi:* Kişi grup iletişimi, iletişimin yönü açısından ikiye ayrılmaktadır. Birinci durumda; bireyden gruba doğru bir iletişim söz konusudur. Örnek olarak; bir genel müdürün idare meclisine veya ortaklar kuruluna rapor vermesi verilebilir. İkinci durumda ise; gruptan bireye doğru bir iletişim vardır. Örnek olarak; bir kurul tarafından alınan kararların ilgili kişiye iletilmesi verilebilir.

2. *Grup içi iletişim:* Grubun türü ve amacı ne olursa olsun, grubun üyeleri arasında değişik yol ve biçimlerde gerçekleşen iletişime denmektedir.

Grup içi iletişim merkezi ve merkezi olmayan iletişim şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

- a. *Merkezi iletişim:* Bu modelde tek kişi, ağın neresinde olursa olsun, mesajı gönderme ve almada anahtar rol oynar. Aşağıda grup iletişim ağ modelleri başlığında göreceğiniz Merkezi ve Y tipi bir iletişim ağı bu modele örnektir.

- b. *Merkezi olmayan iletişim:* Bu modelde tüm grup üyeleri ile iletişim söz konusudur. Herhangi bir karar alma sürecinde tüm üyelerin katılımı gereklidir. Zincir, dairesel ve serbest ağ modelleri bu modele örnek verilebilir.

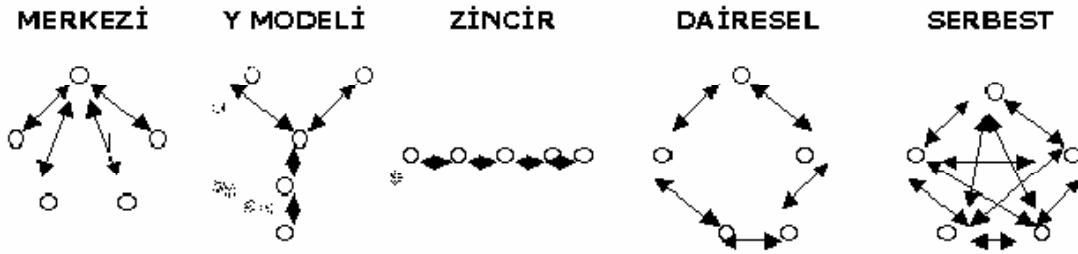
2.4.3.2 Gruplardaki iletişim ağı modelleri

Grup içindeki bireyler ve bireylerin içinde yer aldıkları dış çevre arasında veri akışını sağlayan yapıya “iletişim ağı” denmektedir. Ağlar oluşturulurken simgeler, kurallar ortaya çıkar ve bunlar standartlaştırılır. Ağların işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Griffin, 1993):

- Bireyler arasında etkinlikleri koordine etmek ve düzenlemek,
- Yetki /otorite çizgisini belirlemek,
- Veri alış verişi kolaylaştırmak,
- Örgüt ile dış çevre arasında veri alışverişini sağlamaktır.

Grup iletişimde ağı modelleri Şekil. 2.16’da görüldüğü gibi, beş grupta incelenebilir.

Bunlar:



Şekil 2.16: İletişim Ağ Modelleri

1. *Merkezi (Tekerlek) Model:* Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.
2. *Y Modeli:* Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.
3. *Zincir Modeli:* Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

4. *Dairesel model*: Daha çok resmi olmayan gruplarda ve eşit statüdeki bireyler arasında kurulan bir modeldir. Merkezi ve hiyerarşik olmadığı için, grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.
5. *Serbest model*: Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı, kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

Çizelge 2.2: İletişim Ağ modellerinin Karşılaştırma ve Değerleme Tablosu (Hellriegel&Slocum,1979)

Ölçütler	Haberleşme Modeli				
	Merkezi (Tekerlek)	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
1. Merkezileştirme	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. Haberleşme Kanalı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok
3. Önderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk (Accuracy)	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Ağ modellerine yönelik açıklamalar bir çizelge formatında sunulduğunda Çizelge 2.2. oluşmaktadır. Bu çizelgeden yola çıkarak grup içi norm ve önceliklere göre iletişim ağ modeli belirlenebilir ve bu doğrultuda etkin bir iletişim süreci sağlanabilir.

2.4.3.3 Grup iletişimini etkileyen faktörler

Grup iletişimini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2003):

1. *Grup büyüklüğü ve statü ilişkileri*: Grup büyüdükçe, grup içinde etkin bir iletişim kurmak daha da zorlaşır. Özellikle büyük gruplarda fiziksel uzaklığın önemli bir iletişim engeli olduğu görülmektedir. Ayrıca, grup elemanları arasındaki statü farkları, iletişimin çoğunlukla tek yönlü olacağını göstermektedir.

2. *Grup yapısı:* Grup içi iletişim, resmi gruplara göre resmi olmayan gruplarda daha etkindir. Örneğin; resmi grup yapısına örnek olarak, grup kendi içinde alt sistemlere ayrılmış ve bu alt sistemlerdeki çalışanlar sadece yöneticileriyle iletişim kuruyor ise, bu durum grup içindeki diğer çalışanlarda yanlış anlamalara ve gecikmelere neden olabilmekte ve iletişimin etkinliğini azaltmaktadır.
3. *Grup oluşumu:* Grup içinde birbirleriyle aynı kişiliklere sahip çok sayıda çalışanın olması, iletişimde çatışmalara ve iletişim kurmada isteksizliğe yol açmaktadır. Araştırmalarda, her iki cinsiyetin de bulunduğu gruplardaki iletişimin, sadece hem cinslerin arasındaki iletişimden daha etkin olduğu görülmüştür.
4. *Grubun fiziksel çalışma ortamı:* Çalışma ortamının düzeni, iletişimi olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.
5. *Grup iletişim kanalları:* Grubun yapısı ve yaptığı işe bağlı olarak maksimum sonuç elde edecek iletişim kanalının kullanılması, grup içinde etkin bir iletişimin oluşmasını sağlamaktadır.
6. *Grup üyelerinin iletişim yetenekleri:* Grup üyelerinin iletişime açık olması, grup içindeki çatışmaların azalmasına, iş memnuniyetinin ve performansının artmasına neden olmaktadır.
7. *Örgütsel amaçlara bağlanma düzeyi:* Grup üyelerinin örgütsel amaca bağlanma düzeyi ne kadar yüksek ise; örgütün çıkarlarını korumak adına grup içi iletişimde o derece yüksektir.

Grup iletişimini etkileyen faktörlere ek olarak, grup içindeki iletişimin etkinliğini artırmaya yönelik bazı öneriler aşağıdaki gibidir (Koçel, 2003):

- Grup üyesi, iletişimde sözleri ağızda gevelerse, söylenen şey önemli olsa bile, söyleyiş biçiminden dolayı etkisiz kalır.
- Açıklamaları ifade ediş biçimi, tüm grubu içine alacak biçimde olmalıdır, birey kendini vurgulamamalıdır.
- Grup üyeleri düşünceleri organize ederken, bunu grubun diğer üyeleriyle birlikte etkileşimli olarak yapmalıdır.
- Grup üyesinin düşünce ve görüşleriyle ilgili olarak söyledikleri, bir ihtiyaçla bağlantılı olmalıdır.
- Belli bir zamanda söylenenler, sadece belli bir konu ile ilgili olmalıdır. Böylece grup söylenenleri daha iyi hazmedecektir.
- Söylenenlerin grup üyeleri tarafından anlaşıldığından emin olmak için, konuşma özlü ve üyelerin anlayacağı dilden olmalıdır.

2.4.4 Örgütsel iletişim (organizational or mass-group communication)

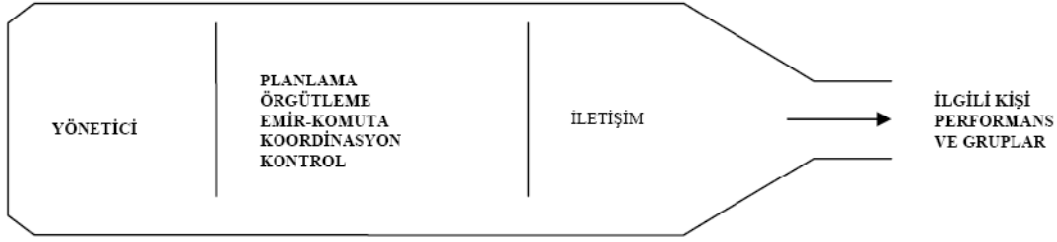
Örgüt belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanların gerekli diğer fiziksel öğelerle oluşturdukları yapıdır. Sözlük anlamı olarak örgüt, ortak amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlikteliktir (Gürgen, 1997). Örgütün en temel unsuru insandır. Dolayısıyla, örgütler ancak insanların etkin eylemleri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilirler. Bu aşamada yönetme ve koordine etme becerisi önemli olmaktadır ki, bu noktada iletişim önem kazanmaktadır.

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar (Koçel, 2003). Bu durumda örgütlerde iletişimden yani örgütsel iletişimden bahsedilebilir. Örgütsel iletişim örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanmaktadır. Bu yapısıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir (Gürgen, 1997).

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve öğeleri gerekse örgüt ile çevresi arasındaki sürekli bilgi ve düşünce alışverişini ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu&Tüz, 2003). Dolayısıyla, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri bu sürecin etkinliğine bağlıdır.

Örgütlerde etkin iletişim iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki iletişim sayesinde yönetim; planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını başarıyla yerine getirir. İkincisi, iletişimin yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir bölümünü ayırdıkları bir yönetsel aktivite olmasıdır (Tutar&Yılmaz, 2003). Gerçekten de, iş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95' ini iletişime ayırdıkları belirlenmiştir (Koçel, 2003). Ayrıca, örgüt içi etkin iletişim, örgütün içindeki küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurması, örgütün bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesi, örgüt içi karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının ve dışsal olarak iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin oluşmasını sağlar.

İyi bir iletişime sahip olmayan örgütlerin düşeceği durumu, Şekil 2.17'deki iletişim dar boğazı göstermektedir. Görüldüğü gibi etkin bir iletişim olmadığında mesajların ancak bir kısmı ilgili kişiye iletilmiştir. Bunun sonucu, istenilen hedefe ulaşamayabilir.



Şekil 2.17: İletişim Darboğazı (Atak, 2005)

2.4.4.1 Örgütsel iletişimin fonksiyonları

Örgütsel iletişimin çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı dışında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlar. Örgütlerde çalışanların birbiriyle olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların motivasyonunu artırır. Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların rahatlıkla üstleriyle tartışabilmesi, çeşitli önerilerini iletebilmesi ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratmaktadır (Vural, 2003).

Örgütlerde iletişimin diğer bazı fonksiyonları da aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürgen, 1997);

- Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurmak,
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığı ile tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel birliğini artırmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak amacıyla örgütsel iletişim kurulmaktadır.

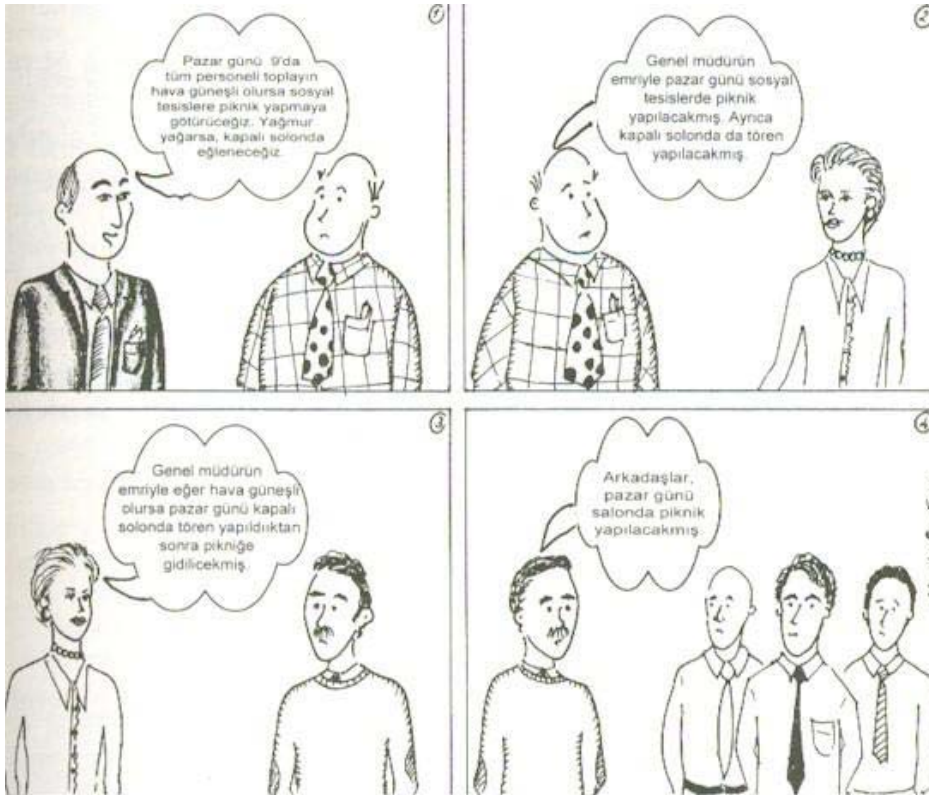
2.4.4.2 Örgütsel iletişimin işleyişi

Örgütler, iletişimin en yoğun işlediği yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi vardır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanallarıyla bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir. Örgütlerde bu tür iletişimlerini yüklenen iki tür iletişim kanalı vardır. Bunlar:

1. *Resmi İletişim Kanalları (Formal Communication Channel)*: Örgütsel iletişim dendiğinde akla ilk gelen resmi iletişimdir. Resmi iletişim; grup içinde gerekli bilgi ve anlayışı temin etmek, çalışanların işten tatmin sağlamaları amacıyla istenen tutumu oluşturmak ve ilgili kişilere gerektiğinde bilgi iletmek, ast-üst arasındaki örgütsel ilişkiyi düzenlemek, örgüt içi ve ye örgüt dışı iletişimi sağlamak için örgüt tarafından düzenlenen bir iletişim sistemidir. Örgütün hiyerarşik yapısına bağlı olan resmi iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları içerir. Bu kanallar, resmi bildiriler, talimatlar, raporlama biçimleri olabilir. Mesajın akım yönüne bağlı olarak üçe ayrılmaktadır;

a) *Dikey iletişim kanalları (vertical communication channel)*: Örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi alışverişini sağlar. Dikey iletişim kanalları, örgüt içinde yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarı doğru hiyerarşik basamaklar boyunca ilerler. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, iletilerde abartma ve sertleşme, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, iletilerde yumuşama eğilimi hakimdir.

i. *Yukarıdan aşağıya doğru iletişim (downward communication)*: Yönetimin en üst basamağından en alt basamağına kadar olan alanda meydana gelir. Üstler tarafından alınan ve kapsamı genel olan kararların araçlar vasıtasıyla astlara iletilmesidir. Burada önemli olan, yönetici tarafından gönderilen mesajın, astlar tarafından bozulmaması ya da durdurulmamasıdır, aksi takdirde Şekil. 2.18'de görülen durum gerçekleşebilir. Diğer yandan, G.Nicholas' ın 100 sanayi şirketi üzerinde yaptığı ve altı hiyerarşik kademede kaybolan bilgilerin, iletişimdeki etkinliğinin araştırıldığı çalışmada Çizelge 2.3.'deki sonuç çıkmıştır. Bu tarz iletişime örnek olarak; notlar, mektuplar, emir ve komutlar, eğitim ve işe alma dökümanları, örgüt dökümanları, toplantı tutanakları verilebilir.



Şekil 2.18: Yukarıdan Aşağıya İletişim (Çam, 2002)

Çizelge 2.3: Hiyerarşik Kademedeki Alınan Bilgilerin Yüzdesi

Hiyerarşik Kademe	Alınan Bilgilerin Yüzdesi (%)
Yönetim Kurulu	100
Başkan	63
Genel Müdür	56
Fabrika Müdürleri	40
Genel Ustabaşı	30
İşçiler	20

Görüldüğü gibi iletişime konu olan insan sayısı arttıkça bilgilerin kaybolma oranı da artmaktadır (çev.Çetin ve Mutlu, 1999).

- ii. *Aşağıdan yukarıya doğru iletişim (upward communication):* Örgütün alt düzeyinden başlayarak yukarıya doğru akan bu tür iletişim, astların gerekli olan bilgileri üstlere verme aracıdır. Katz ve Kahn'a göre bu bilgilerin konusu; bireyin kendisi, performansı ve sorunları hakkındaki bilgiler, diğer çalışanların sorunları hakkındaki bilgiler, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler, yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve yapılacağı konusundaki bilgilerdir. Burada amaç; yönetimi örgütün her yönüyle ilgili olarak bilgilidir kılmasıdır.

b) *Yatay iletişim kanalları (horizontal communication channel):* Bir örgütte birbirleriyle eşit yetkiye sahip çalışanlar ve birimler arasındaki iletişimidir. Yatay

iletişimin en önemli işlevi, özellikle aşırı faklılaşma ve uzmanlaşmanın olduğu örgütlerin çeşitli birimleri içinde ve arasında gerçekteşen faaliyetlerin eşgüdümünü sağlamaktır. Görev eşgüdümüne ek olarak, işgörene toplumsal ve duygusal destek de sağlar.

c) *Çapraz iletişim kanalları (diagonal communication)*: Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekteştirdikleri iletişime denir. Bu tarz iletişim, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekteştirilmesinde kullanılır. Yalnızca belli konularda bilgi alışverişi sağlamak amacıyla kullanılır. Sık kullanılması halinde yetki karmaşasına neden olacağından sakınca yaratabilir. Bu nedenle, ilke olarak kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanalları kullanılmamalıdır.

d) *Çok yönlü ve açık iletişim*: Örgütlerde bazı durumlarda aynı anda, çok farklı kademeler ve pozisyonlar arasında iletişime gerek duyulur. İşte bu durumlarda, açık iletişim, bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içinde zirveden tabana ve tabandan zirveye çok yönlü kanallarla serbestçe ve sağlıklı bir biçimde dağıtılmasını sağlar. Aynı zamanda, örgütü dış çevreye tanıtmak, dış çevrede olup bitenden haberdar etmek ve toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla kullanılır.

2. *Resmi Olmayan İletişim Kanalları (İnformal Communication Channel)*: Örgütsel iletişim, sadece biçimsel iletişimi değil, bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde yayıldığı biçimsel olmayan iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görölmektedir (Sabuncuoğlu&Tüz, 2003). Bireyler arası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan bu iletişim, belirli bir plan ve amacı olmayan, kendiliğinden oluşan iletişim türüdür (Sabuncuoğlu&Tüz, 2003). Doğal olarak oluşması nedeniyle resmi olmayan iletişime, “doğal iletişim” de denilmektedir. Doğal iletişimi yalnız biçimsel iletişimdeki sorunlar, mesajların filtrelenmesi ve yöneticilerin uygunsuz davranışları gibi örgütsel sorunlardan dolayı kurulmaz; bireylerin kişisel ihtiyaçları için de kurulabilir. Doğal iletişimin de kendine özgü kanalları vardır. Bunlar (Tutar, 2003):

a) *Tek hatlı zincir*: Bir haberi bir kişi diğer kişiye söyler, o da bir başka kişiye ve böylece bilgiyi alanlar önce hedef sonra kaynak olarak bir zincirin halkaları gibi birbirlerine eklenir. Bu eklenmeye mesaja katılan ekler de dâhildir. Uzaktaki alıcılar mesajı çok geç ve aslından çok farklı olarak iştirirler.

b) *Dedikodu zinciri*: “Grapevine iletişim” yani “söylenti ağı” olarak da adlandırılan dedikodu zincirinde, kaynak hep aynı kişidir. Kaynak bir şeyler öğrenir ve bunu ulaşabildiği herkese yayar. Her ne kadar dedikodu mekanizmasında taşınan mesajın hızını, kesinliğini, yönünü ya da son halini kestirmek mümkün olmasa da; çalışmalar bu mekanizmada alınan bilgilerin % 75’ inin kesinlik taşıdığını göstermektedir (Bouditch& Buono, 1999).

c) *Grup zinciri*: Tek hatlı zincirde, bir kişi bir mesajı birine o da bir başkasına ileterek zincirleme bir şekilde mesaj yayılmaktadır. Grup zincirinde ise, hedef zincirin tek halkası değil tamamıdır. Yani, bir halkadan bir halkaya değil, bir zincir grubundan bir başka zincir grubuna mesaj iletilir.

Kimi kaynaklarda yukarıda tanımlanandoğal iletişim kanallarına ek olarak ek aşağıdaki başlıklar verilebilir. Bunlar:

d) *Sosyal topluluk (social gathering)*: Çalışma ortamlarında düzenlenen birtakım organizasyonlarda çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim bu başlık altında gösterilebilir.

e) *Çevresini merak eden yönetim (management by wandering around)*: Yöneticilerin örgüt içindeki çalışanların fikirlerini, problemlerini öğrenmeye yönelik örgüt içinde dolaşırken kurduğu iletişime denir.

Biçimsel olmayan iletişim her ne kadar kimi yöneticiler tarafında olumsuz olarak düşünülse de, iyi kanalize edildiği ve kontrol edildiği takdirde örgüt lehine dönüştürülebilir ve hatta biçimsel iletişimin boşluklarını doldurabilir.

2.4.4.3 Örgütsel iletişimde ağ modelleri

Örgütlerde iletişim bireyler ve gruplar arasında kurulur, örgütsel iletişim dört temel düzeyde gerçekleşir. Bunlar:

1. *Birey içi iletişim*: “kişinin kendisi ile iletişimi” konu başlığında anlatıldığı gibi, bireyin kendisi ile iletişime girerek göndericiden gelen mesajı yorumlama ve hazırlamasıdır.
2. *Bireyler arası iletişim*: Örgüt içinde iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşen, yüz-yüze ya da çeşitli iletişim araçları kullanılan, örgütsel amaçları gerçekleştirmede bireysel eşgüdümü, iş tatmini ve çalışma barışını sağlayan iletişim tipidir.
3. *Küçük gruplarda iletişim*: Örgüt içinde üç veya daha fazla birey arasında gerçekleşen iletişime denir. İş ortamında uyum ve amaçların kabul edilmesini sağlar.

4. *Büyük gruplarda iletişim:* Örgüt içinde birbirine bağlı küçük gruplardan oluşan sosyal sistemlere büyük gruplar denmektedir. Büyük gruplar arasında gerçekleşen, örgüt üyelerinin amaçlarının koordinasyonunu sağlayan ve örgütlerde bütünleştirici etkisi olan iletişime denir.

Yukarıda tanımlanmış olan örgütsel iletişim düzeyleri, iletişimin kimler arasında olduğunu gösterirken, aynı zamanda örgüt üyeleri arasında iletişimin kurulma modellerini de göstermektedir. Örgütlerde her birimi bir grup ya da departman olarak değerlendirdiğimizde, örgütsel iletişimde ağ modelleri; dairesel model, zincir modeli, "Y" modeli, merkezi model ve serbest model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modellerle ilgili detaylı bilgi 2.4.3.2 numaralı "Gruplardaki İletişim Ağ Modelleri" başlığı altında görülebilir.

2.4.4.4 Örgütsel iletişim araçları

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç ve ortam kullanılmaktadır. Ancak burada önemli olan bu araçların sayısal olarak çokluğu değil, örgütsel mesajların etkin bir şekilde iletilip iletilmediğidir.

Örgütsel iletişim araçları; tek yönlü ve çift yönlü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tek yönlü iletişim araçları, işgörenleri, örgütsel konularda bilgilendiren, ilettikleri mesajlara ilişkin işgörenlerin tepkilerini, başka bir deyimle geri-bildirimlerini almaya yarayan araçlardır. Örnek olarak; örgüt içi süreli yayınlar, broşür, bülten, el kitapları, mektuplar, afişler, konferans ve seminerler verilebilir. Çift yönlü iletişim ise, örgüte ait konularda karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmayı sağlamaktadır. Örnek olarak; danışma ve işgörenlerle ilişki örgütleri, üst düzey yönetici ziyaretleri, işgörenlerin aile ve dostlarına yönelik bilgi aktarımları verilebilir.

Diğer yandan örgütsel iletişim araçları; Yazılı, Sözlü, Teknik, Görsel(Visual) ve Görsel-İşitsel (Audio-Visual) ve Elektronik iletişim araçları olmak üzere beş gruba ayrılır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1. *Yazılı İletişim Araçları:* Örgütlerde, bazı mesajların kontrol edilmek ya da bilgi edinilmek üzere kalıcı olarak düzenlenmesi ve hukuksal anlamda belge niteliği taşıması gerekir. Bu amaçla hazırlanan ve örgütlerde iletişim sürecinin işleyişinde önemli rol oynayan iletişime "yazılı iletişim" denmektedir. Yazılı iletişim; mesajın resmi olması, kalıcı olması, gönderilen bilginin içeriğini kaybetmemesi, işgören sorumluluğu açısından güven vermesi ve nezaket kurallarına uyması açısından önemlidir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçlarına, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan ve örgütlerde çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirten örgüt şema ve

kılavuzlar, çalışma raporları, örgütlerde mal ve hizmet tanımı amacıyla düzenlenen broşürler, örgütlerin örgüt üyeleri ve diğer kamu kurumlarıyla yaptıkları yazılı iş anlaşmaları, iş mektupları ve formlar, örgüt içi haberleşmeyi sağlayan ilan tahtaları, afişler ve yıllıklar örnek verilebilir.

2. *Sözlü İletişim Araçları*: Bir mesajın sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır. Örnek olarak; konferanslar, telefon görüşmeleri, sözle verilen emirler, duyurular verilebilir.
3. *Teknik İletişim Araçları*: Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerde kullanılan iletişim araçlarında önemli gelişmeler olmuştur. Kullanılan teknik iletişim araçları, bilgi süreçlerinde, yönetim ve iletişim yaklaşımlarında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Örnek olarak; bilgisayarlar, sofistike elektronik yazıcılar ve entegre edilmiş kopyalama makineleri verilebilir.
4. *Görsel (Visual) İletişim ve Görsel-İşitsel (Audio-Visual) İletişim Araçları*: Örgütlerde iletişim ve eğitim alanında kullanılan, ses ve resim prodüksiyonlarını içeren iletişim araçları bu gruba girmektedir. Görsel iletişim araçlarına; maketler, krokiler, fotoğraflar, modeller, işitsel iletişime, radyo ve görsel-işitsel iletişime ise, örgütlerin tanıtıcı ve eğitici amaçla kullandığı filmler örnek verilebilir.
5. *Elektronik İletişim Araçları*: İletişim alanındaki teknolojik gelişmelerin fiber optik ve lazer teknolojisi ile birleşmesiyle ortaya çıkan araçlar bu gruba girmektedir. İnternet, görüntülü iletişimi sağlayan video konferans (Videoconferencing), İntranet ve Ekstranet, ofis otomasyon sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, bilgisayarlar aracılığıyla iletişimi sağlayan elektronik veri ağları bu gruba örnek verilebilir.

2.4.5 Kitle iletişimi (mass communication)

Toplumun tümünün veya önemli bir bölümünün alıcı konumunda olduğu, kitlelere yönelik iletişime “kitle iletişimi” denmektedir. Ayrıntılı bir tanımla kitle iletişimi; iletişim ve haberleşmenin bazı tekniklerle ve belirli bir teknoloji uygulanarak çoğaltılıp güçlendirilmesi sonucu çok sayıda kişiyi etkileyecek biçime getirilmesidir (Dönmezer, 1994).

Belli başlı kitle iletişim araçları; gazete, kitap, radyo, televizyon, sinema, dergiler ve afişlerdir. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesinin sonucunda son yıllarda, bu araçlara bir yenisı eklenmiş ve olanakları açısından diğerlerinin önüne geçmiştir. Bilgisayar ağlarından oluşan internet, kullanıcı sayısının diğer kitle iletişim araçlarını

kullananlar kadar olmasa da, içeriği ve kullanım alanıyla diğerlerine fark atmaktadır. Çok yakın gelecekte kitlesel iletişimin büyük bölümünün internet yoluyla yapılabilmesi kimseyi şaşırtmayacaktır . Kitle iletişim araçlarının temel işlevi dünyada olup bitenlerden insanları haberdar etmektir. Bilgi ve haberler iletişim araçlarıyla çok kısa sürede geniş kitlelere yayılabilmekte ve günlük hayatta çok etkili olmaktadır (Akarsu, 2001).

Kitle iletişimi kavramı günlük kullanımında genellikle, kitle iletişim araçlarıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat kitle iletişimi, kitle iletişim araçlarının kendisini ve kullanılan teknolojiyi aşan ve iletişim sürecinin kendisini de kapsayan bir terimdir. Örneğin; bir toplantının naklen yayınla kitlelere ulaştırılması kitlesel iletişim iken, aynı toplantının kapalı devre yayın ile toplantının yapıldığı mekanda verilmesi kitle iletişimi değildir. Charles R. Wright kitle iletişimini tanımlayan temel özelliğin teknik araç-gereçlerden öte, kitlesel bir izleyici topluluğu, kendine özgü bir mesaj iletme süreci ve belirli hedefler güden bir mesaj ileticisi (communicator) içeren özel bir sosyal iletişim şekli olduğunu savunmaktadır (Güngören, 1995).

3. KİŞİLERARASI İLETİŞİM

3.1 Kişilerarası İletişimin Tanımı

Sosyal varlık olarak insan, var oluşunu sürdürebilmesi için yaşamının her döneminde sürekli bir iletişim süreci içindedir. Bu süreçlerde hem kendi etkilenmekte hem de diğer bireyleri etkilemektedir. Sürekli bir etkileşim içinde olan insan, kişiler arasında gerek yüz yüze gerekse araç kullanarak yaptığı her türlü iletişim sürecinde; algılama, seçme, düşünme ve yorumlama süreçlerinde ürettiği iletileri psikolojik ve sosyal süreçlerden alıp yorumlar ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan davranışlar ile iletişimini kurar ve sürdürür. Bir iletişim etkinliğinin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için aşağıdaki üç faktörün bulunması gerekir. Bunlar (Dökmen,1999) :

- Kişiler arası iletişimde taraflar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze etkileşim halinde olmalıdırlar.
- Taraflar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi, dolayısıyla çift yönlü iletişim olmalıdır.
- Söz konusu mesajlar, sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.

Kişilerarası iletişimi yukarıdaki faktörler ışığında tanımlarsak, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu, karşılıklı olarak bilgi ve sembolün üretildiği ve bunların birbirine aktarılıp yorumlandığı iletişime “kişilerarası iletişim” denmektedir. Bireysel düzeyde, başkalarını algılamayı, sözsüz davranışları, kişilerin kendilerini doğru mesajlarla tanıtmalarını, kişisel ihtiyaçlarını karşılamasını sağlarken, örgütsel düzeyde, çalışanlar arasında bilgi alışverişini sağlaması, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesi, üst ve astlar veya eşit statüde bulunanlar arasında ve grup toplantılarında karar verilmesini sağlaması gibi fonksiyonları vardır (Borchers, 1999) .

Du Pont’ un yapmış olduğu bir araştırmaya göre; ilk kademe yöneticiler zamanlarının %53’ ünü kişilerarası ve grup toplantılarına,%16’ sının yazılı iletişime,%15’ ini okumaya, %8’ ini telefon görüşmelerine ve %8’ ini de diğer alanlarda kullanmaktadırlar (Ivancevich and Matteson, 1980). Buna göre; bir örgütsel yapı içerisinde baktığımızda bir yöneticinin maksimum zamanını alan iletişim faaliyetidir. Dolayısıyla, buradaki kişilerarası iletişimin başarısı yöneticinin başarısını, yöneticinin başarısı ise örgütün başarısını sağlayacaktır.

Yöneticilerde doğru ve etkin kişilerarası iletişimin kurulmasına yardımcı olan, herhangi bir konu üzerinde konuşurken aynı zamanda gönderici ve alıcı arasında pozitif ilişkiler kurmayı sağlayan iletişime “Destekleyici İletişim (Supportive Communication)” denir. Amacı, yalnız mesajların doğru ve çabuk iletilmesini, bunun yanında iki iletişimci arasında ileti değiştirilmesini, hatta geliştirilmesini ve kurulan bu iletişimin sürdürülmesini sağlar. Destekleyici iletişimin sekiz temel özelliği vardır. Bunlar (Whetten and Cameron,1998):

- Kişi odaklı değil, problem odaklıdır,
- Uyumsuzluklara değil, uyumluluklara yönelir.
- Değerlendirici değil, tanımlayıcıdır.
- Uyumsuz bireylerden değil, uyumlu bireylerden kurulur.
- Genel değil, özeldir.
- Ayırıştırıcı değil, birleştiricidir.
- Reddedici değil, onaylayıcıdır.
- Tek yönlü süreç değil, aktif dinlemeyi gerektirir.

Destekleyici iletişim özellikle üst ve astların olduğu ve üstlerin astları yetiştirdiği yapılarda faydalı olmaktadır. Ancak çoğu zaman üstlerin astlarını yetiştirmeye zamanı olmaz. Bu yüzden örgüt içinde Destekleyici iletişim prensipleri doğrultusunda geliştirilen “Kişisel Gelişim Görüşme Programı (Personal Management Interview Program)” olarak adlandırılan bir mekanizma kurulur. Bu mekanizma, belli zaman aralıklarıyla üst ve altların katıldığı toplantılar yoluyla çalışır. Bu toplantılar iki aşamalı olup, ilk aşamadaki toplantılara tüm ekipteki astlar katılır ve iş üzerine yapılan görüşmeler iki tarafın birbirinden ne beklediğini gösteren yazılı belgeleri hazırlayıp vermesi ile son bulur. İkinci aşamadaki toplantılar ise birebir görüşmeler yoluyla olur. Üstler ve astlar yönetsel ve organizasyonel sorunlar, bilgi paylaşımı, kişilerarası konular, gelişim engelleri v.b. gibi konular üzerine hazırlanmış olarak gelir ve konular üzerine tartışılıp sorunlar ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılır (Whetten and Cameron,1998).

3.2 Kişilerarası İletişim Yöntemleri

Kişilerarası iletişim; sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç şekilde yürütülür.

Ayrıca kişilerarası iletişimde, bu yöntemlerden birinin veya ikisinin beraber kullanılması söz konusu olabilir.

3.2.1 Sözlü iletişim (verbal-oral communication)

Sözlü iletişim konuşma dili olarak da adlandırılmaktadır. Mesajların konuşma yoluyla alıcıya aktarıldığı, alıcının göndericinin el ve yüz hareketlerini de görerek duygu, düşünce ve niyetini anlayabildiği iletişim yöntemidir. Sözlü iletişim, yüz yüze interaktif olabildiği gibi, radyo, televizyon veya telefonla da olabilir (Chapeaux, 1996).

Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır; verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir, verilen cevaplar kontrol edilebilir ve anlaşılamayan bir konu varsa açıklık getirilebilir, eş zamanlı olarak geri bildirim yapılabilir. Ancak, bir sözcüğün yanlış anlaşılma oranı yazılı iletişime göre daha yüksektir ve unutulabilme olasılığı ve kanıt olarak kullanılamama gibi dezavantajları vardır. Bu yüzden planlar, politikalar, stratejilerle ilgili uzun süreli ve kalıcı iletişim için tercih edilmemelidir.

Kişilerarası iletişimde sözlü iletişim; “dil ve dil ötesi” olmak üzere, iki bölüme ayrılır. Yüz yüze görüşmeler, toplantıdaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka kitaplar, sözlü sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, eğitim kursları, konferanslar “dil ile iletişim” olarak kabul edilir. Sesin niteliği yani tonu, hızı, şiddeti, hangi kelimelerle vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil-ötesi iletişim olarak ifade edilir.

Dil ile iletişimde, kişilerin “ne söyledikleri”, dil-ötesi iletişimde ise, “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Karşınızdakinin sözlerinin kapsamı kadar, ses tonundaki canlılık da, bizi ilgilendirir; yani semantik öğeler kadar, dil-ötesi öğeler de iletişimde etkilidir (Dökmen, 1999). Telman ve Ünsal (2005)’a göre sözlü iletişimi etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. *Konuşmayla ilgili fizyolojik durum:* Konuşmayla ilgili fizyolojik durum aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:

a) *Ses tonu:* Ses, konuşmanın temelidir. Çünkü vericiden alıcıya mesajı ulaştıracak olan sestir. Ses ile konuşmacının o anki ruhsal ve zihinsel durumu karşı tarafa yansır. Konuşmada sesin yüksek ya da alçak oluşu, tonlama, vurgulama, akıcılık, işitebilirlik, tınlama gibi farklılıklar mesajın anlaşılmasında olumlu ve olumsuz rol oynar. Diğer taraftan konuşmada kullanılan farklı ses tonları monotonluğu ortadan kaldırdığı için dinleyenlerin konsantrasyonunu sağlar ve konuşmaya renk verir. Etkili konuşmalarda, ses tonunun korunması, konuşmada gereksiz aralar verilmemesi ve yanlış vurgu yapılmaması için soluk alıp vermenin kontrol edebilmesi ve konuşma kurallarına uyulması gerekmektedir.

b) *Sözcüklerin seçimi*: İki insanın etkili iletişim kurabilmesi için aynı sözcük kalıplarına sahip olması gerekir. Çünkü farklı dillerin sözcüklerinin sesleri, anlamları, yazı karakterleri, grameri ve bunların konuşmalarda kullanıldığı yerler birbirinden farklıdır. Bu yüzden yabancı kaynaklı sözcüklerin konuşmada kullanılması alıcının mesajı anlamasında güçlük yaratabilir. Dahası seçilen sözcüklerin anlamlarının açık olmasına ve konuşmalarda aynı meslek ve alanlarda olan kişiler arasında teknik sözcük ve jargonun kullanılmasına dikkat edilmelidir.

c) *Vurgu*: Bir cümlede farklı sözcüklere vurgu yapılarak cümlenin anlamı tamamen değiştirilebilir. Bu yüzden konuşma sırasında dikkat çekmek istenilen kelimelerde vurguyu kullanmak gerekir. Böylece mesaj daha belirgin bir şekle dönüşebilir.

d) *Konuşmanın içeriği*: Dinleyicinin yaş, eğitim, kültür düzeyine göre uygun konuşma içeriği hazırlanmalıdır. Eğer dinleyiciler konuya yabancı iseler, fazla sıkmadan, yerinde, yeteri kadar örnek ve detaylar verilerek anlamaları sağlanabilir.

e) *Simgesel dilin kullanılması*: Mecaz, teşbih (benzetme), abartma, alay ve buna benzer simgeler konuşmaya renk katar ve anlamı kuvvetlendirir.

f) *Konuşmada mizahın kullanılması*: Aynı kültür yapısına sahip insanlar arasında konuşmanın içeriğine uygun olarak mizahın kullanılması konuşmaya renk katacağı gibi, dinleyenlerin de dikkatini toplamaya yardımcı olur.

g) *Konuşma hızı*: Konuşmalarda farklı hızlar kullanarak dinleyenlerin dikkatlerini sürdürmeleri sağlanılabilir. Etkili bir konuşmada konuşma hızı dakikada 140-150 kelimeyi geçmemesi gerekir. Konuşmada ne çok yavaş ne de çok hızlı konuşmak, ana mesajın verilmesinde hızın artırılması, mesaj verilir verilmez mesajın sindirilmesi için hızın azaltılması gerekir.

h) *Telaffuz*: Konuşan kişinin kullandığı sözcükleri doğru telaffuz etmesi dinleyicinin dikkatini dağıtmamak ve konuşmacının kendi etkisini yok etmemesi açısından önemlidir.

i) *Ses perdesi*: Ses yüksekliğiyle tonunun kombinasyonuna denir. Etkili konuşmacılar anlamı güçlendirmek ve kullandıkları sözcüklere canlılık kazandırmak amacıyla, seslerini alçaltır ya da yükseltir.

j) *Hedefe yönelik konuşma*: Etkili konuşmada hedefe yönelik konuşmak gerekir. Ana konudan uzaklaşmak, gereksiz detaya girmek, fazla simgesel konuşmak dinleyenin mesajı anlamasını zorlaştırır.

k) *Üslup-Tarz*: Herkesin konuşurken kullandığı zamanla çevre içinde ve eğitimle şekillenmiş bir üslubu vardır. Bu üslubun konuşulan konu ile uygunluğu konuşmanın etkinliği açısından önemlidir.

l) *Anlamlılık*: Bazı insanlar konuşmalarında ifade etmek istediklerini doğrudan ortaya koymak üzere sözcükleri ve diğer kontrolleri altındaki özellikleri bilinçli olarak seçerler. Bazıları ise dolaylı konuşmayı ve karşısındakinin anlayışına bırakmayı, çok sözcük yerine az sözcük kullanmayı tercih ederler. Konuşmada önemli bir neden yok ise, mesajın anlamlı olması için gerekli düzenlemenin yapılması gerekmektedir.

2. *Etkili Dinleme*: Etkili iletişim hem dinlemeye hem de konuşmaya bağlıdır. 1984 yılında toplanan Konuşma İletişim Birliği dinlemeye ilişkin olarak şu tanımlı yapmıştır; dinleme, sözel mesajlardan bilgi ve fikirleri alma ve özümleme sürecidir (Smith, 1986). Konuşma ve anlama, dinleme ile birleşip bütünleşir. Karşınızdakinin anlaşılmasında dinlemeyi bilmek gerekir. Aksi takdirde; konuşmacının mesajı eksik algılanır ve etkin bir iletişim kurulmaz (Eren, 1998). Etkin bir dinlemenin dört temel noktası vardır. Bunlar Telman ve Ünsal (2005)'a göre:

- Bütün bedeniyle dinlemek,
- Gerektiğinde soru sorarak dinlemek,
- Geribildirim vererek dinlemek,
- Önemli görülen kısımları not almaktır.

Diğer yandan etkili bir dinleme için öğrenilebilir on temel beceri ögesi vardır. Bunları Hamilton & Kleiner (1987)'e göre aşağıdaki gibi gösterilebilir:

- Konuşmayı kesin; hiç kimse konuşarak dinleyemez,
- Konuşmacıya kolaylık sağlayın, onun rahatlamasını sağlayın,
- Konuşmacıya dinleme isteğinde olduğunuzu gösterin, işinizi bırakın, saatinize bakmayın, göz teması kurun,
- Dikkatleri dağıtan şeyleri ortadan kaldırın, kapıyı kapatın, telefona cevap vermeyin,
- Konuşmacıyı empatik dinleyin, kendinizi onun yerine koyun,
- Sabırlı olun, başka hiç kimse ile iletişim kurmaya çalışmayın,
- Kendinizi rahat ve hafif tutun, başka bir şeyle oyalanmayın,
- Eleştiriyi sonraya bırakın, eleştiri iletişimi engeller,
- Soru sorun, konuşmacının mesajını başka sözcüklerle açıklayın,

- Konuşmayı bırakın, bu aşamada konuşmak çok çekici olabilir ancak bunu yapmayın, konuşmacının sözünü bitirmesini bekleyin.

Dinleme kendi içinde aktif dinleme ve pasif dinleme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pasif dinleme; dikkatli suskunluğu ve en az yanıt vermeyi içerir. Diğer kişinin fikirlerini istediği gibi ifade etmesine izin verir. Aktif dinleme ise, alıcı kelimelerin pasif bir alıcısı değil, duyduklarını hissetmeye ve gerçekleri algılamaya özel bir önem gösterir ve konuşmacının etkinliğinin artmasını sağlar.

3. *Empatik dinleme*: Empatik dinlemeyi açıklamadan önce empati kavramını açıklamak gerekir. Dökmen (1994)'e göre empati; bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme sürecine denir. Bu bağlamda empatik dinleme, alıcının mesajı konuşmacının bakış açısından algılamaya çalışmasıdır. Empatik dinleyiciler, mesajın hissi ve duygusal boyutuna duyabilir, düşünce ve konularla olan ilişkisini kurabilirler (Nelson&Quick, 1997).

Sözlü iletişimi etkileyen faktörler kadar sözlü iletişim araçları da iletişimin etkinliği açısından önemlidir. Bu araçlara örnek olarak; yüz-yüze görüşmeler, toplantılar, sunumlar, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar, resmi konuşmalar vb. verilebilir. Aşağıda sözlü iletişim araçlarından sıkça kullanılan yüz yüze görüşme, toplantı, sunum hakkında detaylı bilgi bulunabilir.

3.2.1.1 Yüz-yüze görüşme

Aynı fiziksel ortam içinde karşılıklı duygu ve düşünce alışverişinin gerçekleşerek çift yönlü bir iletişimin gerçekleştiği bir süreçtir (Begley, 2004). Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve mesafelerin artmasıyla, her ne kadar demode görülse de, araştırmalar en hızlı ve kesin sonucun yüz yüze görüşmeler sonucu alındığını göstermektedir.

3.2.1.2 Toplantı

Birden çok kişinin, bir sorun, bir olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine denir. Toplantılar;

- Danışmak ve öğrenmede,
- Bilgi alış veriş ya da sorunları saptamada,
- Karar almada,
- Herhangi bir sorunu tanımlama ve çözmede bir yöntem olarak kullanılır.

Bunun yanı sıra toplantıları bu fonksiyonlarına göre sınıflandırmak da mümkündür. Bunlar; Bilgi verici Toplantılar (Konferans tipi toplantı), Sorun çözücü toplantılar, Sorun tanımlama toplantısı, Kurul (karar) toplantısı, Koordinasyon toplantıları (Aynı düzeyde yöneticiler katılır), Komisyon toplantıları (uzman toplantıları), Müzakere toplantısı, Eğitici toplantılar, Yönlendirici toplantılar, Mesleki toplantılardır. Her birinin amacına ve fonksiyonuna göre bir yol izlenmesi ve toplantı yönetiminin ona göre yapılması gerekir.

Toplantıların genel olarak etkin geçmesini sağlamak için toplantılardan önce; toplantının gerekliliğinden emin olmak, toplantının amacını ve katılımcılarını belirlemek, toplantı zamanı ve konusu ile ilgili katılımcıları bildirmek, görsel sunumlar hazırlamak, toplantı odasını ayarlamak gerekir. Toplantı süresince; toplantıya zamanında başlamak ve bitirmek, toplantıda not tutacak bir personeli atamak, toplantının amacı doğrultusunda hareket etmek, toplantı sonuçlarını özetlemek; toplantıdan sonra ise; toplantı sonuçları ilgili tüm kişilerle paylaşılmalıdır (Gido& Clements, 1999).

3.2.1.3 Sunum

Belli bir amaca yönelik hazırlanan, sözel etkileşimin görselle desteklendiği sözlü iletişim araçlarına denir. Sunum aracılığıyla gönderilmek istenen mesajın daha anlamlı ve doğru bir şekilde aktarılması için sunumun iyi planlanması gerekmektedir. Etkili bir sunum aşağıdaki sıralamada hazırlanmalıdır (Verma, 1996):

- Giriş; dinleyicilerin dikkatinin çekilmesi ve ilgisinin toplanması, ardından kendini, niyetini, fikirlerini ve amaçlarını aktarılması.
- Gelişme; örnekler ile fikrinin geliştirilmesi, hangi fikrin dinleyiciyi nasıl etkileyeceğinin anlatılması, dinleyicinin anlayabileceği dilin kullanılması, konu dışına çıkılmaması, anlatımın birtakım görsellerle desteklenmesi, soru ve geribildirimlerin istenmesi.
- Sonuç; fikrin hatırlatılması ve onları nasıl etkilediği ve fayda sağladığının hatırlatılması, soruların istenmesi, sonra olabilecek sorular için bir iletişim bilgisi verilmesi.

3.2.2 Sözsüz iletişim (nonverbal communication)

İletişimin birincil aracı dildir, fakat mesajın gönderilmesinde ve alınmasında, iletişime katkı sağlayan başka faktörler de vardır. Sözsüz iletişim veya beden dili yoluyla; elbiseler, mekan kullanımı, kelimelerin vurgulanış biçimi, jest ve mimikler, göz hareketleri ve göz teması gibi faktörler mesajın iletilmesine yardımcı olur.

(Pearce&Figgins&Golan, 1984). Bunlara iletişimin ikincil mesaj kanalları da denmektedir. Mesajın anlamını pekiştiren, söz ile ifade edilemeyenleri ikincil mesaj kanalları ile alıcıya aktarılmasını sağlayan iletişime “sözsüz iletişim” denmektedir. Sözsüz iletişim aynı zamanda, bir mesajı yalanlama ya da aksini iddia etmeyi, olumlama veya tekrar ettirmeyi, sözlü mesajın anlamını tamamlama ve vurgulamayı, mesajın yerine geçebilecek bir davranışta bulunmayı da sağlamaktadır. Sözsüz iletişimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tutar, 2003):

- Sözsüz iletişim etkilidir.
- Sözsüz iletişim duyguları belirtir.
- Sözsüz iletişim çift anlamlıdır.
- Sözsüz iletişim belirsizdir.

Yapılan araştırmalarda, kişilerin karşılıklı konuşmalarında sözsüz iletişimin sözlü iletişimden daha fazla etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, Albert Mehrabian tarafından geliştirilen bir formülle aşağıdaki gibi ifade edilmistir (Verma, 1996).

Toplam Mesaj Etkisi = Sözcük (%7) + Ses tonu (%38) +Yüz ifadesi (%55)

Ses tonu ve yüz ifadesinin yanı sıra sözsüz iletişimi etkileyen cinsiyet, jest ve mimikler, elbise gibi başka faktörler de vardır. Bunların iletişimdeki etkileri daha detaylı olarak 3.2.2.1’ de anlatılacaktır.

Sözsüz iletişim, örgütlerde üç tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; “imajlar”, ”mekan kullanımı” ve “vücut dilidir”. İmaj, yöneticinin yönetsel faaliyetlerde gösterdiği yöneticilik ve liderlik davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır. Mekan kullanımı, özellikle kamu organizasyonlarında bir statü sembolü olarak kullanılmaktadır. Vücut dili ise; yöneticinin iletişim sürecini etkileyen ve onun liderlik tarzı ile karşı tarafa fikir veren bir etkidir.

3.2.2.1 Mimik (facial expression)

İçinde bulunulan duygusal durum en fazla mimikler vasıtasıyla iletilir. Mimik, yüz kaslarının değişik şekillerde kasılması ve gevşemesiyle bakış ve yüz çizgilerinde oluşan değişikliklerden doğan ifadelerin bütünü olarak tanımlanabilir (Telman&Ünsal, 2005). Mimik; esas ve ikincil olmak üzere iki sınıfta toplanır. Esas mimikler, düşünce ve duygularımızı destekleyen onları somutlaştıran bilinçli hareketlerdir. Örn; alın kırışırılması şaşkınlık anlamına gelir. İkincil mimikler ise; esas anlatıma katkı sağlamayan kendiliğinden refleks olarak ortaya çıkan hareketlerdir (Tutar, 2003).

Beden dili kültürden kültüre farklılık göstermesine karşın, Ekman (1999)'ın altı temel duyguyu gösteren insan fotoğrafını dünyanın farklı dillerini konuşan 21 ülkeden insanlara göstermesi ve çoğunluğun o fotoğraftaki duyguyu tanımlamada mutabık olması sonucu yüz ifadelerinin kültürden bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır.

3.2.2.2 Jestler (gesture)

Baş, el, kol, bacak ve bedenin kullanımı jestleri oluşturur. Jestlerin kullanılmasıyla iletişimde karşı tarafa farklı mesajlar verilmesi sağlanır. Jestleri de birbirinden farklı türlere ayırarak incelemek mümkündür. Örneğin, belli anlamlara karşılık gelmek üzere daha bilinçli olarak yapılan sembol niteliği taşıyan jestlere “amblem” denir ve bu kültürden kültüre değişir. Örneğin; başın yukarı veya aşağı hareket ettirerek “evet” veya “hayır” anlamına gelmesi, ellerin iki yana açılması ile iletişimde bulunduğumuz kişide olumlu etkiler bırakması ve ayakların ileriye doğru uzatılması memnuniyeti gösterir.

3.2.2.3 Beden duruşu (posture)

Beden duruşundaki her yeni pozisyon kişinin farklı ruhsal durum içinde olduğunu işaret eder. Dr. Schefflen'a göre insanlar başkalarıyla beraberken üç farklı beden duruşu gösterirler (Fast, 1971):

- İçine alıcı-İçine alıcı olmayan; bir grubun dışarıdan gelen üyelere açık olup olmadığını gösterir.
- Yüz yüze-Paralel beden yönelimi; yüz yüze bakma iki taraf arasında kuvvetli bir etkileşimin olduğunu, yan yana oturma ise az etkileşimin olduğunu göstermektedir.
- Uyum-Uyumsuzluk; grup üyelerinin birbirlerini taklit etme özelliğini gösterir. Grup üyeleri uyumlu olduğu zaman birbirlerinin duruşlarını kopyaladığı görülmüştür. Uyumsuz beden duruşu ise statüdeki farklılığın göstergesidir.

3.2.2.4 Sesin kullanımı (vokal)

İnsanlar iletişim kurarken konuşma ya da beden dilinin yanında sadece ses çıkararak da iletişim kurarlar. Örneğin; etkili bir dinleyicinin gerekli yerlerde “hı hı” demesi, beğenilen bir şey karşısında “hımm” sesi buna birer örnektir.

3.2.2.5 Kişilerarası mesafe ve alan kullanımı

İnsanların birbirlerine karşı yaşadıkları duyguları, niyet ve düşüncelerini ortaya koyan göstergelerden biri de alan kullanımıdır. Bu konuda geniş çaplı araştırmalar

ilk olarak antropolog Edward Hall tarafından yapılmıştır (Griffin, 1991). Hall yapmış olduğu araştırmada insanların kullandığı dört mesafe türünü belirlemiştir. Bunlar:

1. *Mahrem Mesafe*: 0-45 cm. Aile bireylerinin ve yakın arkadaşların yaklaşabildiği mesafedir.
2. *Kişisel Mesafe*: 45-1.20 cm. Birbirini tanıyan iki kişi arasındaki mesafedir.
3. *Sosyal Mesafe*: 1.20-3.00 cm. Çok iyi tanınmayan yabancılarla arada bırakılan mesafedir.
4. *Genel Mesafe*: Topluma açık yerlerde birbirini hiç tanımayan insanların aralarındaki mesafedir.

Yukarıdaki sınıflandırmada görüldüğü gibi; insanların bedenlerinin etrafında farklı yakınlıkta insanların girebildiği görünmez sınırları vardır. Birey iletişimkurulan kişi ile yakınlık derecesine göre, karşısındakini kendi bedenine yukarıdaki mesafeler doğrultusunda yakınlaştırır ya da uzaklaştırır.

3.2.2.6 Bedensel temas hareketleri

Morris (1986) bedensel temasın insan ilişkilerinin temeli olarak görmektedir. Toplumsal ilişkilerde çeşitli mesajlar vermek amacıyla bedensel temas hareketlerinde bulunulur. Bunlar arasında, omuza el koyma, kola girme, el ele tutuşma, öpme, el sıkışma yer alır. Bu temas hareketleri farklı zamanlarda farklı kişiler arasında farklı mesajlar ifade etmektedir. Örnek olarak; konuşmacı bir kişinin gerekmediği halde elinde kalem bulundurması, destek ihtiyacının olduğuna ve bu tür nesnelerle fiziksel temasta bulunarak destek ihtiyacını karşılamaya çalıştığı anlaşılabilir. İletişim kurarken ellerini kavuşturan ve yüzünü kapatan insanların stres altında olduğu anlaşılabilir.

3.2.2.7 Fiziksel ortamın düzenlenişi

Bir mekan içinde iletişimle ilgili olarak bazı aksaklıkların olmaması için, bir iletişimin gerçekleşeceği odadaki mobilyaların düzenlenişine dikkat edilmesi gerekir.

3.2.2.8 Bedensel aksesuarlar

Giyim, kuşam, kullanılan gözlük, mücevher, sürülen parfüm v.b. elemanlar ile çevreye değişik mesajların verilmesi sağlanır. Örneğin; sadece kıyafet, bir insanın gelir seviyesi, tutuculuğu, ilgi çekmek isteyip istemediği, rahatına düşkünlüğü konusunda fikir vermeye yetmektedir. Bu yüzden, özellikle insanların birbirlerini ilk defa tanıdıkları zaman ve mekanlarda birbirleri ile ilgili karar vermede önemli rol oynayabilir (Telman&Ünsal,2005).

3.2.3 Yazılı iletişim (written communication)

Duygu, düşünce ve sembollerin, sözcük ve sembollerle ifade edilmesidir. Yazılı iletişim mektuplar, memorandumlar, faxlar, e-mail, anlık mesajlar, örgütsel prosedürler, ilan tahtasındaki notlar ve yazılı doküman veren her türlü ekipmanı kapsar (Robbins&Judge, 2007).

Yazılı iletişim sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle, gecikmeli olurken, diğer yandan kontrollü ve bilgileri toplamaya ve özümsemeye zaman verdiğinden faydalıdır. Bu nedenle yazılı iletişim, ayrıntıların önemli olduğu durumlarda tercih edilen bir iletişim biçimidir. Geribildirim yapılamaması en büyük dezavantajlarından. Yöneticiler tarafından otorite imajının zayıf olması sebebiyle pek başvurulan bir iletişim yöntemi değildir. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır. Yazılı iletişim kanıt niteliği taşımaktadır. Kişinin sözlü iletişim sırasındaki unutma ihtimaline karşı güven arz eder. Yazı ile tüm ilgililere aynı şey duyurulabilir (Kutaniş, 2003).

Çizelge 3.1: Kişilerarası İletişimin Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları (Tutar, 2003)

İLETİŞİM YÖNTEMİ	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
SÖZLÜ	1. Değişirme ve geribildirim kolaylığı 2.Zaman ve kullanım kolaylığı	1.Yanlışlık yapma olasılığı, görel olarak fazla 2.Kalıcı olmaması
YAZILI	1.İletişimin doğru olmasına katkı sağlar. 2.İletişimin kayıtlı olmasını ve kalıcılığını sağlar.	1.Değişim ve geribildirim, yavaştır. 2.Zaman tüketimi ve zorluğu daha fazladır.

Çizelge 3.2: Kişilerarası İletişimde Kullanılan Farklı Medyaların Veri İşleme Kapasitesi ve Bilgi Taşıma Düzeyi (Nelson&Quick, 1994)

ORTAM	BİLGİ ZENGİNLİĞİ	VERİ KAPASİTESİ
Yüz yüze görüşme	En yüksek	En düşük
Telefon	Yüksek	Düşük
Elektronik posta	Orta	Orta
Özel mektuplar	Orta	Orta
Kişisel Notlar	Orta	Orta
Resmi raporlar	Düşük	Yüksek
El ilanı veya bülten	Düşük	Yüksek
Resmi sayısal raporlar	En düşük	En yüksek

Kişilerarası iletişimde kullanılan iletişim yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları Çizelge 3.1’ de, diğer yandan kişilerarası iletişimde kullanılan farklı medyaların veri işleme kapasitesi ve bilgi taşıma düzeyi açısından değerlendirilmesi de Çizelge 3.2’ de görüldüğü gibidir.

3.3 Kişilerarası İletişimi Etkileyen Faktörler

Kişilerarası iletişimde altı safha vardır. Bunlar Telman&Unsal (2005)’a göre;

- Söylediğinizi zannettiğiniz hususlar,
- Söyledikleriniz,
- Karşınızdakinin sizin söylediğinizi zannettiği hususlar,
- Karşınızdakinin kendi söylediğini zannettiği hususlar,
- Karşınızdakinin söyledikleri,
- Sizin karşınızdakinin söylediğini zannettiğiniz hususlar,

Bir iletişimin başarılı olabilmesi için yukarıda tanımlanan safhaların alıcı ve gönderici açısından etkin bir şekilde tamamlanması gereklidir, ki bu oldukça zor ve karmaşık bir olaydır. Bunu başarabilmek için; bu safhalarda kişilerarası iletişimi etkileyen faktörleri çok iyi bilmek ve ona göre davranmak gerekir. Kişilerarası iletişimi etkileyen faktörleri temelde altı grupta incelenebilir. Bunlar; algı, duygular, kültür, çevre, kişilik ve eğitimidir. Bu faktörler; gönderici açısından, mesajı kodlarken, alıcı açısından ise, onu algılar ve yorumlarken etki eder.

3.3.1 Algı faktörü

Algı; dış dünyadaki olaylar, nesneler ve insanlarla ilgili bilgi sağlamaya yarayan ya da gerçekte yaşananları şekillendiren süreç olarak tanımlanabilir. Algılamayla ilgili teori ve modeller tek bir dünyanın var olmadığını ileri sürmektedir. Carl Rogers (1980) ‘ın ifade ettiği gibi her birey kendisinin merkezinde olduğu bir dünyada yaşamakta ve her birey için tek gerçeğin bu algısal dünya olduğudur. Bu yüzden kişilerarası iletişimi etkileyen en önemli faktör algısal farklılıklardır.

Algısal farklılık içsel ve dışsal olmak üzere iki faktörden kaynaklanır. Dışsal faktörler; düzlem farklılığı, yoğunluk, hareketlilik, tekrarlama, yenilik, benzerlik gibi faktörlerdir. İçsel faktörler ise; kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, değerler ve tutumlar, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklardır. Bu faktörlere bağlı olarak alıcı, göndericinin ilettiği mesajı algılamakta ve bir davranışta bulunmaktadır.

Algısal farklılığa neden olan diğer etmenlerden biri ; insanlara ilişkin yaptığımız kategorizasyonlardır. Bir diğeri ise; hale etkisidir. Hale etkisi bir kişinin diğer bir kişi veya olayı tek bir olumlu özelliğinden dolayı tümünden olumlu ya da tekbir olumsuz

özelliğinden dolayı tünden olumsuz olarak algılamasıdır. Örnek olarak, işe alım mülakatına çok da hatası olmayan bir nedenle geç katılan bir aday için verilen negatif puanın tüm görüşmeyi olumsuz yansıması verilebilir.

3.3.2 Duygu faktörü

Duyguları açıklamak üzere şimdiye dek pek çok teori öne sürülmüş ve bu teoriler birbirleriyle çakışan ve çelişen fikirleri ileri sürmüşlerdir (Strongman, 1996). Her bir teori duygu kavramını kendi bakış açısından yaklaşmakla beraber, teorilerin hepsi duyguya ilişkin dört faktörün varlığını kabul etmiştir. Bunlar:

- Dış çevreye (olaylar gibi) ya da iç dünyaya (düşünceler gibi) ait uyaranlar,
- Duyguya eşlik eden fizyolojik değişiklikler,
- Bilişsel değerlendirme,
- Belli bir davranışı yerine getirmek üzere harekete geçirme isteğidir.

Vericinin ve alıcının içinde bulunduğu duygusal durum mesajın kodlanmasını ve yorumlanmasını etkilemektedir. Her şeyden önce duyguların farkına varılması, kişinin kendini daha iyi tanımasına yardımcı olacaktır. Hangi durumlarda ne tür duygular hissedildiği bilinirse, bu durumlarda nasıl davranılacağı ve bilinçsiz olarak alıcıya yanlış mesajlar verilmemesi de sağlanmış olur. Bu yüzden duyguların farkında olmak, insanlarla iletişim kurmanın birincil şartlarından biridir. Bu anlamda, hem kendi hem de iletişim kurulan kişinin duygularını anlamak önemlidir. Bazıları karşısındakinin verdiği mesajlara yeterince dikkat etmeyebilir ve bu yüzden onun duygularını anlayamaz, empati kuramaz, böylece gelen mesajı kendi bakış açısına göre yorumladığından etkin olmayan bir iletişim gerçekleşmiş olur.

3.3.3 Kültür faktörü

G. Hofstede kültürü; “Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır.” şeklinde tanımlarken, F. Taylor “Bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, gelenek-göreneklerle, beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür” şeklinde tanımlamıştır. Kültürün özellikleri;

- Kültür öğrenilir.
- Kültür değişkendir.
- Kültür tarihsel bir boyuta sahiptir ve süreklidir.
- Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır. Kültürü oluşturan faktörler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:
- Dil,

- Din ve inançlar,
- Değerler,
- Norm ve kurallar,
- Örf ve adetler,
- Tutumlar,
- Simgeler,
- Yasalar ve ahlak kuralları' dır.

İletişim söz konusu olduğu zaman, bu faktörler arasındaki farklılıklar büyük önem taşır. Bu farklılıklar nedeniyle, vericinin oluşturduğu mesaj anlaşılması gerektiği gibi hedefe ulaşamaz ve, farklı anlam ve yorumlara neden olduğundan bir iletişim engeli ortaya çıkar. Kùltürler arası iletişimde dört temel engel belirlenmiştir. Munter'e (1993) göre bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. *Anlamla ilgili engeller:* Sözcükler farklı kùltürlerdeki insanlarda farklı anlamlar ifade edebilir. Bazı sözcüklerin ise farklı dillerde karşılığı yoktur. Bu yüzden iletişim sırasında seçilen sözcüklere önem verilmelidir. Diğer yandan; sözcüklerin anlamı kelimelerle değil, onlara yüklenen anlamlarla belli olur. Gönderici tarafından anlatılmak istenen bir ifade başka bir kùltürden olan alıcı tarafından farklı algılanabilir.
2. *Sözcük ilişkileri ile ilgili engeller:* Bazı sözcükler farklı dillerde yan yana geldikleri sözcüklere bağlı olarak farklı anlam ifade edebilir.
3. *Tonlama farklılıklarıyla ilgili engeller:* Farklı kùltürlerde, aynı sözcük, heceler üzerinde farklı vurgularla farklı anlamlarda kullanılabilir.
4. *Algılama farklılıklarıyla ilgili engeller:* Farklı dillerde konuşan insanların dünyayı algılaması da farklıdır. Bir ÷lke insanı, kullandığı çevre ile ilgili birçok farklı sözcükler üretebilir ki, bu sözcüklerin diğer ÷lkelerde karşılığı yoktur.

Kùltürel farklılıklarda iletişimi etkileyen ve üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri ise, kùltürün bireycilik (individualism) ve toplulukçuluk (collectivism) boyutudur. Bireycilik/toplulukçuluk kavramları, kùltürlerarası psikolojide 1980'li yıllarda en çok tartışma ve araştırma konusu olan kavramlardır. Akademik çalışmalar sonucu elde edilen bulgular ve Doğuda, özellikle Uzak Doğu'daki ekonomik atılımlar nedeniyle, bireycilik/toplulukçuluk konusuna artan bir ilgi olmuştur (Kağıtçıbaşı, 1991). Bireycilik-toplulukçuluk çerçevesinde yapılan kùltürlerarası çalışmaların çoğunda Hofstede'nin (1980) ÷lke düzeyinde yaptığı araştırmanın bulgularına atıfta bulunarak kùltürün ÷lke (veya tabiiyet) ile tanımlandığı ve bir ÷lkenin tüm bireylerinin kùltürel değerlerinin aynı olduğunun varsayıldığı gözlenmektedir. Ancak, Hofstede'nin örgütsel alanda ölçtüğü bu değerler, yaşamın

başka alanlarında (örneğin, kamusal, sosyal) farklılık gösterebilirler. Benzer şekilde değerlerin zaman içinde sabit kaldıklarını varsaymak da hatalı olmaktadır (Oyserman, Coon&Kemmelmeyer, 2002). Nitekim Schaffer ve Riordan (2003) kültürlerarası çalışmalarda kullanılan yöntemleri değerlendirdikleri makalelerinde araştırmanın konusu olan kültürel boyutların doğrudan ölçülmesi gerektiğinin, aksi takdirde gözlemlenen farklılıkların kültürel değerlerden kaynaklandığının iddia edilemeyeceğinin altını çizmektedirler. Bunun yanısıra ülke seviyesinde yapılacak analizlerde, örneklem grubunun toplumun tüm katmanlarını temsil etmesi gerekir. Örneğin, Gudykunst ve Lee (2003) kültürlerarası çalışmalarda seçilen örneklemin toplumun genel bireycilik-toplulukçuluk karakterini yansıtmadığı hallerde, bu kültürel değerlerin birey düzeyinde ölçülerek araştırmalarda ortak değişken (*covariate*) olarak analize dahil edilmesi gerektiğine değinmektedirler.

Analiz düzeyi açısından bakıldığında da günümüz toplumları çoğunlukla yeknesak olmadığından ülke düzeyinde sunulan bulguların bireysel düzeyde ölçümleme için de geçerli olduğunu söylemek hatalı olur. Aynı ülkedeki bireylerin kültürel eğilimleri birbirinden farklılık gösterebilir (Triandis, 1995); bu durum çeşitli göçmen ulusları barındıran kalkınmış ülkelerde olduğu gibi Türkiye gibi hızlı değişim yaşayan, geçiş sürecindeki (transitional) toplumlarda da söz konusudur (Farh, Hackett ve Liang, 2007; İmamoğlu ve Aygün, 2004). Nitekim Göregenli (1995)' nin çalışması Türkleri bireyci ve toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak önem kazanmaktadır.

Bireysel düzeyde bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının kavramsallaşması ve ölçülmesinde Triandis'in (1989; 1995) çalışmaları büyük rol oynamıştır. Triandis (1995) bireycilik ve toplulukçuluğun "öznel kültürün" bir parçası olduğunu, dolayısıyla bireyin değerlerinde, tutumları veya davranışlarında, diğer bir deyişle kişiliğinde izlenilebileceğini öngörmektedir.

Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçmek üzere Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim ve Heyman, Yamaguchi, Hui ve Singelis, Triandis, Bhawuk, Gelfand tarafından birçok tutum ölçeği geliştirilmiştir. Ancak bunlardan sıklıkla kullanılan iki ölçek Singelis (1994) tarafından geliştirilen Benlik Kurgusu Ölçeği (Self Construal Scale; SCS) ile Singelis ve çalışma arkadaşları (1995) tarafından tasarlanan INDCOL' dur. Bunlardan Benlik kurgusu ölçeği (SCS)' ni araştırmamda kullanılmış olup Ek A.1 'de mevcuttur. Bu ölçek 15' er maddeli iki alt ölçekten oluşmaktadır. Her bir madde yanıtlayıcılar tarafından 7 dereceli likert tipi ölçek(1=kesinlikle katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden

değerlendirilmektedir. INDCOL ölçeği ise bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını yatay ve dikey (eşitlikçi ve hiyerarşik) olarak ayırtırmak suretiyle ölçmektedir. Her boyutu 8' er maddeyle ölçen toplam 32 maddelik orijinal ölçek Triandis' de (1995) yer almaktadır. 5'li Likert tipi ölçekle (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kesinlikle Katılıyorum) yanıtlanmaktadır (Wasti& Erdil, 2007).

Bu ölçekler uygulanırken bazı demografik değişkenlerin benlik boyutları üzerinde etkisi olduğu öngörülmüştür. Bunlar;

- İleri yaşlardaki kişilerin geleneklere bağlı olduğundan yola çıkarak, toplulukçu değerleri daha fazla benimserler (Hui ve Yee, 1994).
- Kadınlar erkeklere nazaran daha ilişkiseldirler. (Clancy ve Dollinger, 1993; Josephs, Markus ve Tafarodi, 1992).
- Küçük kentlerde çocukluğunu geçirenlerle, büyük kentlerde büyüyenler arasında geleneksel değerleri benimsemeye yatkınlık açısından farklılık olacağı, küçük kentlerde yetişenlerin ilişkisel benliğinin daha yüksek olacağı öngörülmüştür.

Ancak yapılan araştırmalar sonucu bu önermelerin geçersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

3.3.3.1 Bireyselcilik (individualism)

Bireycilik yani "özerk benliği" baskın olan kişilerde, özgünlük, farklı olmak ve kişisel amaçları gerçekleştirmek önemli olduğundan kişinin yetenekleri, duyguları, düşünceleri, bireysel ihtiyaç ve tercihleri sosyal ortamlarda bireyin davranışlarını belirler, yönlendirir (Markus ve Kitayama, 1991). Kimi kaynaklarda "bağımsız kişilik" olarak da ifade edilen bireyci kişilerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- "Ben" bilinci yüksektir, birey ön plandadır.
- Kişiler arasındaki bağlar gevşektir, herkesin kendine ve çekirdek ailesine bakmakla hükümlü olduğuna inanılır.
- Birey duygusal açıdan kurumlar ve örgütlerden bağımsızdır.
- Bireyin liderlik ve başarı isteği ön plandadır.
- Bireysel kararlar önemlidir.
- Başarılarının nedeni ise; kişisel yetenek ve becerilerine bağlarken, başarısızlığın nedenini; kötü şans ya da zor görev olarak görürler. (Hofstede, 1980 ve Triandis 1993).

Yukarıda tanımlanan özelliklere bağlı olarak bu kişiler;

- İmalar ve üslup kaygılarından uzak,
- Açık ve seçik,

- Nezaket kurallarının çok önemsemeden,
- Doğrudan bir iletişim kurarlar.

3.3.3.2 Toplulukçuluk (collectivism)

Toplulukçuluk ya da “ilişkisel benliği” baskın olan kişilerde, başkalarının duygu, düşünce, ihtiyaç ve tercihleri sosyal davranışı belirler, düzenler ve yönlendirir (Markus ve Kitayama, 1991). İlişkisel benlik sahibi kişilerin içsel (bireye ait) özellikleri, tercihleri çoğunlukla ikinci planda yer alır ve başkalarına duyulan yükümlülükler çerçevesinde kişi tarafından sürekli olarak kontrol altında tutulup çevreye uyumlanır. İlişkisel benlik sahibi kişiler için önem verilen başkaları herhangi bir grup değil içgrup diye ifade edilen, kişilerin aidiyet duydukları ve ortak bir kader öngördükleri gruplardır ve özellikle bu gruplara uyum ön plandadır. Hemen hemen her toplulukçu kültürde en önemli iç grup aile olmakla beraber bazı toplumlarda hemşeriler, çocukluk arkadaşları veya iş arkadaşları da iç grup olarak düşünülebilir. İlişkisel benlik sahiplerinin iç grupları için söz konusu olan aidiyet veya bağlılık hisleri ve yükümlülük anlayışları diğer yani dış gruplarla olan ilişkilerinde geçerli değildir. (Wasti& Erdil, 2007). Kimi kaynaklarda “bağımlı kişilik” olarak adlandırılan ilişkisel benliğe sahip kişilerin genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- “Biz” bilinci yüksektir,
- Grup ön plandadır, grup kararlarına önem verirler.
- İlişkilere önem verirler,
- Usulüne uygun hareket etmeyi severler.
- Örgütlere ve ya kurumlara duygusal açıdan bağlıdırlar.
- Başarılarının nedeni ise; topluluğun verdiği destek olarak görürken, başarısızlığın nedenini; çaba azlığı olarak tanımlarlar (Hofstede, 1980 ve Triandis 1993).

Yukarıda tanımlanan özelliklere bağlı olarak bu kişiler;

- Başkalarıyla olan ilişkilerini önde tutma,
- Nezaket kurallarının önemseyen,
- Usulüne uygun davranan,
- Dolaylı ve örtük bir iletişim kurarlar.

3.3.4 Çevresel faktörler

Bir ortam içindeki mobilyaların düzenlenişi, oturma düzeni gibi fiziksel çevre unsurları da iletişimi etkilemektedir. Örnek olarak; yumuşak koltuklar, halılar, çiçekler

birçok insanı rahatlatır ve konuşmalarını teşvik eder. İnsanların oturma düzeni de kimin kiminle daha fazla ve nasıl etkileşime gireceğini belirlemede önemlidir.

Gürültü ve çevre uyaranlarının fazlalığı, iletişim ortamındaki aşırı sıcaklık veya soğukluk, havanın nemli olması, kötü ışık düzeni de iletişime olumsuz etkide bulunan çevresel faktörlerdendir.

3.3.5 Kişisel özellik faktörü

Kişilerarası iletişimi etkileyen bir diğer faktör de kişisel özelliklerdir. Kişisel özellikler aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir:

- Cinsiyet,
- Fiziksel görünüm,
- Kişilik özellikleri,
- Geçmiş deneyimler,
- Davranış biçimleri'dir.

3.3.5.1 Cinsiyet

Kadınlar ve erkekler, çocukluklarından beri farklı eğitim alarak büyürler. Örneğin; geleneksel toplumlarda kız çocuklarının beden dilini kullanmasına geleneksel değerlerle sınırlandırılırken, erkek çocukların beden dilini kullanmalarına görece olarak izin verilir. Bu ve benzeri durumlar, onların yaşam konusunda farklı tutum, davranış ve bakış açıları ve farklı iletişim biçimleri geliştirmelerine neden olur.

- Kadınlar yüz yüze iletişimde karşılıklı oturarak iletişim kurmayı tercih ederken, erkekler yan yana oturmayı tercih eder.
- Kadınlar, iletişim sürecinde, birbirleriyle göz temaslarını erkeklerden daha fazla sürdürürler.
- Kadınların beden diline yönelik olarak daha fazla gülümsedikleri, daha az kişisel alan kullandıkları, daha fazla dokundukları, daha açık, ifade edici ve yakın davrandıkları görülmüştür (Depaulo&Friedman, 1998).

3.3.5.2 Fiziksel görünüm

İnsanların fiziksel görünümünün onlara karşı olan davranışları ve iletişim kurma biçimini etkilediği yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu araştırmalardan birine göre, fiziksel çekiciliğin ilişkiler üzerinde olumlu etkisi olduğunu savunulmaktadır. Dion (1972)' un yaptığı bir araştırmada, deneysel ortamda başka hiçbir ipucu olmadığı halde fiziksel yönden çekici insanların daha olumlu sıfatlarla tanımlandığı

görülmüştür. Ancak, Steve Duck (1988)' a göre ise uzun vadeli ilişkilerde fiziksel çekiciliğin sanıldığı kadar yarar sağlamayacağı, birçok insanın onları kıskanabileceği ve iletişim kurmaktan çekinebileceği savunulmaktadır. Hatta, Krebs ve Adinolfi (1975) ise bu kişilerin hemcinsleri tarafından daha çok reddedildiğini bulmuştur.

Kısacası, fiziksel görünümün birbirini hiç tanımayan kişilere karşı olan ilk tutumları ve iletişimi olumlu yönde etkileme özelliği olsa bile, uzun vadede diğer özelliklerin (bilgi düzeyi, kişilik, sosyal beceriler) daha etkili olduğu görülmektedir.

3.3.5.3 Kişilik özellikleri

Kişilik özellikleri üzerinde yapılan araştırmalarda içedönüklük ve nevrotikliğin kişilerarası iletişimi etkileyen unsurlar olduğu görülmüştür. Nevrotik olma/olmama ve içedönüklük/dışadönüklük birçok kişilik modelinde temel kişilik boyutları olarak ele alınmıştır. (Örn; Eysenck, Barrett, Wilson, Jackson, 1992 ve Costa&McCrae, 1995).

Nevrotiklik bir bireyin olumsuz, stres yaratıcı duyguları yaşama ve bunlarla ilişkili davranışsal ve zihinsel özelliklere sahip olması ile ilişkili bir kişilik boyutudur. (Costa&McCrae, 1995).Bu kişiler daha fazla olumsuz duygu yaşayıp, olumsuz deneyimlerini de daha çok hatırladığı için, insanlarla olan iletişimlerinde daha çok olumsuzluklara yönelme eğilimindedirler. Gerçekten de Gunthert, Cohen&Armali (1999) yüksek düzeyde nevrotik bireylerin daha fazla kişisel çatışma yaşadıklarını bulmuştur.

Kişilerarası iletişimde diğer önemli unsurda içedönüklük/dışadönüklüktür. İçedönük insanların dışadönüklere göre daha çok uyarıldığı ve uyaranlara daha fazla tepki verdikleri görülmüştür. Diğer yandan içedönüklük ile "İletişim kurma isteği" (Willingness to Communication) arasında ilişki olduğu ve içedönüklerin iletişim kurmaya daha az önem verdikleri ve bunun için daha az çabaladıkları görülmüştür.

3.3.5.4 Geçmiş deneyimler

Geçmişteki deneyimler, insanların benzer durumlarda aynı mesajı duymayı ve eğer iletişim sürecinde gönderici ise, gönderdiği mesajın daha önceki gibi algılanmasını beklemeye neden olur. Diğer yandan, insanların geçmiş deneyimlerine göre beyinlerinde şekillenmiş birtakım fikir ve düşünce kalıpları vardır. İletişim süreçlerinde bu kalıplarla çelişen herhangi bir mesaj aldıklarında onu görmezden gelme eğilimindedirler.

3.3.5.5 Davranış biçimleri

Kişiler birbirleriyle iletişim kurarken üç farklı davranış şekilleri benimserler. Bunlar;güvenli (assertive), saldırgan (agresive) ve pasiftir (nonassertive) (Telman&Unsal 2005). Bu davranış biçimlerinin düşünce ve beden dilinde yarattığı farklılıklar Çizelge 3.3.' de detaylı olarak görülebilir.

Çizelge 3.3: Çeşitli davranış biçimlerinin düşünce ve beden dilindeki farklılıklarının karşılaştırılmalı tablosu (Telman&Unsal 2005).

	SALDIRGAN	PASİF	GÜVENLİ
Bireyin Kendisi Hakkındaki Düşünceleri	Herkesten üstün olduğunu kanıtlama çabası içindedir.	Kendini önemsiz hisseder.	Kendini diğer insanlarla eşit görür.
Kişinin Kendisini Nasıl Hissettiği	Öfkeli ve gergindir.	Sinmiş ve sinirlidir.	Rahat ve heveslidir.
Kişinin Nasıl Görüldüğü	Buru havada, saldıracakmış gibi tedirgin, dik ve göğsü dışarıda bir duruş.	İnsanlarla göz göze gelmekten kaçınır, yok olmak ister gibidir. Göğsü içerde, omuzları büküktür.	Rahat, dengeli, diğer insanlarla göz teması kurar.
Kişinin Ayak ve Bacaklarının Durumu	Ayaktayken bacakları ayrıktır ve vücudunun ağırlığını iki bacağı üzerinde dengeler. Otururken hemen kalkacakmış gibi öne eğiktir, yürürken sabırsız gibi adımlar atar.	Ayakta dururken bir bacağına, bir diğer bacağına, vücudunun ağırlığını yükler. Bükük bir vücutla öne eğik oturur. Yürürken ayaklarını zaman zaman yere sürter.	Ayaklar küçük aralıkla açıktır. Vücut ağırlığı iki bacak üzerinde eşit dağılmıştır.Kararlı bir yürüyüş sergiler.
Kişinin Ellerin ve Kollarının Durumu	Elleri belinde, göğsü üzerinde veya arkada kavuşturulmuş veya yumruk yapılmıştır. Konuşurken sert el hareketleri yapar.	İnsanların ellerini tutar, konuşurken eliyle ağzını kapatır, ellerini önünde kavuşturur veya cebinde tutar.	Açık el hareketleriyle konuşur, kollar rahat iki yanda veya zaman zaman bir eli cebindedir. Elleri, kolları çok fazla hareket etmez.
Bakışları	Gözleri kısık bir durumda bazı noktalara dalıp dalıp uzun süreli bakar, gözlerini pek kırpamaz.	Uzaklara bakar, göz göze gelmekten kaçınır, bazende önüne bakar.	Nazik, rahat bir bakış, kolayca göz teması kurarak konuşur.
İfadesi	Sert görünümlü bir çehresi vardır. Dişlerini gıcırdatır, kaşları kalkık ve gergin bir ifadesi vardır.	Üzgün, bir aksilik olmuş gibi bir ifadesi vardır. Dudaklarını ısırır, dudak bükerek gülümser.	Sakin, gevşek, gülümseyen bir ifade ile bakar.
Sesin Kullanımı	Soğuk, mesafeli ve sanki alay eder veya tehdit eder gibi, hızlı bir konuşma temposu vardır.	Sessiz, gergin, huzursuz, monotondur.	Uygun tonlamalı bir sesle, sıcak ve anlaşılır biçimde konuşur.

3.3.6 Eğitim faktörü

İnsan doğduğu andan itibaren önce çevresi onunla, ardından o çevresi ile sürekli bir iletişim içindedir. İletişim sayesinde kazandığı eğitimi, yine iletişim kurmada ona yol gösterici olarak kullanır. Bu yüzden iletişim ve eğitim arasında karşılıklı bir etki söz konusudur. Burada kastedilen yalnız okulda edinilen eğitim değil, yaşamla ilgili her türlü bilgi, örneğin toplum kuralları değer yargıları vb. gibi birçok konuyu içermektedir.

İletişim eğitimle elde edilmiş dil ve terminolojiyle sürdürülür. Bireyin ait olduğu ortam ve toplumun geçerli dili, konuşma tarzı, şakaları, takdim tarzı, beden dili tamamen içinde yaşanan toplum tarafından öğretilmiş veya bireyin yaşarken öğrendiği nitelikler olup iletişim kurmada önem kazanır.

İletişim kurmada öğrenilmiş ne varsa, eğitimin ürünü olarak karşımıza çıkar. Eğitim düzeyine göre insanlar birbirleriyle iletişim kurar ya da var olan iletişimlerini sürdürür.

İletişimin eğitim yoluyla kazanılması onun sosyal bir beceri gerektiren davranış olduğunu göstermektedir. Sosyal beceri; “ öğrenilerek kazanılan, belli bir hedefe yönelik olarak bireyin kontrolü altında gerçekleşen ve birbiriyle ilişkili biçimde, içinde bulunulan ortama uygun biçimde sergilenen sosyal davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Telman&Unsal 2005). Bu tanıma göre iletişimin; öğrenilebilir olduğu, bir hedefe yönelik olduğu, yerine ve zamanına göre şekillenen bir yapıya sahip olduğu anlaşılabilir.

3.4 İletişim Stili (Communication Style)

İletişim stili; “bireyin başkalarıyla iletişim kurarken kullandığı yol ya da bireyin karşısındakine mesaj gönderirken ve ondan aldığı mesajları yorumlarken yaptığı tercihlerin bütünüdür” şeklinde tanımlanabilir. Daha geniş bir ifade ile; “bireylerin iletişim sürecinde mesajı gönderirken ve alırken, cinsiyet, geçmiş deneyimler, kültür ve eğitim gibi yukarıda tanımlanan faktörlere bağlı olarak, farkında olmaksızın tercih ettikleri yolların bütünü” olarak ifade edilebilir.

İletişim stili bireyi oluşturan faktörlerin bir sentezi olarak kendiliğinden oluşabildiği gibi, iletişimin öğrenilebilir olmasından kaynaklı değiştirilebilir ya da geliştirilebilir de bir durumdur. Ancak bunun için öncelikli olarak; kişinin kendi iletişim stilini belirlemesi, onun olumlu ve olumsuz yanlarını görmesi ve ona göre davranması gerekir. Dolayısıyla, iletişim stilinin farkındalığı iletişimi daha etkin bir hale dönüştürecektir.

Örgütsel açıdan baktığımızda ise çalışanın iş yaşamında iletişimini ve etkileşimini geliştirmek, çift yönlü ve etkin bir iletişimle üretimin her aşamasında birbirlerini anlamasını sağlamak, kişisel ve takım performansını yükseltmek için iletişim stillini bilmesi, işinin ve iş ortamının gerektirdikleri ile karşılaştırması, ve ona göre kendine bir yol çizmesi için gereklidir.

İletişim stilleri ile ilgili geçmişten günümüze birçok araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu araştırmalardan birkaçı seçilmiş olup, araştırmanın kapsamı, nasıl yapıldığı, içeriği farklı iletişim stillerinin özellikleri ile ilgili detaylı bilgi bulunabilir.

3.4.1 Norton'un araştırması

Norton (1978)' un yapmış olduğu araştırmaya göre iletişim stilleri 10' na ayrılmaktadır. Bunlar;

1. *Baskın (Dominant)*: İletişimlerinde kontrolü ellerinde tutan, etkili iletişim kuran kişilerdir.
2. *Dramatik (Dramatic)*: İletişim içeriğini abartan ve aşırı tepkiler veren kişilerdir (Montgomery and Norton 1981).
3. *Neşeli (Animated)*: Ses tonu, jestler, duruş ve beden dili ile iletişimi renklendiren kişilerdir (Goffman 1961).
4. *Açık (Open)*: İletişimlerinde duygu ve düşüncelerini açıkça ifade eden, ve bunu beden dili ile gösteren kişilerdir.
5. *Kesin (Precise)*: İletişimlerinde kanıtlara, dökümanlara odaklanan kişilerdir.
6. *Kavgacı (Contentious)*: İletişimlerinde tartışılabilir konular üzerinde duran ve sürekli bir savunma içinde olan kişilerdir.
7. *Rahat (Relaxed)*: İletişim süreçlerinde sakin, sinirden ve nevrotik davranışlardan uzak kişilerdir.
8. *Dost canlısı (Friendly)*: İletişimlerinde içtenlikle davranan, olumsuz davranışlardan kaçınan kişilerdir.
9. *Duyarlı (Attentive)*: İletişimlerinde çevresindekilere karşı hassas olan ve bunu beden diliyle gösteren kişilerdir.
10. *Anlam çıkaran (Impressing leaving)*: Beden dilinden, ilişkilerden ve mesajların içeriğinden anlam çıkarmaya odaklanan kişilerdir.

3.4.2 Gudykunst'ın araştırması

Gudykunst' ın (1996) yapmış olduğu araştırmada iletişim stilleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar;

1. *Yüksek bağlamlı iletişim (high-context communication)*: Sözsüz iletişimin sözlü iletişime göre daha aktif olduğu, bireylerin iletişim kurduğu kişilerin geçmişi ve kültürleriyle alakalı sosyal bilgileri araştırma isteğinde olduğu, karşısındaki ile empati kurduğu, anlamın mesajın içeriğinde gizli olduğu iletişim biçimidir.(Gudykunst&Nishida, 1986).
2. *Düşük bağlamlı iletişim (low- context communication)*: Daha çok sözlü ve yazılı iletişimin kullanıldığı, tüm mesajın kelimelere yani fiziksel bir ortama yüklendiği, kesin iletişim biçimidir (Gudykunst&Nishida, 1986).

Bu araştırmada 80 ifade olup, ifadeler 8 alt başlıkta (bölümde) toplanmıştır. Her bir alt başlık ise kişinin farklı iletişim stilini ölçmeye yöneliktir. Bu alt başlıkların kapsamı sırasıyla aşağıdaki gibidir (Gudykunst, 1996):

- İlk bölüm 12 ifade içermekte olup, alıcılarda “diğerlerinin ne ifade ettiğini anlama becerisine(ability to infer other’s meanings)” odaklanmaktadır.
- 2. bölüm 11 ifade içermekte olup, alıcılarda “dolaylı iletişimi (indirect/ ambiguous communication)” kullanmaya odaklanmıştır.
- 3. bölüm 14 ifade içermekte olup, alıcılarda “diğerlerinin hislerini önemsemeye (sensitivity to other’s feelings)” odaklanmaktadır.
- 4. bölüm 12 ifade içermekte olup, göndericide “dramatik iletişimi (dramatic communication)” kullanımına odaklanmıştır.
- 5. bölüm 9 ifade içermekte olup, alıcılarda “duyguların davranışlara olan etkisini (feelings to guide their behaviour)” ölçmektedir.
- 6. bölüm 8 ifade içermekte olup, alıcılarda ” iletişime ve başkalarıyla iletişimi başlatmaya karşı açıklık(openness in and initiation of communication with others” odaklanmıştır.
- 7. bölüm ise 8 ifade içermekte olup, alıcılarda “iletişimde dikkatliliğe (preciseness in communication)” odaklanmıştır.
- Son bölüm ise 6 ifade içermekte olup, alıcılarda “iletişimde sessizliğe (silence in communication)” odaklanmıştır.

Katılımcılar her bir ifadeyi 7 puanlı Likert ölçeğine (1= kesinlikle katılıyorum, 7= kesinlikle katılmıyorum) göre cevaplandırarak 1, 2, 8 numaralı alt başlıklardan aldıkları puan ile ne kadar yüksek bağlamlı iletişime (high-context communication) sahip olduklarını, 3, 4, 5 ve 7 numaralardan aldıkları puan ile ne kadar alçak bağlamlı iletişime sahip olduklarını görmektedirler (Gudykunst, 1996).

3.4.3 Kuhn'ın araştırması

Kuhn (1987) tarafından geliştirilen çalışmada iletişim stilleri dörde ayrılmaktadır:

1. Sezgisel (Intuitor)
2. Duygusal (Feeler)
3. Düşünceli (Thinker)
4. Hassas (Sensor)

Araştırmada; sonunun tamamlanması beklenen 6 ifade vardır. Her bir ifadenin altında 4 adet öneri vardır. Bu önerilere 1 ile 4 arasında puan verilir ve bu puanları toplayarak iletişim stili tespit edilir.

3.4.4 Southern Illinois University'nin araştırması

Araştırmada iletişim stilleri 3' e ayrılmaktadır. Bunlar;

1. *Pasif (Pasif)*: İletişim kurduğu kişiye daha fazla önem veren, kendine ve duygularına daha az önem veren, iletişim sürecinde genellikle aşağı bakan, özür diler bir şekilde iletişim kuran kişilerdir.
2. *Özgüvenli (Assertive)*: İletişim kurduğu kişinin ve kendisinin doğrularına eşit derecede yaklaşan, kendisine ve iletişim kurduğu kişiye eşit derecede önem veren, direkt karşısındakinin gözlerine bakan, kendisine özgüveni yüksek, iletişimlerinde rahat ve saygılı kişilerdir.
3. *Saldırgan (Aggressive)*: İletişim kurduğu kişiden çok kendi doğrularına önem veren, iletişimlerinde sesini yükselten, karşısındakilerin hislerini önemsemeyen ve saygısızca davranan, kendine güveni az kişilerdir.

3.4.5 American Management Association'ın araştırması

Araştırmada iletişim stilleri birbirinin zıttı olan ve birbirini tamamlayan 4 kavramdan oluşmaktadır (Quick, 1992). Bunlar:

1. *Özgüvenli (Assertive)*: İletişimlerinde ihtiyaçlarını, isteklerini ve fikirlerini diğer grup üyelerini rencide etmeden pozitif bir yaklaşımla açıklayan, karar verme ve çözüm bulma sürecinde tüm grup üyelerinin bütüncül çalışması gerektiğine inanan, kızgınlığını ve memnuniyetsizliğini çekinmeden dile getiren, çatışmalarda kişilikler ve pozisyonlardan çok duruma odaklanan, duygularını ve sezgilerini kontrol altında tutabilen kişilerdir.
2. *Özgüvensiz (Non-assertive)*: İletişimlerinde, "özgüvenli" bir iletişim stiline sahip kişinin gösterdiği özelliklerin tam tersi bir yaklaşım içindedir.
3. *Uyumlu (Responsive)*: İletişimlerinde; başkalarının bakış açılarını önemseyen, kendi görüşleri ilgili olarak diğer grup üyelerinin fikirlerini alan, gerektiğinde

kendi görüşünü değiştirebilen, herhangi yapılması gereken bir değişiklikte durumun avantajlarını tanımlayan ve bunu kazanılan bir durum olarak gören kişilerdir.

4. *Uyumsuz (Agressive)*: İletişimlerinde, “uyumlu” bir iletişim stiline sahip kişinin gösterdiği özelliklerin tam tersi bir yaklaşım içindedir.

3.4.6 Alessandra ve O’ Connor’ın araştırması

Araştırmada iletişim stilleri 4’e ayrılmaktadır. Bunlar; sosyal (socializer), direktör (director), düşünen (thinker) ve ilişkili (relater)dir. Bu çalışma tez kapsamında kullanılmış olup, detaylı bilgi Bölüm. 5’ te bulunabilir.

4. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE İLETİŞİM

4.1 İnşaat Sektörü

İnsanoğlu yaşam alanındaki ihtiyaçlarını karşılamak için yüzyıllardır inşa etmektedir. Bu inşa işlemi gelişen teknoloji ve artan kaynaklar ile gün geçtikçe daha karmaşık bir hal almıştır. Başlangıçta projelerde kullanılan yöntemler basit ve etkili olmuştur. Ancak modern teknoloji ürünleri eskilerinin yerini aldıkça önceki yapımcıların/ katılımcıların araçları, yetenekleri ve eğilimlerinin de gerekliliklerini korumak için değişimleri gerekmiştir. Özellikle son yıllarda artan küreselleşme ile beraber, her türlü projenin planlanması ve gerçekleştirilmesi için birçok farklı uzmanlık birikimi, yetenek ve yeni endüstri ürünlerinin ortaya çıkmıştır (Clough, 1991). Bu da, inşaat sektöründeki firmalar arasında rekabetin artmasını, proje döngüsünün oldukça kısa olduğu bir pazar içinde, firmaların zaman ve kaynak kullanımı altında faaliyet göstermesine neden olmuştur (Sarıtaş, 2001).

Bu gelişmeler ve değişimler doğrultusunda inşaat sektörünün dört kategoride incelenmesi mümkündür. Bunlar:

- Konut inşaatları
- Konut dışı yapı inşaatları
- Altyapı ve büyük (ağır) inşaatlar
- Endüstriyel yapılar

Yukarıda tanımlanan her bir kategoride, iletişim sürecinin gerçekleştiği ortamı tanıyabilmek ve koşulları hakkında fikir edinebilmek için inşaat sektörünün genel özellikleri ve diğer sektörlerden farkları, iletişim sürecinde gönderici ve alıcı konumundaki katılımcıların inşaat sektörü penceresinden bakıldığında kimler olduğu belirlenecektir. Dahası, bu katılımcılardan hangilerinin hangi durumlarda bir araya geldikleri ve birbirleriyle iletişim kurma gereksinimi duydukları konusunda fikir sahibi olabilmek için proje teslim sistemleri hakkında bilgi verilecektir.

4.1.1 Türkiye’de inşaat sektörü

Türkiye’de inşaat sektörü, Cumhuriyetin ilanıyla beraber ilk olarak küçük ölçekli inşaat firmalarının ortaya çıkışıyla başlar, ardından çok partili döneme geçilmesiyle beraber müteahhit (yüklenici) firmaları oluşur. Özellikle 1950’lerden sonra bayındırlık ve kalkınma politikaları doğrultusunda, ülke içinde yol, baraj, köprü yapımlarının

artması ile inşaat sektörü ülke içinde hızlı bir ivme kazanır. 1960'lardan sonra özellikle 1970'lerde yurtdışı pazara açılmaya başlayan Türk firmaları, Türk inşaat sektörüne ve ülke ekonomisine büyük kazanç sağlamıştır.

Günümüzde ise; inşaat sektörü gerek sanayi boyutuyla, gerekse de pazarlama ve ticaret boyutuyla Türkiye'nin en geniş sektörlerinden birisini oluşturmakta, dolaylı olarak 400 sektör/alt sektör etkilemektedir. Ayrıca, dünya inşaat sektörü yüzde 3'lük dilimine sahip inşaat sektörünün uluslararası ve ulusal platformda gelişmesi ve diğer sektörleri canlandırması için sürekli gelişmesi gerekmektedir. Bunun için; öncelikli olarak sektörün özelliklerini, katılımcılarını ve sistemini iyi bilmek gerekir.

4.1.2 İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran özellikler

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden farklılaştıran özellikleri aşağıdaki maddeler halinde sıralamak mümkündür:

- Diğer sektörlerdeki firmalar “tedarik-üretim-sürüm” şeklinde gelişen bir üretime sahipken, inşaat sektöründeki firmalar “sürüm-tedarik-üretim” şeklinde gerçekleşmektedir.
- Yapı tipi, yapım yeri ve koşulları (toprak, iklim, ulaşım, işçi, enerji olanakları) her projede değiştiğinden, üretim yöntemleri de değişmektedir. Dolayısıyla, inşaat projelerinde üretim teknolojisi, üretim süreci seçimi ve bu seçimde optimizasyon büyük önem taşır. Bu yüzden inşaat sektöründe diğer sektörlerden farklı olarak, üretim yeri gezici değil, ürün sabittir. Bu özellik sektörde yönetimin etkinliğini ve standartlaşmayı azaltmakta, risk ve maliyeti artırmaktadır (Sorguç&Kuruoğlu, 2001).
- Mal ve hizmet üretimine yönelik diğer firmalar, talep olmaksızın, zaman ve tüketiciden bağımsız üretimde bulunup ürettikleri malları stoklayabilirken, inşaat firmaları çoğunlukla talep olmaksızın üretim yapamazlar.
- Mal sahibinin inşaatı çeşitli yüklenicilere bölerek yaptırması, bunları bizzat seçmesi, koordine etmesi ve her türlü karar yetkisini kendinde tutması sonucu, işin yürütülmesini daha da zorlaştırmaktadır (Sorguç&Kuruoğlu, 2001). Üretimin zaman zaman kesilmesi, durup yeniden başlayan üretimin doğurduğu kayıplar inşaat sektöründeki firmalarda görülen maliyet artış olasılığını diğerlerine göre daha fazla kılmaktadır.
- Yapı işletmelerinin uzun vadeli kesin üretim programı yapamamaları ve ileriye dönük üretim miktarlarını saptayamamaları nedeniyle, genel giderlerini geçmiş yılların deneyimlerini dikkate alarak öngördükleri yıllık oranlara göre dağıtma olanağı bulunmaktadır. Bu nedenle, ihale tekliflerindeki tahmini maliyetler, çeşitli açılardan ve değişik koşullarda edinilen deneyime dayanılarak içgüdüsel

olarak belirlenebilmektedir(Sorguç&Kuruoğlu, 2001). Dahası diğ er firmalara göre iş sürekliliği riski daha fazla olmasından dolayı, inşaat firmalarının kadrolarının esnek bir yapıda olması ve ani büyüyüp k  lmelere hazırlıklı olmaları gerekir.

- İnşaat sektöründe alıcı, diğ er üretim sektörlerindeki ürünlerde olduğu gibi fiyat ve kaliteyi bir arada görerek seçim yapamaz. Kaliteyi her mal sahibi şartnamelerde belirlemektedir. Fiyat ise, teklifler aılana kadar bilinemediğinden geleneksel inşaat sektöründe reklamın bir işlevi bulunmamakta ve diğ er sektörlerdeki gibi açık rekabet mekanizmasından da söz edilememektedir (Sorguç&Kuruoğlu, 2001).
- İnşaat firmalarının proje bazlı çalışmalarından dolayı, birbirinden bağımsız kişiler ve gruplar geçici bir süre için bir araya gelirler ve projenin tamamlanmasıyla birlikte dağılırlar, oysa diğ er sektörlerde yer alan firmalarda, kapalı alanlarda ve kontrollü olarak üretim yapıldığından sözleşmeli ve kadrolu çalışan sürekli personel bulunmaktadır. Dahası, sürekli çalışan ve şantiyeden şantiyeye gönderilen küçük çekirdek ekibin dışında kalan inşaat işçileri, her projede işi ve yöntemleri yeniden öğrenmek, ekip ve yöneticilere alışmak zorundadır. Bu nedenle, diğ er üretim sektörlerinde fabrikanın üretime başlama aşamasında görülen öğrenme ve alışmanın yarattığı düşük üretim miktarı ve yüksek maliyet, inşaat sanayinde her projede ortaya çıkmakta, değişik yerlerden ve genellikle tarımdan gelerek büyük çoğunluğu geçici olarak çalışan çeşitli niteliklere sahip bu tür işçiler yüzünden üretkenlik, sağlıklı biçimde tahmin edilememektedir (Sorguç&Kuruoğlu, 2001).
- İnşaat sektöründe tedarikçi sayısı fazla olmakla birlikte müşteri sayısı azdır. Bu durum diğ er sektörlerden daha fazla rekabet oluşmasını doğurmaktadır.

4.1.3 İnşaat sektörünün katılımcıları

İnşaat projeleri farklı beceri ve uzmanlık alanlarına sahip katılımcıları bir araya getirmektedir. Bu katılımcılar, “temel katılımcılar” ve “diğ er katılımcılar” olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

4.1.3.1 Temel katılımcılar (proje takımı)

Yapı sektöründe katılımcılar uzmanlaştığı çeşitlilikleri de fazlasıyla artmıştır. Ancak Sadece projenin gerçekleştirilmesini sağlayan ve “proje takımı” olarak da adlandırılan katılımcılar “temel katılımcılar” adı altında  e ayrılmaktadır. Bunlar:

1. *Mal sahibi (Owner)* : Mal sahibi takıma kendi ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak olan projeyi planlayacak ve fiziksel anlamda tasarlayacak olan bir mimar/mühendis ile anlaşarak dâhil olur (Clough& Sears,1991). Bir inşaat projesinde mal sahibi; büyüyen ailesi için yeni bir ev talep eden bir birey, teknolojik gelişime ayak uydurmaya çalışan büyük bir organizasyon, pazar ihtiyacını karşılayarak para kazanmaya çalışan bir yatırımcı veya altyapı sistemini geliştirmek isteyen bir belediye olabilir. Mal sahibi; proje finansmanını sağlayan kişiye göre özel ve kamusal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gould&Joyce,2000):
 - a. Kamusal mal sahipleri; proje finansmanının kamu tarafından karşılandığı mal sahipleridir.
 - b. Özel mal sahipleri; proje finansmanının özel kişiler tarafından karşılandığı mal sahipleridir.
2. *Tasarımcı (Designer)*: Mal sahibi ile bağlantı kurulduktan sonra ortaya çıkan talepler doğrultusunda projeyi tasarlayarak takıma dâhil olur (Clough&Sears,1991). Tasarlama işi kapsamında diğer uzmanlarla da koordinasyon halinde projeyi hazırlar, yapımını sağlayacak tüm detayları hazırlamak, düzenlemek ve denetlemek ile yükümlüdür. Gerekli görüldüğü zaman yapım aşamasına kontrol amaçlı olarak katılabilir. Bir inşaat projesinde tasarımcılar mimar ya da mühendislerdir (Gould&Joyce,2000).
3. *Yapımcı (Builder)*: Mal sahibinin ve işin karakterine bağlı olarak ihale veya birebir yapılan bir sözleşme ile takıma dâhil olur. Projenin uygulama aşamasında katılan, yapılacak olan işin istenilen zaman, maliyet ve kalitede bitmesini sağlamaktan sorumludur. Bu bir genel yüklenici olabildiği gibi, alt yükleniciler ve inşaatı birebir gerçekleştiren usta ve işçiler de olabilir.

4.1.3.2 Diğer katılımcılar

Yapı sektöründe yukarıda tanımlanan “temel katılımcılar” ın dışında yer alan birbirinden farklı konularda uzmanlaşmış katılımcılar da bulunmaktadır. Bunlar, proje tipine, arazisine ve içeriğine göre uzmanlaşmış alt yükleniciler, ihtiyaç doğrultusunda projeye dahil olan inşaat mühendisleri, elektrik mühendisleri, makine mühendisleri, peyzaj mimarları, şehir planlamacıları, kentsel tasarımcılar, sistem uzmanları olabildiği gibi, malzeme ve ekipman tedarikçileri, işçileri ve arazi uzmanları, projenin hukuksal kontrolünü takip eden hukukçular olabilir.

4.1.4 İnşaat sektöründe proje teslim sistemleri

Mal sahibinin projeyi belirlenen süre, bütçe ve kalite sınırları içerisinde başarıyla tamamlayabilmesi için seçtiği, ihtiyaç duyacağı hizmetler ve bu hizmetleri sağlamak

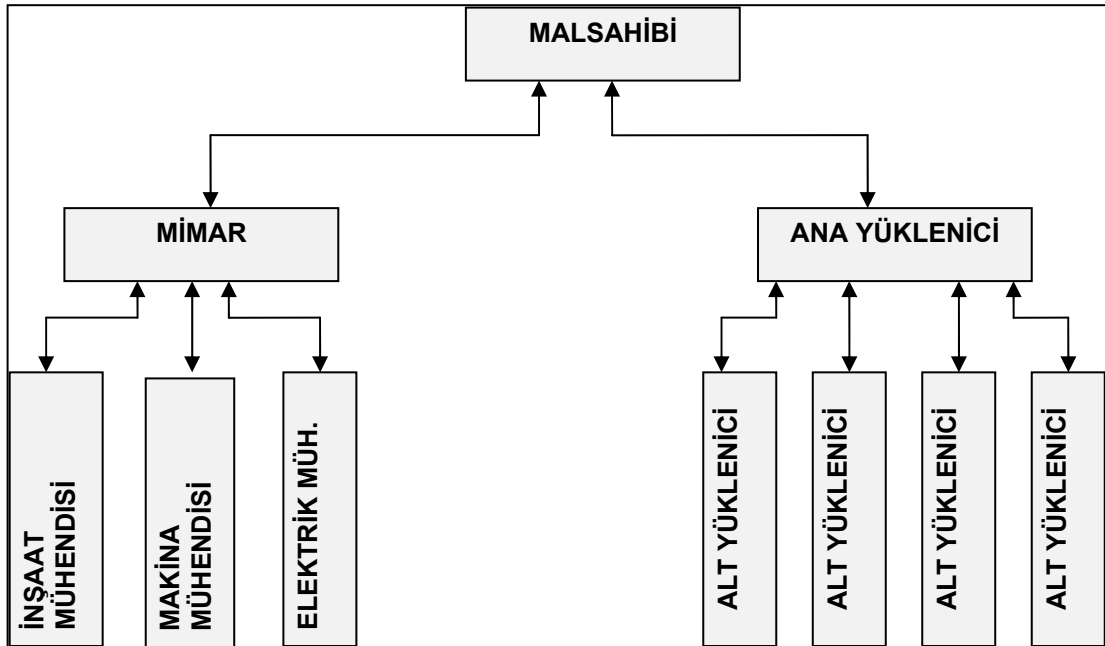
amacıyla taraflarla kuracağı ilişkileri düzenlemek için yapılır. Tarafların yetkilerini ve sorumluluklarını ve alabilecekleri riskleri kesin çizgilerle belirleyen yapım sözleşmeleri düzenlemeleri ve yapım sürecinin çeşitli aşamalarında görev alacak olan profesyonellerin belirli bir şekilde bir araya geliş biçimini kapsamaktadır (Yaman, 2009).

Proje teslim sistemlerini açıklamadan önce proje üretim sürecindeki safhaları bilmek, teslim sistemlerini daha iyi kavramak için gereklidir. Proje üretim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir (Yaman, 2009):

- Planlama-Tasarım Öncesi
- Tasarım
 - Şematik Tasarım
 - Tasarım Geliştirme
 - Yapım işi ile ilgili Belgelerin Hazırlanması (Kesin Tasarım)
- Teklif-sözleşme görüşmeleri
- Yapım
- Yapım sonrası

Başlıca üç temel proje teslim sisteminden söz edilebilir. Bunlar:

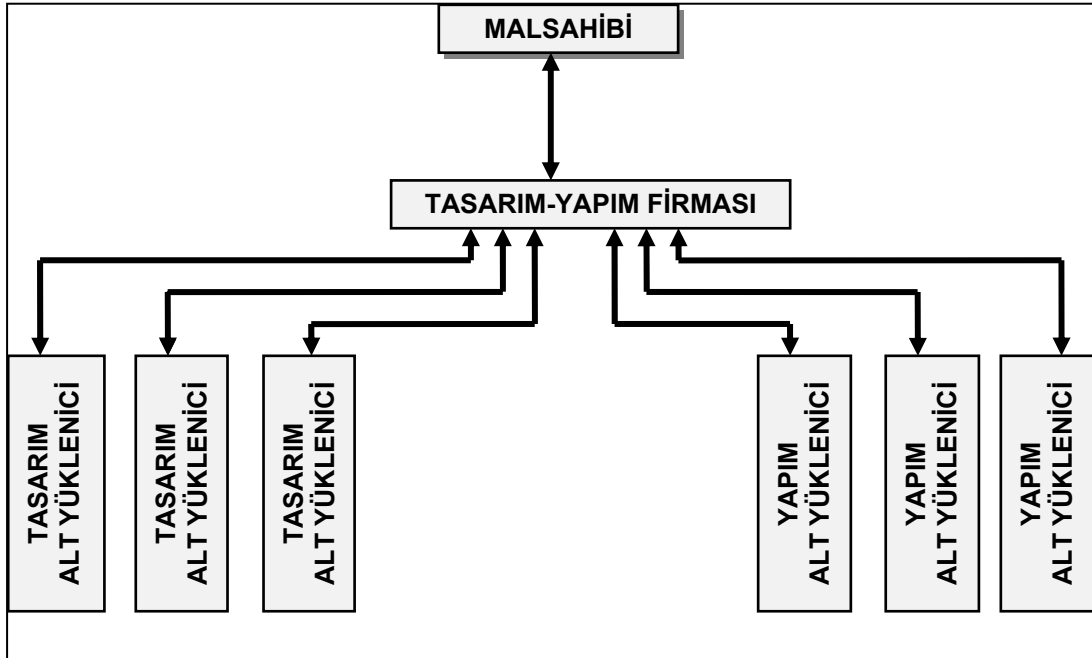
1. *Geleneksel proje teslim sistemi (conventional project delivery method)*: “Tasarla-İhale Et-Yap” modeli olarak da bilinen Geleneksel Proje Teslim sisteminde, proje gerçekleştirme süreci sıralı olarak gerçekleşir. Yani yapı üretim sürecinde, tasarım, ihale ve yapım sırasıyla gerçekleşmektedir.



Şekil 4.1:Geleneksel Proje Teslim Sistemi (Çıracı, 2006)

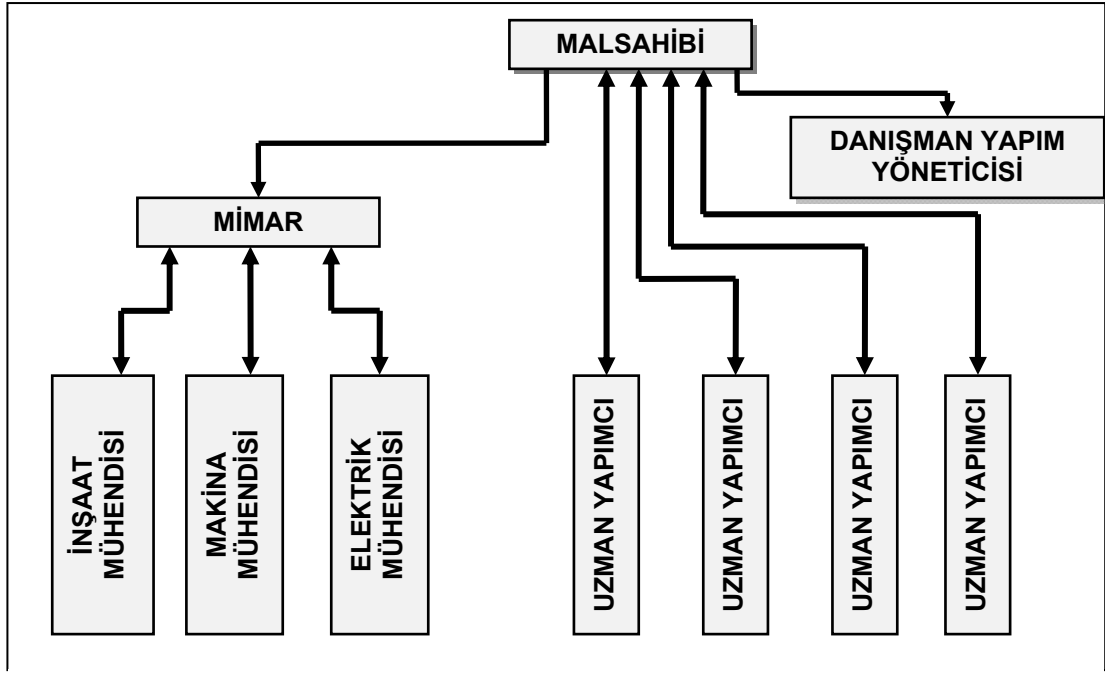
Bu modelde aşağıda Şekil 4.1.'de görüldüğü gibi üç temel katılımcı vardır, bunlar mal sahibi, tasarımcı ve yüklenicidir. Mal sahibi önce tasarımcıya binanın tasarımını yaptırır, sonra proje ve şartnameler üzerinden projeyi ihale eder ve daha sonra işi alan yüklenici binayı inşa eder. Bu modelde mal sahibi tasarım işlevi için ve inşa etme işlevi için tasarımcı ve yüklenici ile ayrı ayrı sözleşmeler yapar (Çıracı, 2006).

2. *Tasarım-Yapım proje teslim sistemi (design-built delivery method)*: Bu sistemde, Şekil 4.2.'de de görüldüğü gibi geleneksel modeldeki üç aktörlü modelden farklı olarak sadece iki aktör vardır. Bunlardan birincisi mal sahibi, ikincisi ise tasarım ve yapım işlevlerini üstlenen ve mal sahibi ile aralarında bir tasarım - yapım sözleşmesi olan bir firma ya da söz konusu proje için kurulmuş tasarım ve inşaat firması konsorsiyumudur (AIA, 1996).



Şekil 4.2: Tasarım Yapım Proje Teslim Sistemi (Çıracı, 2006)

3. *Yapım yönetim proje teslim sistemi (construction management project delivery method)*: Bu sistemde, mal sahibi projeyi birden fazla inşaat yüklenicisine verir (örneğin inşaat işleri, mekanik tesisat işleri, elektrik işleri, peyzaj işlerinin farklı yüklenicilere verilmesi) ve bunların her biriyle ayrı sözleşmeler yaparak, inşaa ettirir. Ayrıca, bu yükleniciler arasındaki koordinasyonu sağlamak için bağımsız bir profesyonel yapım yöneticisini belirli bir ücret karşılığı ve sözleşmeyle proje organizasyonuna dahil eder (AIA, 1992). Bu modelde tasarımcılar geleneksel modelde olduğu gibi yer almakta ve temel işlevleri yine, bina ve binanın alt sistemlerinin tasarımı olmaktadır (Bkz. Şekil 4.3).

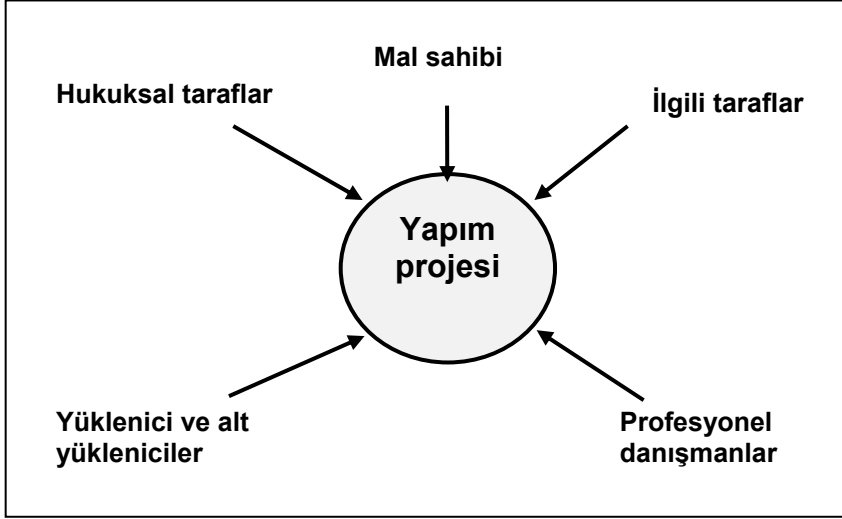


Şekil 4.3: Yapım yönetim Proje Teslim Sistemi (Çıracı, 2006)

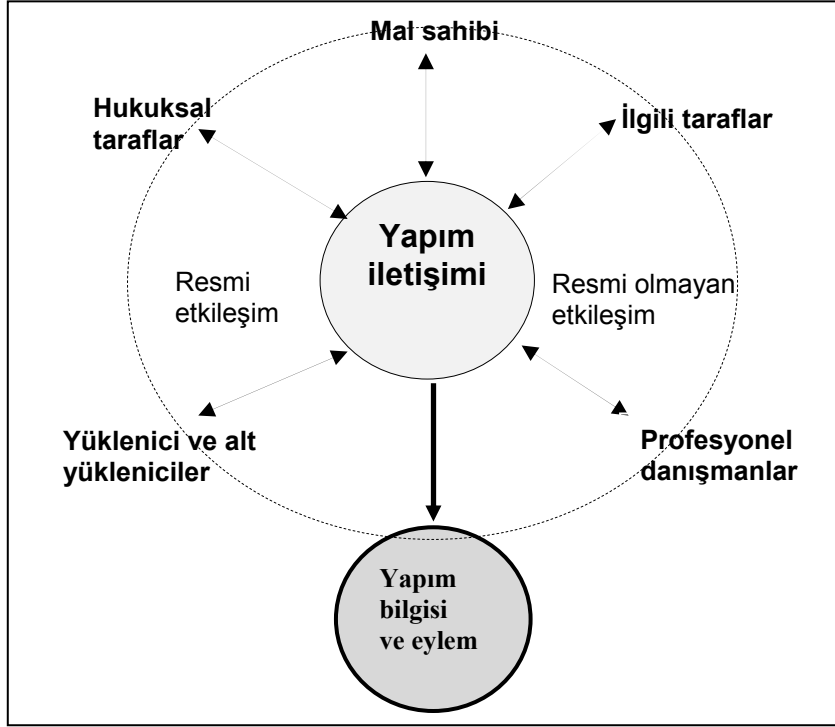
4.2 İnşaat Sektöründe İletişim

Bir önceki bölümde verilen bilgiler ışığında, projelerin karmaşık ve eşsiz olması, proje bazlı çalışılması ve bundan dolayı geçici ekiplerin kurulması, yapım safhası ile beraber katılımcı sayısının artması ve dolayısıyla iletişim ağlarının artması, uluslararası bir proje söz konusu olduğunda kültürel farklılıkların oluşması gibi faktörler inşaat sektörünü olumsuz etkilemektedir. Dahası, proje ve şirketlerin giderek büyümesi, projelerde artan teknolojik karmaşıklık, daha karmaşık ilişkiler, şirketler arası ilişkilerde çeşitlenme ve rekabet, artan şartname tipleri, hükümet beklentileri gibi faktörler ile inşaat sektörünün giderek karmaşıklaştığı görülmektedir (Barrie&Paulson, 1992).

İnşaat sektörünün giderek karmaşılaşması ile birlikte inşaat projelerinin istenilen kalite, zaman ve maliyet doğrultusunda bitebilmesi için katılımcılar arasındaki bilgi alışverişinin başarılı bir şekilde üretilmesi, aktarılması ve kullanılması önem kazanmaktadır. Ayrıca inşaat sektörünün yapısı ve işleyişi projeden projeye farklılık gösterse de projeler süresince karşımıza çıkan temel ihtiyaçları aynıdır. Her projenin Şekil 4.4.'teki gibi belli katılımcıları, yan katılımcıları, bir konusu ve konuya dair mesajları vardır (Tarçın, 2007). Tüm bu bileşenlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi ve Şekil 4.5.'teki gibi istenilen eyleme dönüşebilmesi için kimi gereklilikler vardır. Bu aşamada “iletişim” bu bileşenler arasındaki bağı oluşturması, ortaya çıkan her problemin çözümünü sağlaması açısından önem kazanmaktadır.

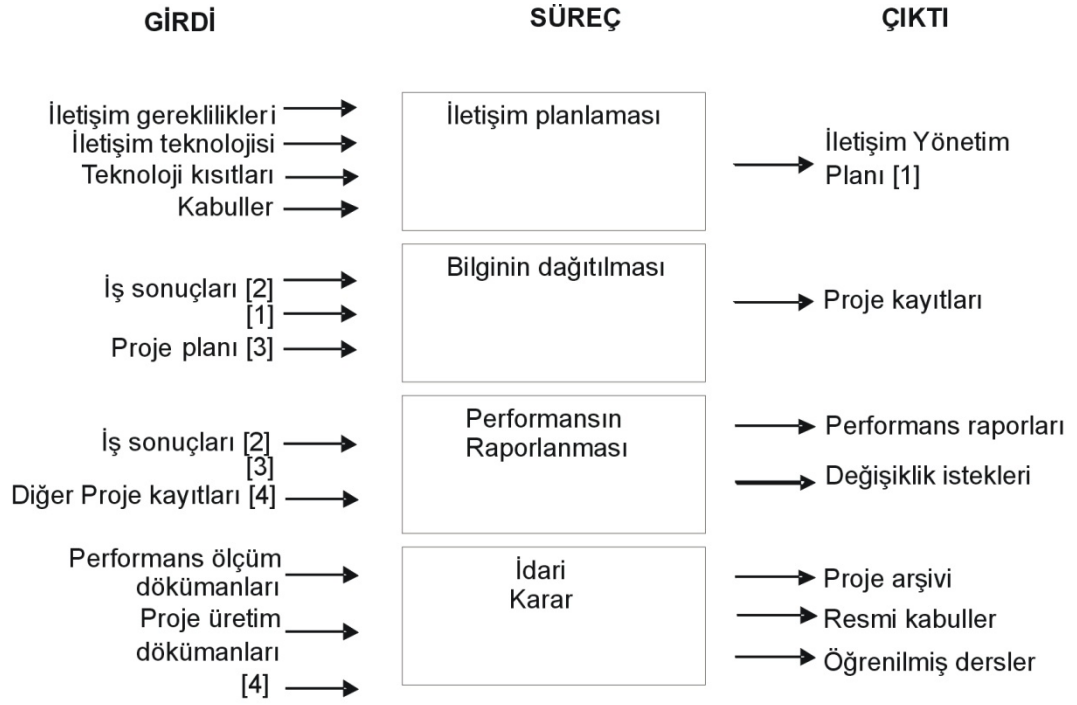


Şekil 4.4: Yapım projesini etkileyen taraflar (Emmitt&Gorse, 2003)



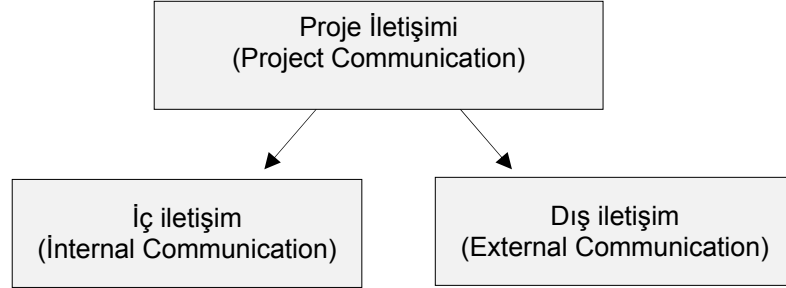
Şekil 4.5: Yapım bilgisi yönetiminin etkileşimi (Emmitt&Gorse, 2003)

İnşaat projelerinde iletişim, özellikle 20. yy' dan sonra sektörün gelişim ve değişimiyle beraber proje yönetiminin gerekliliklerinden biri olarak kabul edilmekte ve "iletişim yönetimi" olarak literatürde ifade edilmektedir. İletişim yönetimi, proje bilgisinin zamanında ve doğru biçimde üretimini, dağıtımını, depolanmasını ve düzenlenmesini içeren Şekil 4.6.' daki gibi bir süreç olup, insan, fikir ve bilgi arasında başarı için gerekli, kritik bağ kurmaktadır.



Şekil 4.6: İletişim yönetim süreci (Hamilton, 1997)

İnşaat projelerinde iletişim iki başlık altında incelenmektedir (Bkz.Şekil 4.7). Buna göre projenin amaçlarını gerçekleştirmek için farklı düzeylerdeki proje katılımcıları arasındaki iletişime “iç iletişim” denmektedir. Ancak bazen proje katılımcıları projeye dahil olmayan kişi ya da gruplarla iletişim kurmak durumunda kalırlar ki buna da “dış iletişim” denmektedir.



Şekil 4.7: Proje iletişimi (Le Roux, 1999)

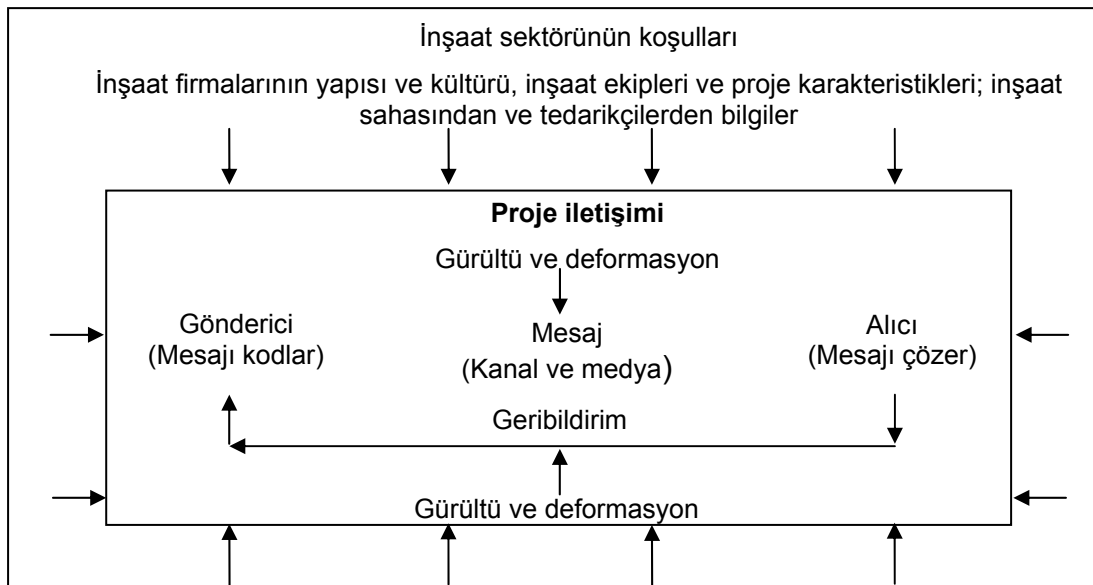
Yukarıda tanımlanan proje iletişim süreçlerinin başarısı proje performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda, proje iletişiminin iyileştirilmesinin proje sürecinde doğuracağı olumlu sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yapım ekibi içinde, proje ekibi içinde, proje yürütücüsü ve yüklenici arasında iletişimin iyileştirilmesi proje sürecinde hataların minimize edilmesini sağlamaktadır (Higgin&Jessop, 1965, Thomas, 1998, Franks, 1998, Somogyi 1999).

- Her düzeyde açık iletişim yeniliklerin yönetilmesini ve daha iyi teknik sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır (Lenard&Eckersley, 1997).
- Özellikle projenin başlangıç aşamalarında proje katılımcılarının da onayıyla kalitenin artırılmasını sağlamaktadır (Emmitt&Gorse, 2003, Brown, 2001, Usmani&Winch 1993).
- Toplantılarda ise iletişimin iyileştirilmesi proje sürecini etkileyecek doğru kararların alınmasını sağlamaktadır (Nutt,1988, Barrett 1995, Salisbury,1998).
- Koordinasyonun ve proje kontrolünün etkinliğini artırmaktadır.
- Motivasyonu artırır ve etkin ekip çalışmasını sağlayarak çalışanların verimliliğini artırmaktadır (Emmitt&Gorse, 2003).
- Üretimde aksamaları ve ertelemeleri minimuma indirerek yapı üretim sürecini hızlandırması ve dolayısıyla maliyeti düşürmektedir.
- Proje takımında bulunan farklı katılımcılar kendi uzmanlık alanları içerisinde işler yürütmekle yükümlüdür. Bu katılımcılar arasındaki iletişimin iyileştirilmesi, katılımcıların farklı hareketlerinin de düzenlenebilmesini sağlamaktadır (Ahmed, 1999).
- Proje yöneticisi için etkin bir yönetme, kontrol, koordinasyon ve organizasyon sağlar.

4.2.1 İnşaat projelerinde iletişim süreci

İletişim sürecinin ana unsurları daha önceki bölümlerde; gönderici, kodlama, mesaj, kanal, kod çözme, geribildirim, alıcı şeklinde tanımlanmış ve iletişim sürecinin başarısının her bir unsurun etkinliğine bağlı olarak değiştiği ifade edilmişti.



Şekil 4.8: İnşaat endüstrisinin koşulları ve proje iletişim süreci
(Thompson&McHugh, 2002)

İnşaat sektöründe iletişim süreci ise, yine aynı girdiler değerlendirildiğinde ise Şekil.4.8'deki durum ortaya çıkmaktadır. Yukarıda da görüldüğü üzere, iletişim süreci proje katılımcıları arasında inşaat sektörünün koşulları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Bu iletişim sürecine; mimari ofisteki uygulama mimarı ile saha mimarı arasındaki yapım sürecine yönelik çeşitli medya ve kanallar aracılığıyla yapılan bilgi alışverişi örnek verilebilir.

İnşaat sektörünün kendine özgü koşullarından dolayı etkin bir iletişim kurmak zordur. Bu yüzden iletişim sürecini oluşturan unsurlar iyi bilinmeli , analiz edilmeli ve iletişim sürecinin etkinliğini maksimuma ulaştıracak

4.2.2 İnşaat projelerinde iletişim araştırmaları

İnşaat sektöründe iletişime ait araştırmalara bakıldığında, 1960' lara kadar inşaat sektöründeki organizasyonlar ve bireyler arasında iletişim ile ilgili herhangi bilgiye rastlanamamaktadır. Bu döneme kadar olan araştırmalarda; sektörün bölünmüşlüğünden, koordinasyon eksikliğinden, tasarım ve yapımın ayrı kollardan yürümesinden, güven eksikliğinden, etkili iletişimi engelleyen faktörlerden bahsedilmektedir (Emmerson, 1962, Banwell, 1964, Latham 1994, Egan 1998, 2002). Wild (2001),’e göre inşaat sektöründe iletişim konusu ilk defa Higgin and Jessop (1965)’un “Communications in the Building Industry: The Report of a Pilot Study” adlı araştırmasında, ardından Tavistock Enstitüsü’nün 1966’da hazırladığı “Building Industry Communications” adlı raporunda ele alınmıştır.

Higgin and Jessop, literatür ve 3 aylık bir alan araştırması ile, ekip üyeleri arasındaki iletişimde oluşan memnuniyetsizlikleri araştırmışlardır. Dahası; daha iyi bir koordinasyon için tasarım ve yapımın tek bir kişi ya da organizasyon tarafından götürülmesi, diğer fonksiyonların alt yükleniciler arasında bölünmesi ya da eğer koordinasyon ve tasarım ayrı alt yükleniciler tarafından yapılacaksa, bilgi alışverişininprojenin ilk safhalarından itibaren başlamasının faydalı olacağını savunmuşlar (Emmitt&Gorse, 2003). Dahası; sektöre yönelik önerilerde de bulunmuşlar. Bunlar;

- Muhtemel mal sahibi ile iletişimin geliştirilmesi ve müşteri odaklı bir iletişim kurulması,
- Mal sahibi ve danışman arasındaki iletişimin gelişmesi,
- Tasarım ekibinde, ekip üyeleri arasındaki kişilerarası iletişim yeterli olmadığından, tasarım ekibindeki iletişimin artmasının sağlanması,
- Kontrat dökümanlarındaki bilgilerin yeterli olduğunun farz edilmesi ve bundan kaynaklı iletişim zorluklarının yönetilmesi,

- Yapım ekipleri içindeki iletişimin yetersiz bilgidir olumsuz etkilenmesi ancak hiçbir zaman bilginin tam zamanında ve yeterli olmayacağını bilmesidir (Emmitt&Gorse, 2003).

“Building Industry Communications” adlı raporda ise inşaat sektöründe ideal iletişim sağlamak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır. Bunlar;

- Yönetimsel, teknolojik ve analitik açıdan yetenekli ekiplerin kurulması,
- Tasarımcıların saha yönetim ekibinin parçası olabilmesi için, yapay engellerin kaldırılması,
- Planlamaya ve sürece ait verilerin birer yönetimsel araç olarak düşünülmesi, sürekli revize edilmesi ve diğer bölümlere dağıtılması,
- Çatışma yaratıcı durumların kaldırılması,
- Bilgi almak için kullanılan kaynakların saha dışına çıkarılması,
- Gelecekteki projelere geribildirim olması ve sonraki analizler için tüm olayların kayıt altına alınması, yönetimsel kayıtların ise bunlardan ayrı saklanmasıdır (Emmitt&Gorse, 2003).

1970’ lere gelindiğinde iletişime yönelik önemli çalışmalar göze çarpmaktadır. Broadbent (1973)’in “Design in Architecture” adlı çalışmada bir bölüm iletişime ayrılmıştır. Peterson (1977)’in “Information Methods:For design and Construction” adlı çalışmada etkili bilgi yönetimi üzerinde durulmakta olup, iletişim ve bilgi akışı geliştiği takdirde projeye bir bütün olarak yaklaşılabileceğinden bahsedilmektedir. CIB (International Council for Research and Innovation in Building and Construction) bünyesinde ve ARCOM (Association of Researchers in Construction Management) konferanslarında inşaat sektöründe iletişim konusunda çalışmalar yer almıştır (Emmitt&Gorse,2003).

Bu araştırmaların yanı sıra, yapım yönetim araştırmalarının da başlamasıyla inşaat sektöründe iletişime yönelik birçok doktora tezi yazılmıştır. Bunlardan en önemlileri Kreiner (1976), Wallace (1987), Gameson (1992), Lawson (1970), Pietroforte (1992), Bowen (1993), Loosemore (1996), Emmitt (1997), Larsson (1992), Hughill (2001), Gorse (2002) ve den Otter (2005)’ in çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda kişilerarası iletişimin öneminden bahsedilmekle beraber, kimisinde iletişime yapım sürecinden bağımsız olarak yaklaşmış ve yalnız fizibilite sürecine odaklanılmış, kimisinde ise yapım sürecindeki mal sahibi - yüklenici ya da mal sahibi-mimar gibi özel katılımcılar arasındaki iletişime, kimisinde ise iletişimi kolaylaştıracak web araçlarına odaklanılmıştır (Emmitt&Gorse, 2007).

4.2.3.1 Fizibilite sürecine yönelik araştırmalar

Fizibilite sürecine yönelik araştırmalardan en önemlisi olan Gameson (1992)' in çalışması, potansiyel mal sahipleri ve inşaat profesyonelleri arasındaki iletişimin üzerinde durmaktadır. Çalışmada deneyimli ya da deneyimsiz mal sahipleri ile birbirinden farklı yapım profesyonelleri ile bire bir toplantılar yapılarak, katılımcıların profesyonel backgroundlarının ve deneyimli olup olmama durumlarının iletişime olan etkisini belirlemeye çalışılmıştır. Hatta bire bir toplantılar, laboratuvar ortamında yüz yüze görüşme yolu ile yapılmıştır. Bu çalışmaların sonunda, aynı background ve deneyime sahip yapım profesyonellerinin iletişim kurarken benzer kelimeler kullandığı görölmüştür. Örneğin; değer mühendislerinin diğer profesyonellere göre iletişim kurarken daha fazla maliyet ve kanunlarla alakalı sözcükler kullandığı görölmüştür. Deneyimli olan mal sahipleri ve profesyonellerin iletişimde baskın olmaya çalıştıkları ve karşı tarafa sürekli sorular sorarak ve direktifler vererek iletişim kurdukları görölürken, deneyimsiz malsahiplerinin önerileri dinlemeyi tercih ettiğı görölmüştür (Emmitt&Gorse, 2007).

4.2.3.2 Sözleşme öncesi sürece yönelik araştırmalar

Sözleşme öncesi sürece yönelik araştırmalardan birisi Wallace (1987) tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmada, sürecin dört önemli katılımcısı olan mimar, mal sahibi, danışman ve değer mühendisi arasındaki iletişimi ve sözleşme öncesi süreçte tasarım ekibi arasındaki iletişimin karar verme sürecine etkisi üzerinde durulmuştur. Bu anlamda 16 proje ele alınmıştır ve yöntem olarak uzun dönemli gözlemler ve belirli zamanlarda yapılan görüşmeler tercih edilmiştir. Çalışma sonucunda, sözleşme öncesi süreçte yapılan toplantılarda mimarın ön planda olduğı, mümkün olduğı kadar özgür ve rahat bırakıldığı ve bu yüzden diğerleri ile iletişime geçtiğinde düşüncelerini daha kolay empoze ettiğı görölmüştür. Süreç ilerledikçe, total projede yeni hedeflerin ortaya çıkması, projenin karmaşık bir hal alması ve maliyetin de konuşulmaya başlaması ile, mimarın etkisi azalmaya başlamış, diğer katılımcıların daha aktif olduğı ve onların deneyimlerine uygun pratik tasarım çözümleri çizmesi konusunda mimarın zorlandığı, grup içinde fikir ayrılıklarının hatta çatışmaların yaşandığı ve alt grupların oluştuğı görölmüştür. Dahası, grup içindeki herhangi bir önerinin etkisinin azlığı, grup içindeki iletişimin o kadar fazla uyumlu olmasına, daha az tepkiler verilmesine ve o önerinin grup tarafından daha çok savunulmasına neden olmuştur. Ancak bu durumda katılımcıların kendi pozisyonlarını savunmaya başladıkları görölmüştür (Emmitt&Gorse, 2007).

Sözleşme öncesi sürece yönelik araştırmalardan bir diğeri ise; Bowen'ın (1993) çalışmasıdır. Çalışmada yöntem olarak, mimar, mal sahibi ve değer mühendislerine maliyet iletişimi konulu anketler yaptırılmış ve iletişim sürecine maliyetin etkisi incelenmiştir. Ancak grup iletişimine yönelik net bir bilgiye varılamamıştır (Emmitt&Gorse, 2007).

Sürece yönelik son araştırma ise, Abadi' nin çalışmasıdır. Çalışmada, yapım endüstrisinin doğası gereği aslında bütünde büyük bir sanal ekip olan proje katılımcılarının, farklı şirketlerden ve sahaya farklı uzaklıkta çalışan ekiplerden oluşan katılımcılardan oluşması, ve bunun sonucu proje bilgilerinin iletişiminde yaşanan problemlere değinilmiştir. Çalışmada yöntem olarak; anket çalışması ve bire bir toplantılar seçilmiştir. Sonuç olarak; uzaktan çalışmayı sağlayan teknolojik iletişim medyalarının alınan kararların gelişmesinde etkili olduğu ancak yüz yüze görüşmelerin sorunları çözmede ve çatışmanın yönetiminde daha etkili olduğu, katılımcıların birbirinden farklı olarak kullandıkları iletişim araçlarının bütünde nasıl etkili olacağının araştırılması gerektiği çıkmıştır (Emmitt&Gorse, 2007).

4.2.3.3 Yapım sürecine yönelik araştırmalar

Yapım sürecine yönelik araştırmalardan birisi olan Kreiner' in çalışması, sahada yapılan süreç toplantılarındaki iletişimi ele almaktadır. Yapılan gözlemler ile; toplantıların durgun geçtiği, kimi katılımcıların bunu bir kontrat gereği yapması gereken bir zorunluluk olarak gördüğü ve bu yüzden tartışmalara katılmadığı gibi sonuçlar çıkarken, diğer yandan problemlerin ve fikir ayrılıklarının çözümünde, koordinasyonun sağlanmasında gerekli olduğu sonucuna varmıştır.

Yapım sürecine yönelik araştırmalardan bir diğeri olan; Pietroforte (1992)' nin çalışmasıdır. Çalışmada uzun dönemli gözlemler yöntem olarak kullanılmış olup, cephe granit kaplama işinin, tasarım, yapım, test gibi süreçlerini içeren resmi ve resmi olmayan iletişimi, yüklenici-alt yüklenici ilişkileri anlamaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; kontratta katılımcıların sorumluluklarının ve ilişkilerin tanımlanması, operasyonel ve kurumsal düzenlemelerin olması gerekliliğini, olmadığı takdirde bu konularda katılımcılar arasında belirsizlik yaşandığı sonucuna varılmıştır (Emmitt&Gorse, 2007).

Loosmore (1996) araştırmasında yapım sürecinde iletişim türlerini ve iletişimin bir kriz olarak gelişmesini ve yapım sürecine etkisini incelenmiştir. Planlanmamış yani kontrat prosedürü olarak gelişmemiş olaylarda, güç savaşının, davranışlarda tutarsızlığın ve sosyal uyumun görüldüğü tanımlanmıştır. Ayrıca, krizin grup iletişimde olumsuz birçok sonuç doğurduğu, hatta grubun bölünmesine yol açtığı

ortaya çıkmıştır. Bölünme ile oluşan alt gruplarda ise içindeki uyumun, verimliliğin ve birlikteliğin arttığı ve bu özelliklerin krizle başa çıkmayı artırdığı gözlenmiştir. Emmitt&Gorse,2007). Lee(1997) ve Cline (1994) buna benzer olarak yaptıkları çalışmada, çatışmanın başka faydaları olduğunu da savunmuşlardır. Bunlar; çatışmanın üretici olduğunu, alternatif bakış açılarını ortaya çıkardığını ve grup fikrinin etkisini azalttığıdır.

Son olarak Hughill (2001)'in çalışmasında tek bir projeye ait ekibin toplantılarını gözlemleyerek bireyin davranışlarını ve iletişimini anlamaya çalışmıştır. Ancak, çalışmanın zaman kısıtından dolayı istenilen yeterlilikte olmadığı, bireyin davranışlarını anlamada daha uzun süreli bir çalışmanın sonucu elde edilebileceği görülmüştür (Emmitt&Gorse,2007).

4.2.3 İnşaat projelerinde iletişim türleri

İnşaat projelerinde iletişim türleri, 2.4. bölümde ifade edildiği gibi; beş grupta incelenmektedir. Bunlar; kişinin kendisi ile iletişim, kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, kitle iletişimi şeklindedir. Bunların her birini yapım sürecinde incelemek mümkündür. Örneğin; mimarın mal sahibi ile görüşmeleri doğrultusunda tasarımına bu düşünceleri aktarması kişinin kendisi ile iletişimine; proje müdürü ve onun astları arasındaki ilişki kişilerarası iletişime, yapım yönetim ekibi ve mal sahibinin ekibi arasındaki iletişim grup iletişimin; bir ana yüklenici firmanın kendi içindeki ve diğer alt yüklenici firmalarla olan iletişimi örgütsel iletişime; mal sahibinin genel merkezi ile tüm yapım ekipleri arasındaki ilişki ise kitle iletişimine örnek olarak verilebilir.

4.2.3.1 Kişinin kendisi ile iletişimi (intrapersonal communication)

Kişinin kendisi ile iletişimi bir düşünce süreci olup, tüm iletişim sürecinin başlangıç noktası olması sebebi ile önemlidir. Daha çok alan olarak psikoloji ve nöropsikolojinin kapsamına girmekle beraber, inşaat sektöründe bu konuda Melvin (1979)' in çalışmaları bulunmaktadır (Dainty, Moore& Murray, 2006). İnşaat sektöründe özellikle karar verme sürecinde önemli rol oynadığı gibi, kişinin kendisini motive etmesini, sözsel ifadelerin görsel dile çevrilmesi, tasarımın yapılmasında etkilidir. Kısaca özetleyecek olursak, bina yapım sürecini etkileyen ve düşünce süzgecinden geçen her olayda kişinin kendisi ile iletişiminin önemli etkisi bulunmaktadır.

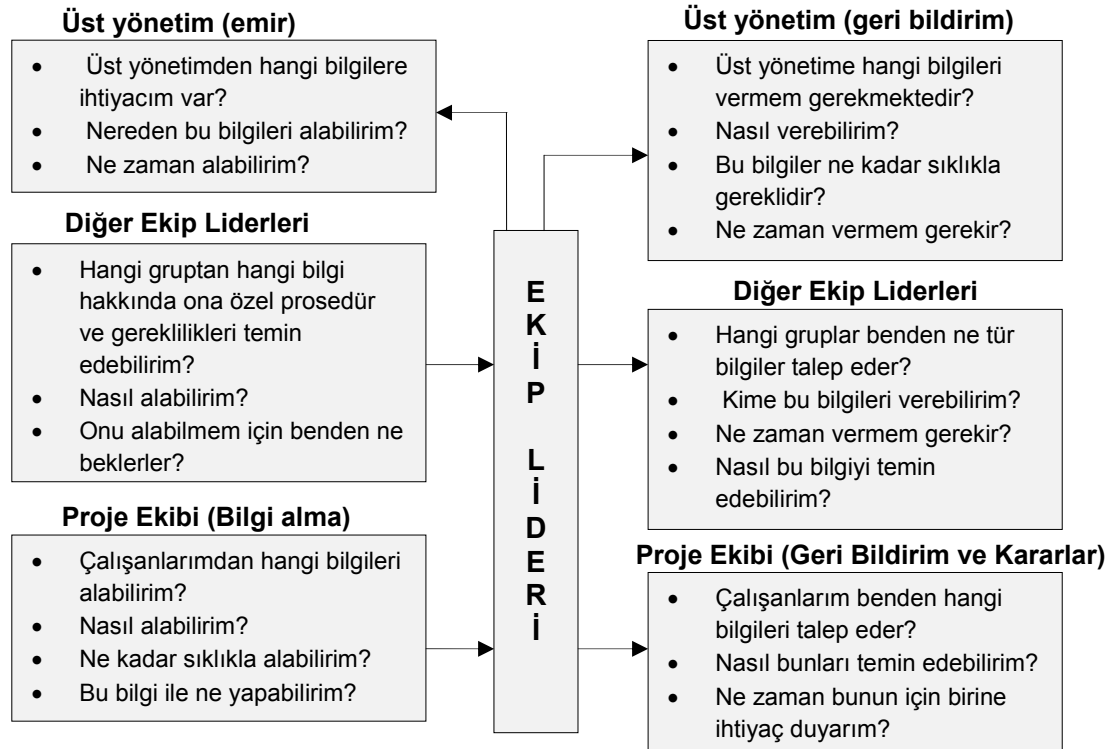
4.2.3.2 Kişilerarası iletişim (interpersonal communication)

İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim; farklı düzeylerde gerçekleşen iletişim türlerinin temelini oluşturması, yapılan araştırmalarda etkili bir proje yöneticisinin sahip olması

gereken beceriler arasında ilk üçte yer alması, proje sürecinin katılımcılar arasındaki kişilerarası iletişim sonucu alınan kararlara bağlı olarak ilerlemesi açısından önem kazanmaktadır. Ayrıca, sektör katılımcıların motivasyonun dolayısıyla performansının artırılmasında, etkin ekiplerin oluşturulmasında da kişilerarası iletişimin önemi yadsınamayacak kadar önemlidir. Dolayısıyla, inşaat sektöründe kişilerarası iletişim konusu sahip olduğu önemi ve tez çalışmasının temelini teşkil etmesinden dolayı ayrı bir başlık altında incelenmektedir.

4.2.3.3 Grup iletişimi (group communication)

İnşaat projeleri, bütüncül bir aktivite olup, farklı organizasyonlardan gelen, yetenek, deneyim, bilgi birikimlerinin birbirinden farklı insanların ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşan geçici ekipler ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, projenin başarısı ekiplerin başarısına, ekiplerin başarısı da teknolojik, yapısal faktörlerin yanı sıra insan faktöründen kaynaklı olarak üyelerin iletişim becerilerine, grup içi ve dışında kurulan iletişime bağlıdır. Bu amaçla, proje yöneticileri proje sürecinde iletişimin amacını, engellerini, iletişim rollerini ve kanallarını, sözlü ve yazılı iletişimin önemini, diğer proje katılımcılarının Şekil 4.9.'da görüldüğü gibi hangi konulardaki bilgi ihtiyacından dolayı kendisiyle iletişime geçeceğini bilmeli ve bu değişkenlere bağlı olarak etkin bir grup iletişimi oluşturmalıdır (Verma, 1996). Bu da ancak etkin bir iletişim planının oluşturulması ile sağlanabilir. Bu konu ile ilgili detaylı bilgi 4.2.3.3.'te verilecektir.



Şekil 4.9: Bir projedeki tipik bilgi ihtiyacı (Verma, 1996)

Dimbleby ve Burton (1992)' a göre inşaat sektöründe grup iletişimi, grup üyeleri arasında (grup içi) ve grup üyelerinin diğerleriyle kurduğu iletişim (grup dışı) olarak iki başlık şeklinde tanımlanmaktadır.

Grup içi iletişimin etkinliği, proje sürecini etkileyen her bilginin grup üyeleri arasında bilinmesini, kollektif bir performans ve karar alma sürecinin oluşmasını, grup içi ilişkilerin gelişerek bir “ekip” ruhunun yakalanmasını, grup üyelerinin öneri ve fikirlerini ifade edebilmede katılımcı (participative) olmalarını sağlamaktadır. Ancak bunun için kimi araştırmacılar; grubu oluşturan üyelerin ortak amaçlarının, hedeflerinin ve ilgi alanlarının (en azından davranışlarını şekillendiren ortak değerlerinin) paylaşılması gerektiğini savunmaktadır (Emmitt&Gorse, 2003). Dahası grup üyelerinin iletişim stillerinin grup içindeki pozisyonuna ve diğer grup çalışanları ile olan ilişkisine uygun olması gerekmektedir. Bu doğrultuda; Quick (1992)'e göre “özgüvenli” ve “uyumlu” iletişim stiline sahip bireylerden oluşan grup içindeki iletişimin daha etkin olduğu savunulmaktadır. Bunun nedeni olarak; bu kişilerin gruplarda çatışma ve problem çözmede daha etkili olması ve kazanan-kazanan görüşmeler(win-win negotiation) yaparak karşılıklı olarak grup üyeleri ile mutabakat sağlaması, grup üyeleri için fikirlerini açıklamada rahat bir ortam oluşturmaları olarak tanımlanmaktadır.

Grup dışı ya da disiplinlerarası grup iletişimi (multi-disciplinary groups communication)' nde iletişimin etkinliği, proje ile ilgili problemlerin çözümünde ve tasarımların gerçekleştirilmesinde üretilen bilgilere katkıda bulunmayı, onları geliştirmeyi, daha çok alternatiflerin üretilmesini ve bu alternatiflerin değerlendirilmesini sağlamaktadır.

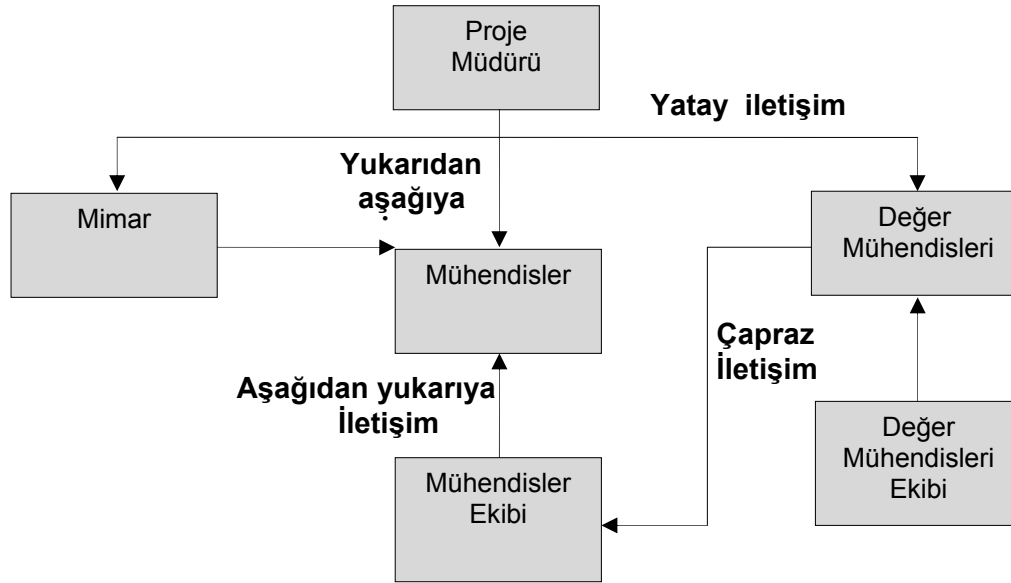
4.2.3.4 Örgütsel iletişim (organizational communication)

İnşaat sektöründeki değişiklikler, yapı üretiminin bir organizasyon faaliyeti olmasını sağlamakla beraber, kimi projelerde ise projelerin büyüklüğü ve tipi, bulunduğu ülke ve yasal düzenlemeleri, organizasyonun sermayesi, uzmanlığı vb. gibi değişkenlere bağlı olarak birkaç organizasyonun ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle gerçekleşmektedir. Organizasyonel ya da örgütsel iletişim, yapı üretim sürecindeki bu organizasyonların resmi ve resmi olmayan iletişim süreçlerini kapsamaktadır.

Resmi iletişim, inşaat firmasının o proje için geliştirmiş olduğu bir “iletişim planına” (communication plan) göre kurulmaktadır. Kotze, Verster ve Berry (2007)' e göre bir iletişim planı; proje katılımcılarından kimin kiminle, ne için, nasıl, ne zaman iletişim kuracağı, geri bildirimin yapıp yapılmayacağı, gelen mesajın saklanma durumunu gösteren bilgileri kapsamalıdır. İletişim planı ve iletişim planını tasarlayan proje

katılımcısını belirlemede proje safhasının, organizasyon kültürünün, katılımcıların yetki ve sorumluluklarının, proje teslim sistemlerinin (prosedürler, sözleşmeler ve ilişkiler değiştiğinden) etkisi vardır. Örneğin, geleneksel proje teslim sisteminde resmi iletişim kanalları tasarımcı tarafından belirlenir ve kontrol edilirken, tasarım-yapım proje teslim sisteminde bu görev yüklenicisindir. Yapım yönetim sisteminde ise bu görevi yapım yöneticisi yerine getirmektedir (Emmitt&Gorse, 2003).

İletişim planında resmi iletişim, iletişimin akışına göre aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve çapraz olmak üzere üç şekilde olmaktadır. Aşağıda Şekil 4.10'da inşaat sektöründeki bu üç iletişim akışı açıkça görülmektedir. Resmi olmayan iletişim kanalları ise planlanmayan ve o proje sürecine özgü kendiliğinden oluşan iletişim kanallarıdır. Pietroforte (1992)' ye göre proje resmi bir iletişim aracı olan kontrat dökümanlarına göre yönetilirken, proje üretim süresince verilen kararların resmi olmayan ilişkilere ve rollere göre verilmektedir. Bundan dolayı bir inşaat firmasının resmi olmayan iletişim kanallarını tanımlaması, bu kanalları kendi için optimize etmesi, kontrol etmesi ve denetlemesi gerekmektedir.



Şekil 4.10: İnşaat sektöründe resmi iletişim akışı (Kotze&Verster and Berry, 2007)

4.2.3.5 Kitle iletişimi

İnşaat sektöründeki firmalar diğer sektör firmalarında olduğu gibi ürüne yönelik talebi artırmak, yüklendiği işin sürekliliğini sağlamak, kendi vizyonunu ve misyonunu tanıtmak, sektörde “marka” yaratmak, uluslararası ya da ulusal rekabete katılırken organizasyon dışı iletişime (external communication) ihtiyaç duymaktadırlar. Kitle iletişimde hedef; yapının kullanıcıları, mal sahipleri, alt yükleniciler, muhtemel müşteriler, yatırımcılar, sektördeki diğer yüklenicilerdir (Dainty&Moore and Murray,

2006). Kitle iletişimi firmanın hedeflerine ulaşırken kullandığı tüm iletişim aktivitelerini kapsamaktadır (Jackson, 1987). Bu aktiviteler, reklam kampanyaları, halkla ilişkiler, yatırımcılarla yapılan görüşmeler, yurtdışı fuarlar, şirket logoları, sosyal sorumluluk projeleri, proje düzeyinde yapılan reklamlar, dergiler ve yayınlar olabilmektedir. Ancak şu unutulmamalıdır ki, kitle iletişiminin başarılı olabilmesi için yalnız organizasyonel düzeydeki bu aktiviteler değil, bireysel düzeyde yani organizasyon içinde çalışan personellerin bireysel iletişimleri, kimlikleri, vizyon ve misyonları da önemlidir.

4.2.4 İnşaat projelerinde iletişim araçları

İletişim sürecinde istenilen etkinin alıcı üzerinde oluşturulabilmesi için kullanılan iletişim araçlarının önemi çok büyüktür. Bu yüzden iletişim aracının gönderici tarafından doğru seçilmesi iletişimin başarısı için gereklidir. Bu seçim sırasında iletişim sürecinin katılımcıları ve mesajın içeriği, iletişim araçlarının hızı, stili karşıda bırakacağı etkisini göz önünde bulundurmak gerekir.

Yapı üretim süreci birçok iletişim süreçlerini içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. Mimar tarafından tasarlanan yapının yüklenici ve mal sahibine kabul ettirilmesi, saha dizayn ofisindeki bir mimarın saha mühendisine yapılacak detayın anlatması, bir tasarım ekibinde çalışan mimarların kendi aralarında tasarım üzerinde tartışması, bir satınalma uzmanının projede kullanılmasını önerdiği asma tavanı proje müdürüne karşı savunması, yüklenicilerin alt yükleniciler ile toplantı yapması v.b. gibi iletişim süreçlerinde kullanılan iletişim araçlarının proje sürecini etkileyecek kararların alınmasında önemli bir etkisi vardır. Genel olarak inşaat sektöründe iletişim araçlarının kullanım amacı aşağıdaki gibi özetlenebilir (Emmitt&Gorse, 2003):

- Yapım sürecinde tasarlanan detayın sonuca ulaşması için gerekli bilgilerin hazırlanması ve karar verilmesinde,
- Yapı üretim sürecinin farklı katılımcıları arasında üretime yönelik koordinasyonun sağlanmasında,
- Bina gerekliliklerinin belirtildiği ve katılımcıların yapım üretimi ile ilgili her türlü bilgiye ulaştığı sözleşme dökümanlarının hazırlanmasında,
- Binanın yapım sürecinden sonra bakım, operasyon, garantilerle ilgili olarak as-built çizimleri gibi tasarım dökümanlarının kaydedilmesinde,
- Binanın yapım sürecinden sonra binanın tasarım dökümanları ile üretim dökümanları arasındaki uyumsuzlukların kaydedilmesinde,
- Binanın kullanımı sırasında hizmet yönetimiyle (facility management) ilgili kararların verilmesinde,

- Binanın kullanımında etkili ve güvenli geridönüşüm ve tasarruf servis sistemleri ile ilgili kayıtların tutulmasında,

Çizelge 4.1: İnşaat sektöründeki iletişim araçlarının etkinliğinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma (Gorse, 2002)

İletişim Aracı	Etkisi
Yüz- yüze görüşme (Face to face communication)	En çok etkili
Mektup ve çizimler	.
Fax ve çizimler	.
Telefon görüşmesi	.
Fax (çizim olmadan)	.
Email ve çizim	.
Mektup (çizim olmadan)	.
Email (çizim olmadan)	En az etkili

İnşaat sektöründe kullanılan iletişim araçlarının etkinliği üzerinde araştırma yapan Gorse (2002)' in Amerika'da 127 inşaat profesyoneli üzerinde yaptığı çalışmasında en etkili iletişim aracından en az etkili iletişim aracı sırasıyla Çizelge 4.1.' deki gibi sıralamıştır. Buna göre; yüz-yüze görüşme inşaat sektöründe en etkili araç iken, çizimsiz e-mail en az etkili araç olarak bulunmuştur. Burada tanımlanan iletişim araçları da dâhil olmak üzere inşaat profesyonellerinin kullandıkları iletişim araçları beş temel başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

- Sözlü iletişim araçları
- Yazılı iletişim araçları
- Teknik İletişim Araçları
- Görsel (Visual) ve İşitsel (Audio-Visual) İletişim Araçları
- Elektronik İletişim Araçları'dır.

4.2.4.1 Sözlü iletişim araçları

Yapı üretim sürecine katılan tüm katılımcıların proje ile ilgili herhangi bir konu hakkında fikirlerini açıklamak için kullandıkları ve genellikle bir yazılı ya da görsel materyallerle desteklediği araçlardır. Bu araçlardan en önemlisi “toplantılar” dır. Toplantılar planlanıp planlanmamasına göre “resmi toplantılar” ve “resmi olmayan toplantılar” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Resmi toplantılar bina yapım sürecinin farklı safhalarında katılımcılar arasında proje ile ilgili bilgilerin paylaşılması ve doğru kararların alınması, üretim sürecindeki işlerin koordinasyonun sağlanması, sorunlu konuların ele alınması, problemlerin önlenmesi ve çözülmesi, takım çalışmasının sağlanması amacıyla daha önce planlanmış olan

ve konuşulanların kayıt altına alındığı sözlü iletişim araçlarından biridir. Toplantı tipi, sıklığı ve toplantı yönetimi genellikle proje gereksinimlerine ve proje yapım organizasyonuna bağlı olarak değişmektedir.

Sözleşme imzalandıktan sonra, iş sonuna kadar düzenlenebilecek toplantı tipleri aşağıdaki gibidir (Taşoluk, 2006):

- İnşaat Öncesi Toplantıları
- Prosedür Toplantıları
- Şantiye düzeni ve yerleşim toplantıları
- Altyapı tesisleri koordinasyon toplantıları
- Kamu denetimi toplantıları
- İnşaat Yapım Süreci Toplantıları
- Yüklenici/Alt yüklenici Toplantıları
- İmalat yapım/Kurulum Öncesi Toplantıları
- İş bitimi Toplantıları
- Diğer İnşaat Faaliyetlerine Yönelik Toplantılar

Diğer sözlü iletişim araçları “resmi olmayan saha toplantıları”, “tasarım görüşmeleri”, “mal sahibine yönelik sunumlar” ve “telefon görüşmeleri” dir (Emmitt&Gorse, 2003).

4.2.4.2 Yazılı iletişim araçları

Yapı üretim sürecinde kullanılan bir diğer iletişim aracı yazılı iletişim araçlarıdır. Sözlü iletişim araçlarına göre farklılıkları; kanıt niteliğini taşıması, daha doğru olması, daha az gizli olması (kimsenin ulaşamayacağı garantisi olmaması), az ve öz olması, belirsizlikten uzak olması, geribildirim daha yavaş olmasıdır (Emmitt&Gorse, 2003). Dahası, yazılı iletişim araçlarının daha resmi olması ve kanıt niteliği taşımasından dolayı genellikle organizasyonlar tarafından belirlenmiş bir formatları vardır.

Bina yapım sürecindeki yazılı iletişim araçlarından bazıları aşağıdaki gibidir (Emmitt&Gorse, 2003):

- Raporlar (Reports); fizibilite raporları, tasarım raporları, mal sahibine yönelik süreç raporları, teknik raporlar, zarar raporu, durum raporları
- Mektuplar (Letters)

- Planlamalar (Schedules)
- Yazılı spesifikasyonlar (Written specifications)
- İş programı (Schedules of work)
- Değişiklik emirleri ve açıklamalar (Variation orders and instructions)
- Toplantı tutanakları (Meeting minutes)
- Zarar listesi (Defects-snagging lists)
- Çizimler (Drawings)

4.2.4.3 Teknik iletişim araçları

Teknolojinin gelişmesi ile teknik iletişim araçlarına günden güne bir yenisi daha eklenmektedir. Aşağıda yapı üretim sürecinde kullanılan teknik iletişim araçlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Fax makineleri
- Scannerlar
- Fotokopi makinaları
- Plotterlar

4.2.4.4 Görsel (visual) ve işitsel (audio-visual) iletişim araçları

Teknolojinin gelişmesi ile yapı üretim sürecinde kullanılan iletişim araçlarına yenileri eklenmiş, görsel ve işitsel iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Bu araçlar aşağıdaki gibidir:

- Binanın tasarımı yapılarak çizimler ve üçüncü boyuta çıkarılarak modeller yapılmakta, binanın çevresi ile beraber simulasyonu yapılabilmekte, tasarım fikirleri üretime geçmeden önce kolaylıkla değerlendirilmekte ve üretim sürecinin diğer katılımcıları ile kolaylıkla paylaşılmasını sağlayan bilgisayar destekli tasarım (CAD) programları
- İnşaat sahasının durumunu öğrenilmesi, eğer varsa sahada meydana gelen herhangi bir problemin tespit edilmesi, sahanın planlamaya uygun olarak devam edip etmediğinin görülmesini ve diğer katılımcıların saha ziyareti yapmadan süreç hakkında fikir sahibi olmasını sağlayan digital kamera sistemleri (Emmitt&Gorse, 2003).
- Daha çok küçük organizasyonlarda saha ile diğer katılımcılar arasındaki iletişimi sağlayan cep telefonları (Dainty&Moore and Murray, 2006)
- Video konferans araçları

- İnşaat firmalarının tanıtıcı ve eğitici amaçlı kullandığı filmler
- Maketler

4.2.4.5 Elektronik iletişim araçları

Teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan bir diğer iletişim aracı da “elektronik iletişim araçları” dır. Yapı üretim sürecinde kullanılan elektronik iletişim araçları aşağıdaki gibidir:

- Yapı üretim süreci gibi zaman kısıtının önemli olduğu üretimlerde hızlı iletişim sağlayan İnternet ve E-mail (Emmitt&Gorse, 2003)
- Katılımcılar arasında koordinasyon ve bilgi alışverişini sağlayan kablolu ya da SHERPA (Stent Handheld Electronic Piling Assistant) adı verilen kablosuz ağ sistemi (networking) (Dainty&Moore and Murray, 2006)
- Projenin kontrat yada teknik şartnameler gibi yazılı dökümanları ile çizimlerini tek bir sistem altında birleştiren ve aralarındaki uyumsuzlukları minimize eden CPI (Co-ordinated project information) sistemi (Emmitt&Gorse, 2003)
- İnternet tabanlı Proje Yönetim Sistemleri (İnternet-based project management systems) (Dainty&Moore and Murray, 2006)
- İnşaat sektöründeki farklı katılımcıları bir havuzda toplayan, lojistik yönetiminin bu havuzdan yürütülmesini sağlayarak yazışmalardan ve ödemelerden kaynaklı gecikmelerin minimize edilmesini sağlayan EDI (Electronic Data Interchange) sistemi (Dainty&Moore and Murray, 2006)
- Ofis otomasyon sistemleri
- Intranet ve Extranet
- Bilgi alışverişi ve karar verme sürecinde kullanılan, yönetim sistemlerini hızlandıran, proje ile ilgili tüm katılımcılara ait verilerin tek bir havuz altında toplanmasını sağlayan ve web tabanlı olarak geliştirilen E-business sistemi

4.3 İnşaat Sektöründe Kişilerarası İletişim (Interpersonal Communication)

İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim, proje performansını etkileyen en önemli unsurlardandır. Çünkü proje performansı, proje katılımcıları arasında farklı düzeylerde kurulan birçok resmi ve resmi olmayan iletişim sürecinde alınan kararların doğurduğu sonuçlara bağlıdır. Burada proje katılımcılarından kasıt, proje müdürleri olabildiği gibi, herhangi bir tasarım ekibinde çalışan personel de

olabilmektedir. Drucker (1952), inşaat sektörü de dâhil tüm proje yöneticilerin başarısında iletişim becerisinin gerekli olduğunu savunmaktadır. Çünkü iletişim becerisi proje yöneticisi için astları ve projenin diğer katılımcıları ile bilgi alışverişini düzenlemekte, çatışma yönetimi, doğru planlama, yönetme, kontrol etme ve koordine etmeyi sağlamakta, ekip üyeleri arasında güven ortamı yaratarak iletişimde dürüstlüğü sağlaması ve böylece astlarının fikirlerini ve tercihlerini paylaşırken rahat hissetmesini sağlamaktadır. Proje ekibi üyeleri için ise proje ile ilgili yazılı ya da sözlü bilgi aktarımını kolaylaştırmakta, motivasyonunu ve dolayısıyla performansını artırmaktadır.

İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim ile ilgili özellikle son yıllarda önemli araştırmalar yapılmaktadır. Shoten ve Frydman (2003) tarafından İsrail'de yapılan araştırmaya göre, başarılı projelerin proje müdürleri ve tasarım ekibi arasında pozitif iletişim olduğu görülmüştür. Bir diğer araştırma, 1990' lı yılların sonuna doğru Londra'da inşa edilen Millenium Dome projesi üzerinde yapılmıştır. Proje ekibinin açık ofiste çalışması sağlanarak (yani kişilerarası iletişim kanallarından yüz yüze iletişim kanalı kullanılarak) iletişimin etkisi artırılmış ve etkin bir ekibin oluşturulması sağlanmıştır. Buradan yola çıkarak, kişilerarası iletişimin başarısı doğru iletişim kanalının seçilmesine de bağlıdır denilebilir.

4.3.2 İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim yöntemleri

İnşaat sektöründe kişilerarası iletişim yöntemleri, sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Proje katılımcıları proje iletişimini etkileyecek birçok değişkene bağlı olarak göndereceği mesaja en uygun yöntemi seçmelidir. Bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmakta olup bunlardan birisi, Gorse(1999)' un çalışmasıdır. Çalışmasında; projenin yapım sürecinde tasarımcı ve yüklenici arasındaki davranışları ile kişilerarası iletişim araçlarının etkinliği üzerinde durmuştur. Resmi olmayan yüz-yüze iletişimden, resmi olan fax, e-mail ve mektuba kadar birbirinden farklı iletişim araçlarını incelemiş, ve en etkili iletişim aracının resmi olmayan iletişim araçları olduğu sonucuna varmıştır. Buna benzer bir araştırma yapan Carlsson (2001) bulduğu sonuçlar ile Gorse'yi desteklemektedir (Bakınız Çizelge 4.2). Calsson'ın bu araştırmasında, Proje B ve C geleneksel, Proje A ve D ise tasarım-yapım proje teslim sisteminde bir projelerdir (Dainty, Moore& Murray, 2006). Buna göre inşaat sektöründe en çok tercih edilen kişilerarası iletişim aracı toplantılardır. Özellikle geleneksel teslim sisteminde daha çok tercih edildiği görülmektedir. Bunun nedeninin; tasarımcı ile yüklenicinin tasarım sürecinde birbirinden ayrı olması, projenin yapım sürecinde görüşmelerin yapılması

gerekliliğini doğurmuş olabilir. Dolayısıyla bu çalışmadan proje teslim sistemlerinin iletişim araçlarının kullanımında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.2: İnşaat sektöründe kişilerarası iletişimde kullanılan araçlar (%)
(Carlsson, 2001)

Metod	Proje A	Proje B	Proje C	Proje D	Tüm Projeler
Toplantı	51	74	61	34	57
Telefon	36	15	13	34	21
Fax	4	7	12	18	11
E-mail	0	2	7	6	5
Data dosyaları	1	1	3	3	2
Mektup	2	1	3	1	2
Çizimler	6	0	1	4	2
Toplam	100	100	100	100	100

Son olarak Wogalter ve Sojourner (1997)'in yaptığı bir araştırmada bir mesajın uzun ve kısa dönemde sözlü ve görsel iletişim yöntemlerinin beraber ya da ayrı ayrı kullanılarak çalışanların hafızasında kalma oranları araştırılmış ve aşağıda Çizelge 4.3.' deki sonuca varılmıştır.

Çizelge 4.3: Farklı bilgi aktarma yöntemlerinde bilginin hatırlanma yüzdesi

Bilgi Aktarma Yöntemi	3 saat sonra (%)	3 gün sonra (%)	3 hafta sonra (%)	3 ay sonra (%)
Konuşma ve gösterme birlikte	85	65	28	16
Gösterme (Yalnız Resim)	72	20	12	7
Söyleme (Yalnız Sesler)	70	10	7	3

İnşaat sektörü açısından bakıldığında Çizelge 4.3, saha güvenliği için işçilerin bilgilendirilmesi yada bir proje yöneticisinin proje sürecini etkileyecek önemli bir kararı ekibine aktarımı sırasında tercih edeceği iletişim yöntemini belirlemede yararlı bir veridir.

4.3.2 İnşaat sektöründe kişilerarası iletişimi etkileyen faktörler

Sözlü iletişim açık ve doğal olmasına rağmen, inşaat sektörünün kendine has özelliklerine bağlı olarak gelişen engeller iletişimin etkinliğini etkilemektedir. Aşağıda inşaat sektöründe iletişimi etkileyen faktörleri belli başlıklar altında incelenmiş olarak bulabilirsiniz. Ayrıca Bölüm 3.' te belirtilen faktörler bu başlık altında tekrarlanmamış olup, inşaat sektörünü de kapsamaktadır.

4.3.2.1 Profesyonellik ve Süreç kopukluğu

İnşaat projelerinde farklı profesyonellikte (Örneğin, seramik ustasından, proje müdürüne) ve farklı pozisyonlarda (Örneğin, mal sahibi adına çalışan danışmanlar da değer uzmanlarına) çalışanlar ortak bir amaç için çalışmaktadırlar. Bunun dışında; projenin durumu, sözleşmesel kurallar ve zorunluluklar, toplumsal beklentiler ve kişisel özellikler her projeye ve kişiye özgü bir farklılıktır. İletişim açısından bakıldığında bu farklılıklar kişilerarası iletişimde sorunlar çıkmasına ve iletişimin karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır (Dainty, Moore&Murray, 2006).

4.3.2.2 Profesyonel dil ve jargon

İnşaat sektöründeki profesyoneller ve gruplar zamanla kendi içlerinde kendi dillerini ve iletişim süreçlerini oluşturmaktadırlar (Dainty, Moore&Murray, 2006). Kendi içlerinde iletişimleri hızlı ve rahat iken, kapsamın dışında olanlar ile iletişim kurarken olumsuzluklar yaşanabilmektedir (Bkz. Çizelge 4.4). Özellikle, proje katılımcılarının farklı milletlerden olduğu durumlarda, dil ve kültürel farklılıklardan dolayı iletişim sürecinde jargonların ve teknik terimlerin kullanılması iletişimi güçleşmektedir. Bu yüzden proje performansının yüksek olması için, katılımcılar birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları kelime ve jargona dikkat etmeli ve ortak bir dil ile iletişim sağlanmalıdır.

Çizelge 4.4: Mimarlar ve mekanik-elektrik mühendislerin kullandıkları jargonlar arasındaki farklılıklar (Dadji, 1988)

Terim	Mimar için ifade ettiği anlam	Mühendis için ifade ettiği anlam
Havalandırma Sistemi	Herhangi bir soğutma sistemi, muhtemelen konforlu bir soğutucu	Soğutma, ısıtma, nem kontrollü ve kanallı özel bir sistem
Yüklenici	İnşa eden	Tesisatçı yada elektrikçi
Kanal	Gizli servisler için gerekli olan herhangi bir şey	Galvanize çelikten yapılan ve HVAC D142 sistemine havayı dağıtan sistem
Enerji Korunumlu Yapı	Ahşap kaplamalı, hafif yapı	Dış izolasyonu ile kaplı beton yapı ve ısı dönüştürücü
Doğal Havalandırma Boru Boyutu	Pencere	Pasif geçitler hava grilleri, baca,
	Borunun izolasyonu ile beraber toplam boyutu	Yalnız borunun boyutu-izolasyon kalınlığı hariç

4.3.2.3 Kişilik özellikleri ve duyguların etkisi

İletişim sürecinde, mesajı karakterize etme ya da kodlama ve alma yani kod açma süreci son derece kişisel bir olaydır. Bu bağlamda, aynı iletişim süreci içinde

birbirinden farklı çıkarımların bulunması son derece doğal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden, kişilerarası iletişim sürecinde, kişilik özelliklerinin, duyguların ve buna bağlı olarak gelişen iletişim stillerinin etkisinin varlığını kabul etmek gerekir.

Özellikle son yıllarda, inşaat sektöründe bu konularla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Culph and Smith (2001)' in yaptığı araştırmada, kişilik özelliklerini ölçerken Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)'ı araç olarak kullanılmış olup, inşaat profesyonellerinin iletişim kurarken aşağıda tanımlanmış ölçeklerden hangisini daha çok kullandıkları araştırılmıştır. 1930 yıllarında, Isabel Myers ve Katharine Briggs insanların davranışlarının tahmin edilebilir ve sınıflandırılabilir olduğunu savunmuş ve bunun için dört ölçek geliştirmiştir. Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) anketi de, bireylerin bu dört ölçek arasındaki tercihlerini öğrenmeye yönelik bir anket çalışmasıdır. Bu ölçekler;

- Dışa dönük ya da İçe dönük (Extroversion or Introversion)
- Algı ya da Sezgi (Sensing or Intuition)
- Düşünme ya da Hissetme (Thinking or Feeling)
- Yargılama ya da Anlama (Judging or Perceiving)

Birey davranışlarında, bu dört ölçekten herhangi birini seçebildiği gibi farklı zamanlarda kullanmak üzere ikisini seçebilmektedir. Araştırmada 18 üyeli bir ekip ele alınmış ve bu ekip üyelerinin 16' sının içe dönük, 2' sinin ise dışa dönük olduğu tespit edilmiştir. Dışa dönük-içe dönük ölçeğinin çatışma potansiyelini gösterdiği, bu araştırmanın ekip içinde yapılması ve bireylerin davranış seçimlerinin bilinmesi ile ekip içi iletişimin daha uyumlu olacağı konusunda önermelerin yapılması sağlanmıştır.

İnşaat sektöründe buna benzer yapılan bir diğer araştırma ise, Birrell and McGray (1991)'in kişilik özellikleri ile iletişim ilişkisini anlamaya yönelik çalışmasıdır. Bunun için Myers ve Katharine Briggs'in geliştirdiği çalışmaya benzer bir anket olan Kiersey Temperament Sorter'ı (Kiersey&Bates, 1984) kullanılmıştır. Araştırmada, Amerika'da 58 yapım profesyonelinin katılımıyla gerçekleşmiş ve sonuç olarak inşaat profesyonellerinin benzer kişilik özelliklerine sahip olduğu, dışa dönüklükten ziyade, hisseden, düşünen ve yargılayan bir davranış stiline sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişilerarası iletişimde kişilik özelliklerinin yanı sıra, duyguların da büyük önemi vardır. Yapım üretiminin çevresel koşullardan etkilenmesi, belli bir zaman, maliyet ve kalitede olması gibi sektöre özgü özellikler, sektör çalışanlarında stressi,

depresyonu, heyecan... vb. gibi duyguları yaratmaktadır. Bu duyguların sektördeki kişilerarası iletişimi ve dolayısıyla yapım üretiminin başarısını olumlu ve olumsuz etkilediği kaçınılmazdır. Bu konuyla ilgili olarak Metts&Bowers(1994), duyguların hissedildiği ancak tam olarak açıklanamadığından, kişilerarası iletişim üzerindeki engellerin tam olarak bilinemeyeceğini savunmaktadır.

4.3.2.4 İletişim stilinin etkisi

İletişim stilini önceki bölümde; bireyin başkalarıyla iletişim kurarken kullandığı yol ya da bireyin karşısındakine mesaj gönderirken ve ondan aldığı mesajları yorumlarken yaptığı tercihlerin bütünü olarak tanımlanmıştı. Bu tanımlı inşaat sektörüne uyarladığımızda ise; yapı üretim sürecine dahil olan katılımcıların karşılıklı iletişim süreçlerinde proje üretimine yönelik mesajları alırken ve yorumlarken yaptığı tercihler bütünüdür şeklinde ifade edilebilir.

İletişim stilinin oluşmasında yaş, kültür, cinsiyet, kişilik özellikleri gibi birçok faktör etkilidir. Ancak burada önemli olan projenin farklı safhalarında ve pozisyonlarında çalışan beklenen davranışlar ile iletişim stilinin örtüşmesidir. Bu konuyla ilgili olarak, Verma (1995) yaptığı bir araştırmasında aşağıdaki Çizelge 4.5.'e ulaşmıştır.

Çizelge 4.5: İletişim ve proje üretim süreci

Proje Safhası		Çalışanların Sahip Olması Gereken Nitelikleri
Planlama	Fizibilite süreci	Vizyon sahibi Büyük düşünebilme Analiz yapabilme
	Avan proje (Kavramsal tasarım)	Dinleme Yaratıcılık İşbirliği yapma
	Tasarım geliştirme	Katılımcı olma Onaylama ve bağlantı kurma Entegre edebilme İş birliği
Yapım	Uygulama	İşbirliği yapma ve organize edebilme Ekip çalışması ve sinerji Güven
	Bitiş	Ürünlerin ve bilginin iletilmesi

Yukarıdaki çizelgede proje safhasına göre, proje katılımcısından beklenen temel özellikler belirtilmiştir. Proje yöneticileri bu tabloyu kullanarak, çeşitli soru kağıtları ya da başka yollarla öğrendikleri iletişim stillerinin özellikleri ile pozisyonun gerekliliklerini karşılaştırarak etkin ekiplerin oluşturulmasını sağlayabilir. Çalışanlar da

bu tabloyu kullanarak, kendi iletişim stillerinin farkında olmalı ve başvurdukları pozisyona uygun olup olmadığı konusunda bir ön muhasabe yapabilir.

5. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

5.1 Temel Yaklaşımlar

Uluslararası yapılan bir araştırmada inşaat sektörü de dahil olmak üzere orta düzey ve üst düzey yöneticilerin %67' si kendi üstleri ile olan kişilerarası iletişimlerinin çatışmalardan uzaklaşması ve etkinliğinin artmasının üretimi arttıracığını düşünmektedirler. Çünkü iyi bir iletişim, kişilerarasında güveni artırmakta, yanlış anlaşılmalara ve yorumlamalara minimize etmektedir (Martin, 2007).

Kişilerarası iletişimin iyileştirilmesinde önemli faktörlerden biri iletişim stilli ve iletişim stillerine etki eden faktörleri bilmektir. Bu faktörlerden biri kültür olup, daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi altında birçok alt başlığı içermektedir.

Bu araştırma kapsamında, Türk inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir yüklenici firma çalışanlarının iletişim stilleri tespit edilecek ve kültürün alt başlıklarından kabul edilen bağımlı-bağımsız benlik ölçeği ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı irdelenecektir. Dahası yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, görev pozisyonu v.b. gibi demografik faktörlerin iletişim stilini etkileyip etkilemediği araştırılacaktır.

Araştırmada, 4 adet iletişim stili belirlenmiş ve katılımcılara bu 4 iletişim stili üzerinden sorular sorulmuştur. Bunlar ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. *Sosyal (Social)*: İletişim kurarken açık ve direktirler. Hareketli ve canlı bir kişiliğe sahip bu kişiler, diğer iletişim stillerine nazaran iletişimlerinde gerçeklerle ve detaylarla daha az ilgilenirler. Duygusalırlar ve duygularını ifade etmekte ve başkalarının duygularını dinlemekten çekinmezler. İletişimlerinde üreticidirler. Onlarla herhangi bir konu ile ilgili tartışmaktan çekinilmesine gerek yoktur. Çünkü iletişim süreçlerinde rahat bir tavır içindedirler.
2. *Direktör (Director)*: Duygularını saklarlar, fakat iletişimlerinde herhangi bir konu hakkında bir tahmini varsa bunu gizlemez, açık açık belirtirler. Başkalarıyla iletişimleri sonunda hemen bir sonuç beklerler. Bu yüzden kimi zaman çok istekli, sabırsız ve inatçı olabilirler. Dominant olmaya çalışırlar ve kendi hedeflerini başarabilmek için insanları yönetirler. Güçlü, sert duyguları açıklamayı ve bunlarla ilgilenmeyi severler fakat aynı durum hassas duygular için geçerli değildir. Bu iletişim stiline sahip birisi ile iletişim kurarken, çok

dikkatli, etkili ve planlı, konuşmalarınızda ve davranışlarınızda resmi olunması gerekir.

3. *İlişkili (Relater)*: Bu iletişim stiline sahip kişiler, ne istediğini açıklama konusunda içine kapanık olmasına rağmen, duygularını açık açık ifade etmekten çekinmezler. Başkalarıyla iletişim kurarken yumuşak ve destekleyicidirler. Kendi kendilerine herhangi bir konuyu eyleme dönüştürmeden önce, başkalarının fikirlerini almak isterler. İçinde herhangi bir iç çatışma yaşamamak için de, karşısındakine kendi fikirlerini değil, ne duymak istiyorsa onu söylerler. Sıcak ve yardıma muhtaç duyguları dinlemekten ve anlatmaktan hoşlanırlar, fakat agresiflik ve adaletsizlik gibi negatif duyguları dinlemek ve anlatmaktan nefret ederler. Ayrıca iletişimlerinde duygularının desteklenmesini, ilgili davranılmasını, samimiyet ve aktif bir dinleyici olunmasını beklemektedirler.
4. *Düşünen (Thinker)*: Duygularını saklarlar ve herhangi bir konu hakkındaki fikirlerini dolaylı olarak ifade ederler. Doğru ve sıkı bir araştırma sonucu varılmış mükemmel bir sonuca ulaşma isteği yüzünden, bazen soğuk, titiz ve eleştirici bulunabilirler. Çatışmalardan kaçınırlar ve konuşmadan önce iyice düşünürler. Duygusal onları huzursuz eder, bu yüzden duygularını bastırmayı tercih ederler. İletişimlerinde, gerçekçi, kesin ve sağlam kanıtlar isterler. Ayrıca herhangi bir konunun olumlu olumsuz yönlerini ve farklı alternatiflerini değerlendirebilirler. Bu iletişim stiline sahip birisi ile iletişim kurarken, sistematik, planlı ve hazırlıklı olunması gerekir.

Ayrıca araştırmada bağımlı ve bağımsız benlik ölçeklerini tespit edebilmek için sorular sorulmuştur. Elde edilen sayısal verilere göre katılımcıların benlik ölçekleri belirlenmiştir. Bu iki benlik ölçeğinin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. *Bağımlı (özerk) benlik*: “Biz” bilincinin yüksek olduğu, grubu ön planda tutan ve grup kararlarına önem veren bireylerdir. Başkalarıyla olan ilişkilere önem verirler ve bu yüzden iletişimlerinde nezaket önemlidir. Örgütlere veya kurumlara duygusal açıdan bağılıdırlar. Kendi başarısızlıklarının nedenini; çaba azlığı olarak tanımlarken, başarının nedeni ise, içinde bulunduğu grubun verdiği destek olarak görürler.
2. *Bağımsız (ilişkisel) benlik*: “Ben” bilincinin yüksek olduğu, bireyin ve bireysel kararları ön planda tutan, bireylerdir. Başkalarıyla olan ilişkilerine önem vermezler. İletişimlerinde, imalar ve üslup kaygılarından uzak, açık ve seçik, nezaket kurallarının çok önemsenmediği bir iletişim kurarlar. Birey duygusal açıdan kurumlar ve örgütlerden bağımsızdır. Bireyin liderlik ve başarı isteği ön plandadır. Kendi başarısızlıklarının nedenini, kötü şans ya da zor görev olarak

tanımlarken, başarılarının nedeni ise, kişisel yetenek ve becerileri olarak görürler.

Araştırma sonucunda, elde edilen veriler doğrultusunda Türk İnşaat sektörünün bir kesitinde yer alan katılımcıların tercih ettiği iletişim stilleri ve kişisel benlik kurguları belirlenmiş,ve değişik faktörlerin iletişim stili ile etkileşimi irdelenmiş olacaktır. Ancak alan araştırmasındaki örneklem sayısının yetersizliğinden dolayı bulunan bulgular genellenemeyecek, yalnız birtakım yorumlamalarda ve önermelerde bulunulacaktır.

5.2 Araştırma Tasarımı

Araştırma; Türk inşaat sektöründe çalışan personellerin iletişim stilleri, bireysel ölçekte özerk ve ilişkisel benlik düzeylerini ve iletişim stillerini etkileyebilecek demografik değişkenleri öğrenmeye yönelik tasarlanmıştır. Bunun için, inşaat sektörünün büyük ölçekli bir inşaat firmalarından biri seçilmiş ve bu firmanın farklı departmanlarında ve pozisyonlarında çalışan personellerinden anket yolu ile bu bilgiler alınmaya çalışılmıştır.

Araştırma için tasarlanan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; kişisel bilgileri öğrenmeye yönelik tasarlanmıştır. İkinci bölüm; Kişisel Benlik Kurgusu'nu ölçmeye yönelik Singelis (1994) tarafından tasarlanmış olup, Sabancı Üniversitesi Yönetim bilimleri Fakültesi öğretim görevlilerinden Wasti ve Erdil'in (2007) 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ndeki bildirgesinden alınarak araştırmanın içine dahil edilmiştir. Son bölüm ise; katılımcıların iletişim stilini saptamaya yönelik olup, Alessandra ve O' Connor'ın Araştırması'ndan alınmıştır. Türkçe çevirisi yapıldıktan sonra, araştırmadaki yerini almıştır.

Bunu yanı sıra, yapılan ankette katılımcıların ve çalıştıkları firmaların isimlerini öğrenmeye yönelik herhangi bir soru sorulmamıştır. Bunun nedeni; araştırma konusunun kişisel olması sebebiyle, kişilerin sorulara mümkün oldukça rahat cevap vermesini sağlamak ve böylece araştırma sonucunu doğru kılmaktır.

5.3 Veri Toplama

Araştırma; Mart-Nisan 2009 tarihleri arasında Türk inşaat sektöründe genel yüklenici olarak faaliyet gösteren bir firmada, 70 personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bir kısmı yönetici pozisyonundaki çalışanlardan, bir kısmı da yönetici pozisyonunda olmayan mimar, inşaat mühendisi ve diğer başlığı altında toplanan makine mühendisi, jeofizik mühendisi, tekniker unvanı ile çalışanlardan oluşmaktadır. Toplanan anketlerden dördünün eksik doldurulması sebebi ile

araştırma kapsamından çıkarılmış olup, toplam 66 çalışanın anketi değerlendirmeye alınmıştır.

5.4 Soru Kağıdı

Soru kağıdı ön bir teşekkür mektubu ile başlayıp, yukarıda da belirtildiği gibi üç bölümle devam etmektedir. Birinci bölüm personeli tanımaya yönelik sorular olup, araştırmanın değişkenlerini kapsamı açısından önemlidir. Bunlar sırasıyla; yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu, inşaat sektöründeki deneyim, çalışılan bölüm, çalışılan bölümdeki görev ünvanı, bu unvan ile çalışma süresi ve bu şirketteki çalışma süresidir. Bu sorulardan bazıları seçenekli olup, bazılarının ise ucu açık bırakılmıştır.

İkinci bölümde, Kişisel Benlik Kurgusunu ölçmeye yönelik kullanılan anket soruları bağımlı ve bağımsız benlik soruları karışık olarak kurgulanmış toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar her bir ifadeyi 7 puanlı Likert ölçeğine (1=Kesinlikle katılıyorum, 7=Kesinlikle katılmıyorum) göre cevaplandırmaktadırlar.

Son bölümde; iletişim stilini belirlemeye yönelik kullanılan anket soruları ikili ve birbirinin tersi anlamlar içeren ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılar her bir numara altındaki iki ifadeye (Örneğin;1A ve 1B) 3 puanı bölüştürerek cevap vermektedir.

5.5 Kullanılan İstatistiksel Çözümler

Araştırmada kullanılan anketlerdeki tüm veriler ve cevaplar, SPSS adı verilen istatistik programına girilmiştir. Daha sonra bu verilerden program yardımıyla birtakım istatistiksel sonuçlar çıkarılmıştır. Çıkarılan bu sonuçlar; tanımlayıcı ve ilişkisel çözümler başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Tanımlayıcı çözümlerlerde “sıklık” (frequency) ve “tanımlayıcı” (decriptive) analizler yapılmış olup, katılımcıların genel olarak yaş dağılımlarını, cinsiyet ve meslek yüzdelerini gösteren grafikler bulunmaktadır. İlişkisel çözümlerlerde ise “çapraz tablolar” (crosstabulation) analizi yapılmış olup, her bir değişkenin iletişim stili ile olan ilişkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Dahası, her bir değişken ile iletişim stili arasında “Kikare” (chi-square) analizi yapılarak daha anlamlı bu ilişki daha detaylı olarak incelenmiştir. Bunun yanı sıra; bağımlı ve bağımsız benlik ölçekleri ile iletişim stili arasında “Kruskal Wallis” analizi yapılarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN TARTIŞILMASI

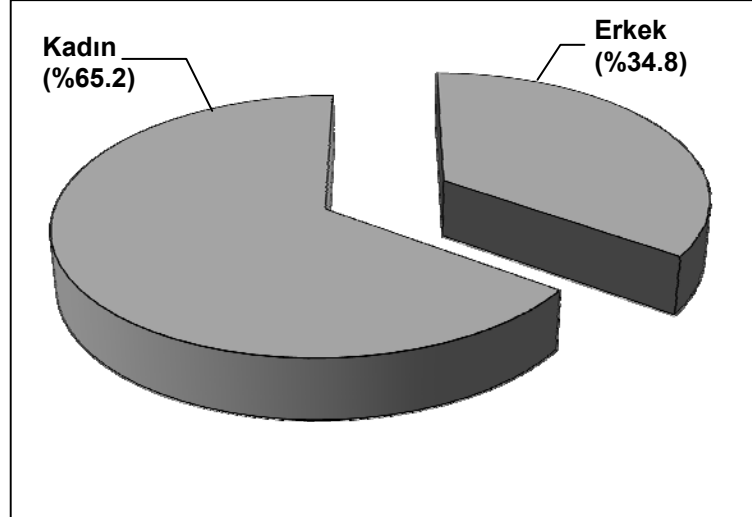
6.1 Tanımlayıcı Çözümlmeler

Bu bölümde, anket sorularını yanıtlayan tüm katılımcıların genel olarak özelliklerinin tanımlanması ve bütün içinde değerlendirilmesi, ağırlıklı olarak tercih ettikleri benlik kurguları ve iletişim stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örneğin; katılımcıların yüzde kaçının mimar, kaçının inşaat mühendisi olduğu ya da katılımcıların yaş dağılımları bu bölümde bulunabilecek konulardan bazılarıdır. Ayrıca bölümde anlatılmak istenen bu bilgiler; çizelgeler ve pasta diyagramlar ile ifade edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Çizelge 6. 1.ve Şekil 6. 1 'deki gibidir:

Çizelge 6.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Kadın	23	65.2
Erkek	43	34.8
TOPLAM	66	100



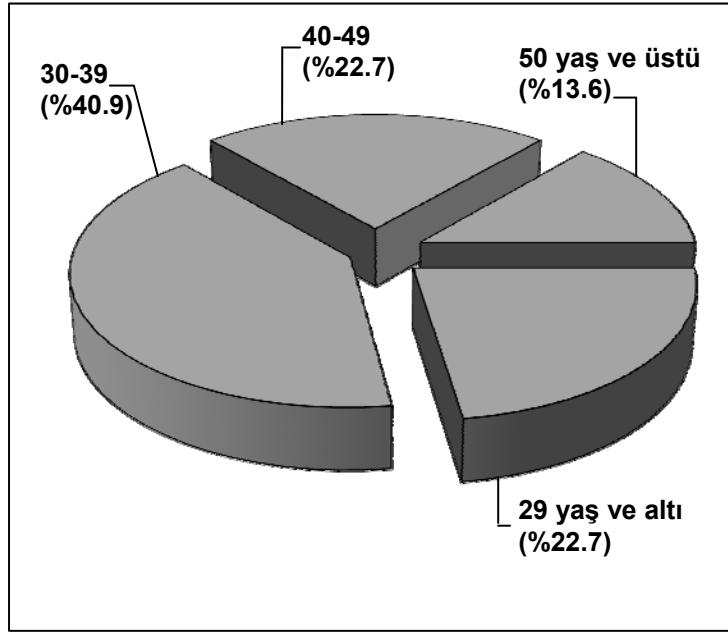
Şekil 6.1: Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 1.'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların sayısı 66 olup, % 65.2' si kadın ve %34.8' i erkeklerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş dağılımı Çizelge 6. 2.ve Şekil 6. 2 'deki gibidir:

Çizelge 6.2: Katılımcıların yaşa göre dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
29 yaş ve altı	15	22.7
30-39	27	40.9
40-49	15	22.7
50 yaş ve üstü	9	13.6
TOPLAM	66	100



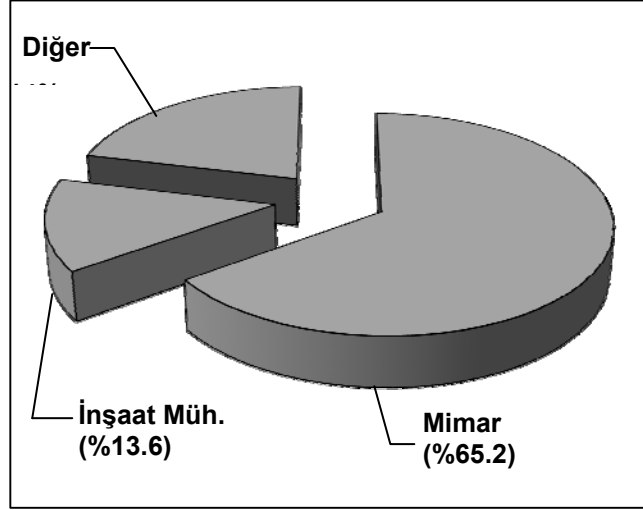
Şekil 6. 2: Katılımcıların yaşa göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 2.'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların %22.7'si 29 yaş ve altı, %40.9'u 30-39 yaş, %22.7'si 40-49 yaş, %13.6'sı 50 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların meslek dağılımı Çizelge 6. 3.ve Şekil 6. 3 'deki gibidir:

Çizelge 6. 3: Katılımcıların mesleğe göre dağılımı

Meslek	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Mimar	43	65.2
İnşaat Müh.	9	13.6
Diğer	14	21.2
TOPLAM	66	100



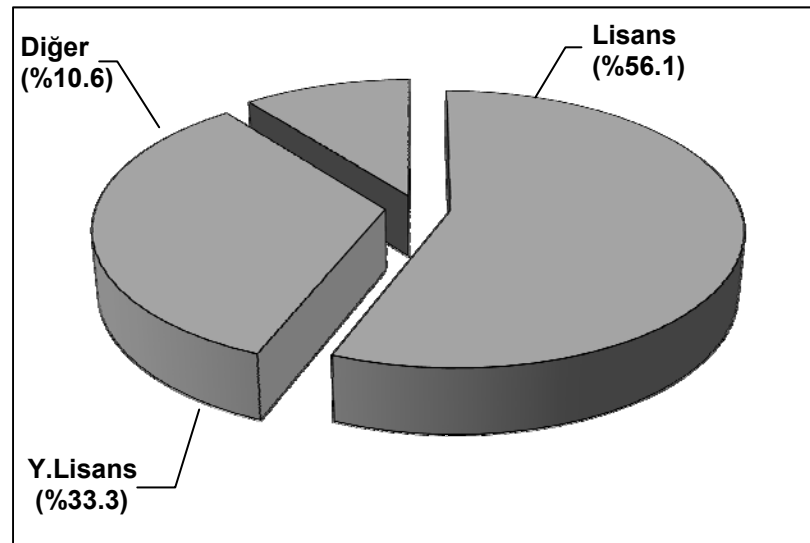
Şekil 6. 3: Katılımcıların mesleğe göre dağılım grafiği

Çizelge 6.3' de görüldüğü gibi, katılımcıların %65.2'si mimar, %13.6'sı inşaat mühendisi ve %21.2'si ise diğer grubu altındaki tekniker, makine mühendisi, jeofizik mühendisi gibi farklı meslek dallarından çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim dağılımı Çizelge 6. 4.ve Şekil 6. 4 'deki gibidir:

Çizelge 6. 4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Lisans	37	56.1
Y.Lisans	22	33.3
Diğer	7	10.6
TOPLAM	66	100



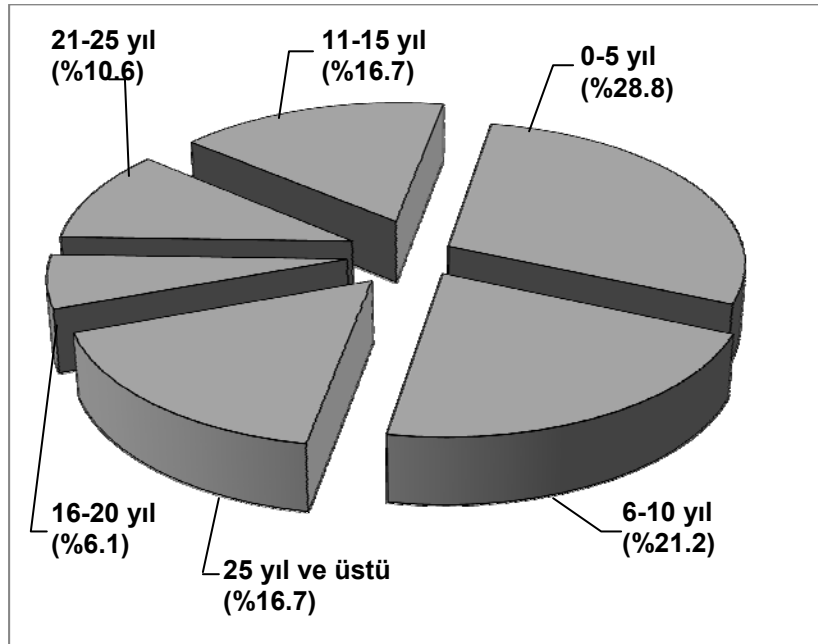
Şekil 6. 4: Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 4.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %56.1'i lisans, %33.3 'ü yüksek lisans ve %10.6'sı ise diğer grubunun altında ön lisans, teknik lise mezunlarından oluşmaktadır. Buna göre; katılımcıların ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların deneyim dağılımı Çizelge 6. 5.ve Şekil 6. 5 'deki gibidir:

Çizelge 6. 5: Katılımcıların deneyimlerine göre dağılımı

Deneyim	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-5 yıl	19	28.8
6-10 yıl	14	21.2
11-15 yıl	11	16.7
16-20 yıl	4	6.1
21- 25 yıl	7	10.6
25-üstü yıl	11	16.7
TOPLAM	66	100



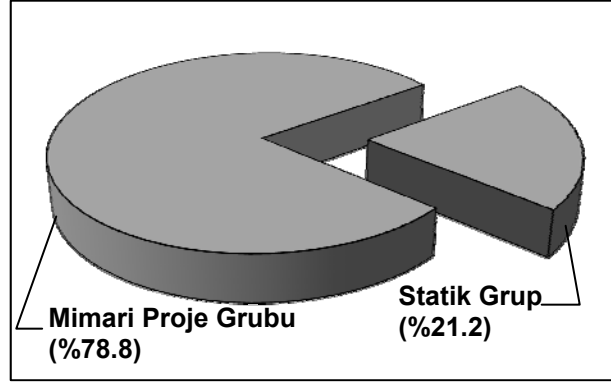
Şekil 6. 5: Katılımcıların deneyimlerine göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 5.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %28.8'i 0-5 yıl deneyimli, %21.2'si 6-10 yıl, %16,7 si 11-15 yıl, %6.1'i 16-20 yıl, %10.6'sı 21-25 yıl ve %16.7'si 25 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Buna göre; firmanın bu departmanlarında çalışan personellerin ağırlıklı olarak 0-10 yıl arası bir deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılımı Çizelge 6. 6.ve Şekil 6. 6 'daki gibidir:

Çizelge 6. 6: Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılımı

Çalışılan Bölüm	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Mimari Proje Grubu	52	78.8
Statik Grup	14	21.2
TOPLAM	66	100



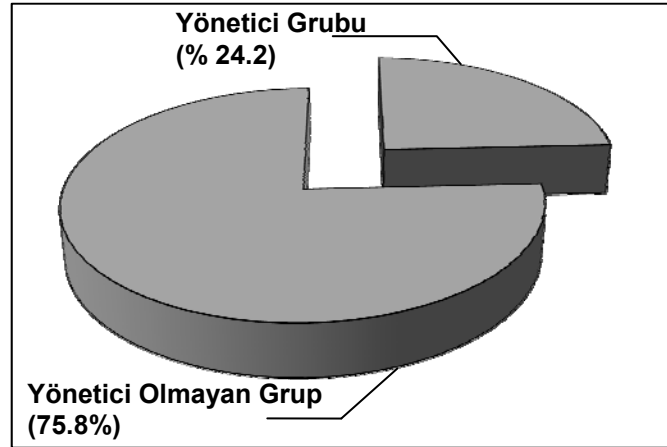
Şekil 6. 6: Katılımcıların çalıştığı bölüme göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 6.'da görüldüğü gibi, katılımcıların %78.8'i Mimari Proje Grubundan, % 21.2'si ise Statik Grup'ta çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların görev unvanına göre dağılımı Çizelge 6. 7.ve Şekil 6. 7 'deki gibidir:

Çizelge 6. 7: Katılımcıların görev unvanına göre dağılımı

Görev Unvanı	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi
Yönetici Grubu	16	24.2
Yönetici Olmayan Grup	50	75.8
TOPLAM	66	100



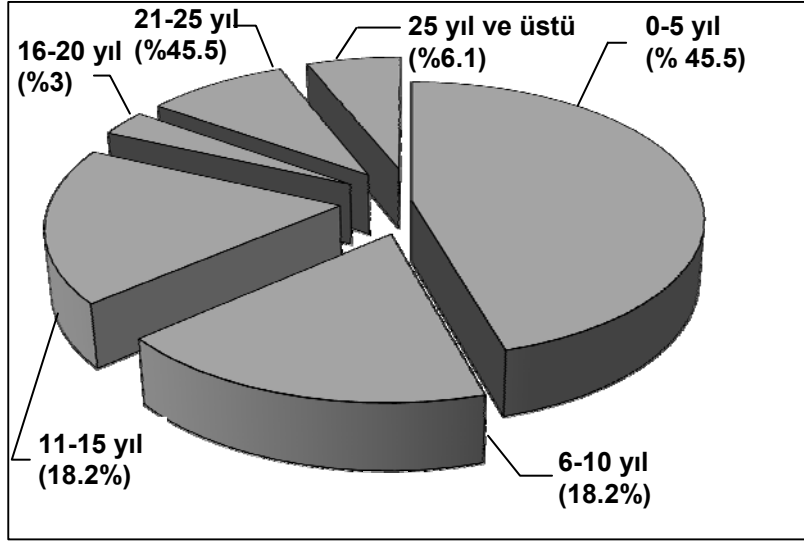
Şekil 6. 7: Katılımcıların görev unvanına göre dağılım grafiği

Çizelge 6.7.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %75.8'i yönetici pozisyonunda çalışanlardan, %24.2' si ise yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların bulunulan firmadaki görev unvanı ile çalışma süresine göre dağılımı Çizelge 6. 8.ve Şekil 6. 8 'deki gibidir:

Çizelge 6. 8: Bulunulan firmadaki görev unvanı ile çalışma süresi dağılımı

Bu Görev Unvanı ile Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-5 yıl	30	45.5
6-10 yıl	12	18.2
11-15 yıl	12	18.2
16-20 yıl	2	3
21- 25 yıl	6	9.1
25-üstü yıl	4	6.1
TOPLAM	66	100



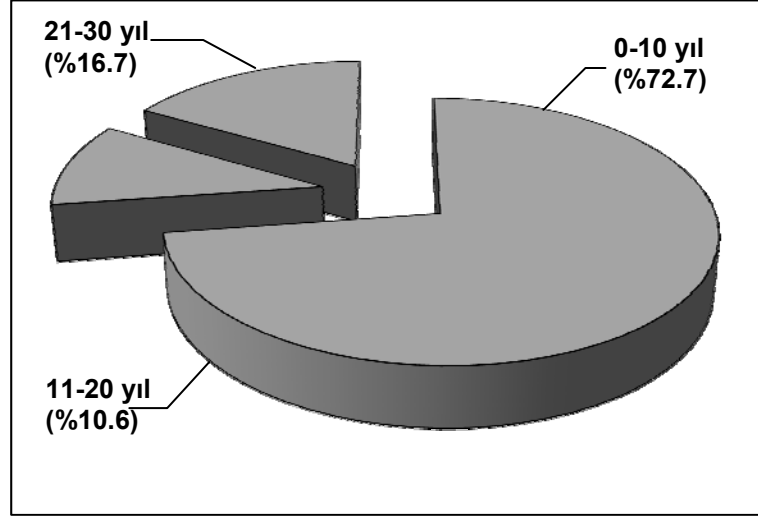
Şekil 6. 8: Bulunulan firmadaki görev unvanı ile çalışma süresi dağılım grafiği

Çizelge 6. 8.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %45.2' si günde görev unvanı ile bu firmada 0-5, %18.2'si 6-10 yıl, %18.2'si 11-15 yıl, %3'ü 16-20 yıl, %9.1'i 21-25 yıl, %6.1'i ise 25 yıl ve üzeri yıldır çalışmaktadır.

Katılımcıların bu firmadaki çalışma süresi dağılımı Çizelge 6. 9.ve Şekil 6. 9 'deki gibidir:

Çizelge 6. 9: Bulunulan firmadaki çalışma süresi dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
0-10 yıl	48	72.7
11-20 yıl	7	10.6
21-30 yıl	11	16.7
TOPLAM	66	100



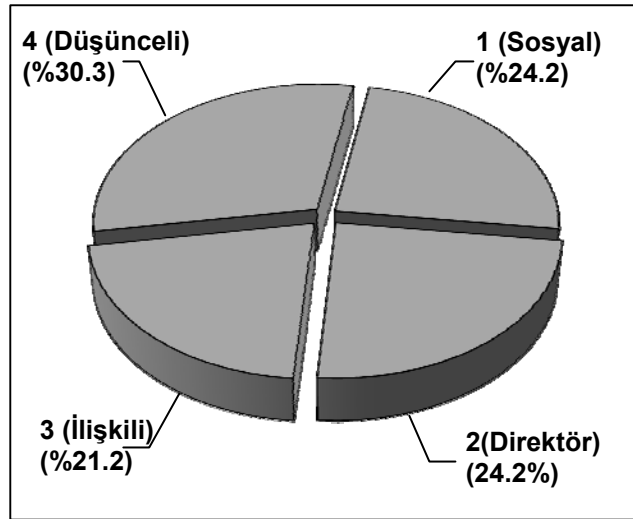
Şekil 6. 9: Bulunulan firmadaki çalışma süresi dağılım grafiği

Çizelge 6. 9.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %72.7'si 0-10 yıldır, %10.6'sı 11-20 yıldır, %16.7'si 21-30 yıldır bu firmada çalışmaktadır. Görüldüğü gibi; katılımcıların çoğu 0-10 yıldır bu firmada çalışmaktadırlar.

Katılımcıların iletişim stiline göre dağılımı Çizelge 6. 10.ve Şekil 6. 10 'deki gibidir:

Çizelge 6.10: Katılımcıların iletişim stiline göre dağılımı

İletişim Stili	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
1 (Sosyal)	16	24.2
2 (Direktör)	16	24.2
3 (İlişkili)	14	21.2
4 (Düşünen)	20	30.3
TOPLAM	66	100



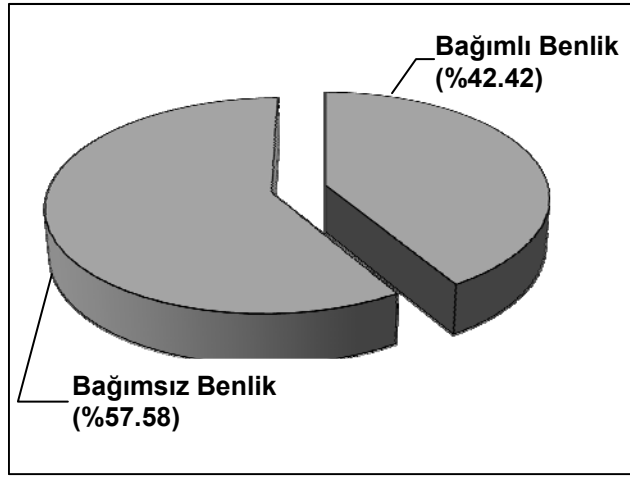
Şekil 6. 10: Katılımcıların iletişim stiline göre dağılım grafiği

Çizelge 6. 10.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %30.3'ü “düşünen” iletişim stilini, %24.2'si “sosyal” iletişim stilini, yine %24.2'si “direktör” iletişim stilini ve son olarak %21.2'si ise “ilişkili” iletişim stilini tercih etmişlerdir.

Katılımcıların kişisel benlik ölçeklerinin dağılımı Çizelge 6. 11.ve Şekil 6. 11 'deki gibidir:

Çizelge 6. 11: Katılımcıların kişisel benlik ölçümlerinin dağılımı

Kişisel Benlik Kurgusu	Kişi Sayısı	Kişi Yüzdesi (%)
Bağımlı Benlik > Bağımsız Benlik	28	42.42
Bağımsız Benlik > Bağımlı Benlik	38	57.58
TOPLAM	66	100



Şekil 6.11: Katılımcıların kişisel benlik ölçümlerinin dağılım grafiği

Çizelge 6.11.'de görüldüğü gibi, katılımcıların %42.42' sinin bağımlı benliği bağımsız benliğine göre baskındır. Katılımcıların % 57.58' inin ise bağımsız benliği bağımlı benliğine göre baskındır.

6.2 İlişkisel Çözümlemeler

Bu bölümde; anket sorularını yanıtlayan tüm katılımcıların tercih ettikleri iletişim stili üzerinde, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, görev unvanı, sektördeki deneyim, çalışılan firmadaki çalışma süresi gibi değişkenlerin etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, birinci bölümde iletişim stili ile değişkenler arasındaki ilişkisel çözümlemeleri gösteren “Çapraz tablolar” (Crosstabulation) ve yine bu ilişkiyi daha ince bir şekilde araştırmak için yapılan “Kikare” tabloları görülebilir. İkinci bölümde ise, kişilerin tercih ettikleri bağımlı ve bağımsız benlik ölçekleri ile iletişim stilleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren “Kruskal Wallis” analizi bulunabilir. Kikare tablolarından ve “Kruskal Wallis” analizinden çıkan sonuçların

yorumlanması ise “anlamlılık düzeyi”ne (observed significance level) bağlı olarak yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi; “0.05” kabul edilmiş olup, SPSS’de yapılan analizler sonucu çıkan değerin bu değerden düşük olması durumunda, iki değişken arasında ilişki olduğu hipotezi, analiz sonucu çıkan değerin 0.05’ ten büyük olması durumunda ise iki değişken arasında ilişki olmadığı kabul edilmiştir.

6.2.1 Katılımcıların profili ile iletişim stili arasındaki ilişkiyel çözümlemeler

Katılımcıların profili ile iletişim stili arasındaki ilişkiyel çözümlemeler aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır. Bunlar:

1. *Cinsiyet ile İletişim Stili Arasındaki İlişkiyel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin cinsiyeti ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.12.’de ise cinsiyet ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.173 olup, anlamlılık değeri olan 0.05’ ten büyüktür. Buna göre, bu tablodan hareket ederek, cinsiyetin tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.
- Çizelge 6.13.’de görüldüğü gibi, kadın çalışanların çoğu 1 (sosyal, %30,2) ve 4 (düşünen) numaralı iletişim stilini tercih ederken, sadece % 14’ü 3 (ilişkili) numaralı iletişim stilini tercih etmiştir. Oysa bu durumun tam aksine erkeklerin çoğu, 3 (ilişkili, %34.8) numaralı iletişim stilini tercih etmiştir. Dahası, iletişim stillerinin tercihinde erkekler ve kadınlar arasında maksimum fark 1 (sosyal) numaralı iletişim stilinde görülmektedir. Buna göre 1 (sosyal) numaralı iletişim stilini tercih edenlerin %19,7’sini kadın, %4,5’ ini erkek’lerdir. Buradan; kadınların erkeklerden daha çok iletişime açık ve sosyal bir yapıda oldukları yorumu yapılabilir. Ayrıca, 3 (ilişkili) numaralı iletişim stilini tercih edenlerin, %12,1’ inin erkek, %9,1’ inin kadın olması sebebiyle erkeklerin daha içine kapanık bir iletişim stili tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 6. 12: Cinsiyet-iletişim stili kıkare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.983 ^a	3	.173
Likelihood Ratio	5.002	3	.172
Linear-by-Linear	1.632	1	.201
N of Valid Cases	66		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,88.

Çizelge 6. 13: Cinsiyet-iletişim stili çapraz tablo analizi

			İletişim Stili				Toplam
			1	2	3	4	
			Sosyal	Yöneten	İlişkili	Düşünen	
Cinsiyet	Kadın	Count	13	11	6	13	43
		% within Cinsiyet	%30,2	%25,6	%14,0	%30,2	%100,0
		% within iletisim stili	%81,2	%68,8	%42,9	%65,0	%65,2
		% of Total	%19,7	%16,7	%9,1	%19,7	%65,2
	Erkek	Count	3	5	8	7	23
		% within Cinsiyet	%13,0	%21,7	%34,8	%30,4	%100,0
		% within iletisim stili	%18,8	%31,2	%57,1	%35,0	%34,8
		% of Total	%4,5	%7,6	%12,1	%10,6	%34,8
Toplam	Count	16	16	14	20	66	
	% within Cinsiyet	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	
	% within iletisim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	
	% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	

2. Yaş ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme: Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin yaşı ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.14.'de görüldüğü gibi, 29 yaş ve altı aralığında olan çalışanların ağırlıklı olarak 1 (Sosyal, %33,3) ve 2 (Direktör, %33,3), 30-39 yaş aralığındaki çalışanların 4(Düşünen, %44,4) ,40-49 yaş aralığındaki çalışanların 2 (Direktör, %33,3) , 50 ve üstü yaş aralığındaki çalışanların ise 1(Sosyal, %55,6) numaralı iletişim stillerini tercih etmişlerdir. Dahası, 50 yaş ve üstü kişilerin 3 (ilişkili) numaralı iletişim stilini hiç tercih etmedikleri görülmüştür. Bunun nedeninin; yeterli deneyime sahip olmaları, kişisel olarak belli bir olgunluğa erişmelerinden dolayı kendi fikirlerini açık açık ifade etmekten çekinmemeleri ve başkalarının fikirlerine ihtiyaç duymadan ayakta durabilmeleri olabilir.
- Çizelge 6.15.'de ise yaş ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.165 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket ederek, yaşın tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.

Çizelge 6. 14: Yaş-iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam
		1-Sosyal	2-Direktör	3-İlişkili	4-Düşünen	
Yaş Aralığı	Count	5	5	3	2	15
	altı-29 % within Yas grup	%33,3	%33,3	%20,0	%13,3	%100,0
	% within iletisim stili	%31,2	%31,2	%21,4	%10,0	%22,7
	% of Total	%7,6	%7,6	%4,5	%3,0	%22,7
	Count	3	6	6	12	27
	30-39 % within Yas grup	%11,1	%22,2	%22,2	%44,4	%100,0
	% within iletisim stili	%18,8	%37,5	%42,9	%60,0	%40,9
	% of Total	%4,5	%9,1	%9,1	%18,2	%40,9
	Count	3	5	3	4	15
	40-49 % within Yas grup	%20,0	%33,3	%20,0	%26,7	%100,0
	% within iletisim stili	%18,8	%31,2	%21,4	%20,0	%22,7
	% of Total	%4,5	%7,6	%4,5	%6,1	%22,7
50-üstü	Count	5	0	2	2	9
	% within Yasgrup	%55,6	%,0	%22,2	%22,2	%100,0
	% within iletisim stili	%31,2	%,0	%14,3	%10,0	%13,6
	% of Total	%7,6	%,0	%3,0	%3,0	%13,6
Toplam	Count	16	16	14	20	66
	% within Yasgrup	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
	% within iletisim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
	% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0

Çizelge 6. 15: Yaş-iletişim stili çapraz kıkare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,938 ^a	9	,165
Likelihood Ratio	14,650	9	,101
Linear-by-Linear Association	,067	1	,795
N of Valid Cases	66		

a. 12 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,91.

3. *Meslek ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme*: Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin mesleği ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.16.'da ise meslek ile iletişim stili arasındaki kikare değeri 0.056 olup, anlamlılık değerine yani 0.05'e yakın bir değerdir. Buna göre, bu tablodan hareket ederek, mesleğin tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunulabilir ancak bunun genellenebilmesi için daha fazla örnekleme ihtiyaç vardır.
- Çizelge 6. 17.'de görüldüğü gibi, mimarların (%34,9) ve inşaat mühendislerinin (%44,4) ağırlıklı olarak 4 (Düşünen) iletişim stilini tercih etmiştir. Diğer grubu altındaki meslekler yani makine mühendisi, tekniker, jeofizik mühendisi, iç mimar gibi mesleklere sahip çalışanların (%50) ise ağırlıklı olarak 3 (ilişkili) iletişim stilini tercih etmiştir. Bunun nedeninin bu gruba giren çalışanların genellikle mimar ve inşaat mühendislerinin projede belirlediği tasarım prensipleri doğrultusunda çalışmalarından dolayı, proje ile ilgili herhangi bir kararda onların fikirlerine ihtiyaç duymasından olabilir. Yine diğer grubu altındaki çalışanların (%28,6) ikincil tercihinin 1 (sosyal) numaralı iletişim stili olmasının nedeninin ise, çalışmalarında koordinasyon gereği farklı mesleklerden kişilerle iletişim kurma durumunda olduklarından iletişimlerin stillerinde sosyalliğin önplana çıktığı görülebilir. Ayrıca inşaat mühendislerinin 3 (ilişkili) numaralı iletişim stilini hiç tercih etmemesi tabloda dikkat çekici noktalardan bir diğeridir.
- Toplamda bakıldığında, 3 (ilişkili) numaralı iletişim stilini tercih edenlerin % 10,6'sını mimarların ve yine % 10,6'sının diğer meslek grubundaki çalışanların oluşturduğu görülürken, inşaat mühendislerinin bu iletişim stilini hiç tercih etmediği görülmektedir.

Çizelge 6. 16: Meslek-iletişim stili kikare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,294 ^a	6	,056
Likelihood Ratio	13,809	6	,032
Linear-by-Linear Association	,469	1	,494
N of Valid Cases	66		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,91.

Çizelge 6. 17: Meslek-iletişim stili çapraz tablo analizi

			İletişim Stili				Toplam
			1	2	3	4	
			Sosyal	Yöneten	İlişkili	Düşünen	
Meslek	Mimar	Count	10	11	7	15	43
		% within Meslek	%23,3	%25,6	%16,3	%34,9	%100,0
		% within iletisim stili	%62,5	%68,8	%50,0	%75,0	%65,2
		% of Total	%15,2	%16,7	%10,6	%22,7	%65,2
	İnşaat	Count	2	3	0	4	9
	Müh.	% within Meslek	%22,2	%33,3	%,0	%44,4	%100,0
		% within iletisim stili	%12,5	%18,8	%,0	%20,0	%13,6
		% of Total	%3,0	%4,5	%,0	%6,1	%13,6
	Diğer	Count	4	2	7	1	14
		% within Meslek	%28,6	%14,3	%50,0	%7,1	%100,0
		% within iletisim stili	%25,0	%12,5	%50,0	%5,0	%21,2
		% of Total	%6,1	%3,0	%10,6	%1,5	%21,2
Toplam		Count	16	16	14	20	66
		% within Meslek	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
		% within iletisim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
		% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0

4. *Eğitim ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin eğitimi ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.18.'de görüldüğü gibi, lisans eğitimi almış çalışanların çoğunluğu %32,4' ü 4 (düşünen) numaralı iletişim stilini, yüksek lisans eğitimi alan çalışanlarda ise bu oran daha da artarak % 36,4' e ulaşmaktadır. Buna göre; “düşünen” iletişim stili analitik düşünebilen, bir olayın iki yönünü değerlendiren, araştırmacı özelliklere sahip kişilerde görüldüğünü düşündüğümüzde, eğitim düzeyi arttıkça 4(düşünen) numaralı iletişim stili tercih edilme oranının artmasını doğal karşılamak gerekir. Diğer grubundaki çalışanlar ise, ön lisans, lise ya da teknik lise mezunu çalışanları kapsamaktadır. Bu grup ağırlıklı olarak 1(sosyal) numaralı iletişim stilini tercih ederken, 4 (sosyal) numaralı iletişim stilini tercih etmemişlerdir.
- Çizelge 6.19.'da ise eğitim ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0,3 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket

ederek, eğitimin tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.

Çizelge 6. 18: Eğitim-iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam	
		1 Sosyal	2 Yöneten	3 İlişkili	4 Düşünen		
Eğitim	Lisans	Count	10	8	7	12	37
		% within Eğitim	% 27,0	% 21,6	% 18,9	% 32,4	% 100,0
		% within iletişim stili	% 62,5	% 50,0	% 50,0	% 60,0	% 56,1
		% of Total	% 15,2	% 12,1	% 10,6	% 18,2	% 56,1
	Y.	Count	3	7	4	8	22
	Lisans	% within Eğitim	% 13,6	%31,8	%18,2	%36,4	%100,0
		% within iletişim stili	% 18,8	%43,8	%28,6	%40,0	%33,3
		% of Total	% 4,5	%10,6	%6,1	%12,1	%33,3
	Diğer	Count	3	1	3	0	7
		% within Eğitim	%42,9	%14,3	%42,9	%,0	%100,0
		% within iletişim stili	%18,8	%6,2	%21,4	%,0	%10,6
		% of Total	%4,5	%1,5	%4,5	%,0	%10,6
Toplam		Count	16	16	14	20	66
		% within Eğitim	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
		% within iletişim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
		% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0

Çizelge 6. 19: Eğitim-iletişim stili kikare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,228 ^a	6	,300
Likelihood Ratio	8,992	6	,174
Linear-by-Linear Association	,337	1	,561
N of Valid Cases	66		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

5. *Deneyim ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin deneyimi ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6. 20.'de ise deneyim ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.583 olup, anlamlılık değeri olan 0.05'ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket ederek, deneyimin tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.
- Çizelge 6. 21'de görüldüğü gibi, çalışanların 0-5 yıl aralığında deneyime sahip olanların ağırlıklı olarak, 1(sosyal, %26,3), 2 (direktör, %26,3) ve 4 (düşünen, %26,3) numaralı iletişim stiline sahip oldukları, 6-10 yıl aralığında deneyime sahip çalışanların, 1 (sosyal, %21,4), 2(direktör, %21,4) ve 3 (ilişkili, %21,4) numaralı iletişim stilini, 11-15 yıl deneyime sahip çalışanların 2 (direktör, % 36,4) ve 4(düşünen, % 36,4) numaralı iletişim stilini, 16-20 yıl deneyime sahip çalışanların 4(düşünen,% 75), 21-25 yıl deneyime sahip çalışanların 1 (sosyal, %42,9) iletişim stilini, 25 yıl ve üzeri yıl deneyime sahip çalışanların 1 (sosyal,%45,5) iletişim stilini tercih ettikleri görülmüştür. Dahası, tabloda 11-15 yıl deneyime sahip çalışanların 1(sosyal) , 16-20 yıl deneyime sahip çalışanların ise 1 (sosyal) ve 2 (direktör) numaralı iletişim stilini hiç tercih etmemeleri dikkat çekmektedir.
- Toplamda bakıldığında ise ağırlıklı olarak, 1(sosyal) numaralı iletişim stilini tercih edenlerin 0-5 yıl ve 25-üstü yıl deneyime sahip çalışanlar tarafından tercih edildiği, 2(direktör) numaralı iletişim stili ise 21-üstü yıl deneyime sahip çalışanlar tarafından tercih edildiği, 3(ilişkili) iletişim stili 0-10 yıl deneyime sahip çalışanlar tarafından tercih edildiği, 4(düşünen) iletişim stili 0-10 yıl deneyime sahip çalışanlar tarafından tercih edildiği görülmektedir.

Çizelge 6. 20: Deneyim-iletişim stili kıkare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,250 ^a	15	,583
Likelihood Ratio	16,626	15	,342
Linear-by-Linear Association	1,013	1	,314
N of Valid Cases	66		

a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,85.

Çizelge 6. 21: Deneyim-iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam
		1	2	3	4	
		Sosyal	Yöneten	İlişkili	Düşünen	
Deneyim	Count	5	5	4	5	19
	0-5 yıl	% 26,3	% 26,3	% 21,1	% 26,3	% 100,0
	% within Deneyim	% 31,2	% 31,2	% 28,6	% 25,0	% 28,8
	% within iletişim stili	% 7,6	% 7,6	% 6,1	% 7,6	% 28,8
	% of Total					
	Count	3	3	3	5	14
	6-10 yıl	% 21,4	%21,4	%21,4	%35,7	%100,0
	% within Deneyim	%18,8	%18,8	%21,4	%25,0	%21,2
	% within iletişimstili	%4,5	%4,5	%4,5	%7,6	%21,2
	% of Total					
	Count	0	4	3	4	11
	11-15 yıl	%0	%36,4	%27,3	%36,4	%100,0
	% within Deneyim	%0	%25,0	%21,4	%20,0	%16,7
	% within iletişim stili	%0	%6,1	%4,5	%6,1	%16,7
	% of Total					
	Count	0	0	1	3	4
	16-20 yıl	%0	%0	%25,0	%75,0	%100,0
	% within Deneyim	%0	%0	%7,1	%15,0	%6,1
	% within iletişim stili	%0	%0	%1,5	%4,5	%6,1
	% of Total					
	Count	3	2	1	1	7
	21-25 yıl	%42,9	%28,6	%14,3	%14,3	%100,0
	% within Deneyim	%18,8	%12,5	%7,1	%5,0	%10,6
	% within iletişim stili	%4,5	%3,0	%1,5	%1,5	%10,6
	% of Total					
	Count	5	2	2	2	11
	25-üstü yıl	%45,5	%18,2	%18,2	%18,2	%100,0
	% within Deneyim	%31,2	%12,5	%14,3	%10,0	%16,7
	% within iletişim stili	%7,6	%3,0	%3,0	%3,0	%16,7
	% of Total					
	Count	16	16	14	20	66
	Toplam	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
	% within Deneyim	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
	% within iletişim stili	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
	% of Total					

6. Çalışılan Bölüm ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme: Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin çalıştığı bölüm ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.22.'ye bakıldığında, Mimari proje Grubu'nda çalışan personellerin çoğunluğu 4 (düşünen,%32,7) numaralı iletişim stilini tercih ederken, Statik Grup'ta çalışanların ise 2 (direktör, %35,7) numaralı iletişim stilini tercih ettikleri görülmektedir. Buna göre, mimari grupta çalışanların iletişim stilleri gereği eleştirici, sistematik, planlı olarak iletişim kurdukları, statik grup çalışanlarının ise, dikkatli, etkili, planlı ve insanları organize edebilen bir yaklaşımla yönetici kimliklerinin ağır bastığı şeklinde yorum yapılabilir.

- Çizelge 6.23.'de ise çalışılan bölüm ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.580 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket ederek, çalışılan bölümün tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.

Çizelge 6. 22: Çalışılan bölüm-iletişim stili çapraz tablo analizi

			İletişim Stili				Toplam
			1 Sosyal	2 Yöneten	3 İlişkili	4 Düşünen	
Bölüm	Mimari Proje Grubu	Count	12	11	12	17	52
		% within Bolum	%23,1	%21,2	%23,1	%32,7	%100,0
		% within iletisimstili	%75,0	%68,8	%85,7	%85,0	%78,8
		% of Total	%18,2	%16,7	%18,2	%25,8	%78,8
	Statik Grup	Count	4	5	2	3	14
		% within Bolum	%28,6	%35,7	%14,3	%21,4	%100,0
		% within iletisimstili	%25,0	%31,2	%14,3	%15,0	%21,2
		% of Total	%6,1	%7,6	%3,0	%4,5	%21,2
	Toplam	Count	16	16	14	20	66
		% within Bolum	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
		% within iletisimstili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
		% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0

Çizelge 6. 23: Çalışılan bölüm-iletişim stili kıkare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,966 ^a	3	,580
Likelihood Ratio	1,950	3	,583
Linear-by-Linear Association	1,103	1	,294
N of Valid Cases	66		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

7. *Görev Unvanı ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin görev unvanı ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.24.'e bakıldığında, yönetici pozisyonunda çalışanların ağırlıklı olarak, iletişim stili 4(düşünen,%37,5)'ü tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca,

iletişim stili 3(ilişkili)'ü yöneticilerden hiçbiri tercih etmemiştir. Bunun nedeninin, 3 numaralı iletişim stiline sahip bireylerin karar vermede güçlük çekmeleri, başkalarının fikirlerine ihtiyaç duymaları, iletişimlerinde yumuşak ve destekleyici olmaları gibi özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin yönetici pozisyonun gerekliliklerini taşıması olabilir. Yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların ise ağırlıklı olarak, 3 (ilişkili,%28) ve 4 (düşünen,%28) iletişim stillerini tercih ettikleri görölmüştür.

- Toplamda bakıldığında ağırlıklı olarak, 1(sosyal), 2(direktör), 3(ilişkili) ve 4(düşünen) numaralı iletişim stillerinin yönetici olmayan çalışanlar tarafından tercih edildiğı görölmektedir. Bunun nedeninin örneklem sayısının çoğunluk olarak yönetici olmayan gruptan oluşması olabilir.
- Çizelge 6.25.'de ise görev unvanı ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.127 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket ederek, görev unvanı ile tercih edilen iletişim stilini etkilediğı yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.

Çizelge 6. 24: Görev unvanı-iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam
		1 Sosyal	2 Direktör	3 İlişkili	4 Düşünen	
Pozisyon	Count	5	5	0	6	16
	% within Pozisyon	% 31,2	% 31,2	%,0	% 37,5	% 100,0
	% within İletisimstili	% 31,2	% 31,2	%,0	% 30,0	% 24,2
	% of Total	% 7,6	% 7,6	%,0	% 9,1	% 24,2
	Count	11	11	14	14	50
	% within Pozisyon	%22,0	%22,0	%28,0	%28,0	%100,0
	% within İletisimstili	%68,8	%68,8	%100,0	%70,0	%75,8
	% of Total	%16,7	%16,7	%21,2	%21,2	%75,8
Toplam	Count	16	16	14	20	66
	% within Pozisyon	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0
	% within İletisimstili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
	% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0

Çizelge 6. 25: Görev ünvanı-iletişim stili kikare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,697 ^a	3	,127
Likelihood Ratio	8,925	3	,030
Linear-by-Linear Association	,298	1	,585
N of Valid Cases	66		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,39.

8. *Görev Ünvanı ile Bulunulan Şirketteki Çalışma Süresi ve İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin güncel görev ünvanları ile bulundukları firmadaki çalışma süresi ve tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6.26 'da ise, çalışanların bulundukları firmadaki görev ünvanıyla çalışma süresi ile iletişim stili arasındaki kikare değeri 0.825 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablodan hareket ederek, çalışanların bulundukları firmadaki görev ünvanıyla çalışma süresinin tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir
- Çizelge 6.27'ye bakıldığında, bulundukları firmadaki görev ünvanıyla çalışma süresi 0-5 yıl aralığında olanların ağırlıklı olarak tercih ettikleri iletişim stili 4 (Düşünen, %36,7) iken, 6-10 yıl aralığında çalışanlar 2 (direktör,%33,3), 11-15 yıl aralığında olanlar 2(direktör,%33,3), 16-20 yıl aralığında olanlar 3 (ilişkili, %50) ve 4(düşünen, %50), 21-25 yıl aralığında olanlar 1(sosyal,%50), 25 yıl ve üstünde aynı görev ünvanıyla aynı firmada çalışanların ise 3(ilişkili, %50)'dür.

Çizelge 6. 26: Bulunulan şirketteki görev ünvanı ile çalışma süresi iletişim stili kikare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,922 ^a	15	,825
Likelihood Ratio	10,969	15	,755
Linear-by-Linear Association	,093	1	,761
N of Valid Cases	66		

a. 20 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

Çizelge 6. 27: Bulunulan şirketteki görev ünvanı ile çalışma süresi-iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam	
		1 Sosyal	2 Direktör	3 İlişkili	4 Düşünen		
Görev Ünvanı ile Bulunulan Şirketteki Çalışma Süresi	0-5 yıl	Count	8	7	4	11	30
		% within Calisma suresi grup	%26,7	%23,3	%13,3	%36,7	%100,0
		% within iletisim stili	%50,0	%43,8	%28,6	%55,0	%45,5
		% of Total	%12,1	%10,6	%6,1	%16,7	%45,5
	6-10 yıl	Count	2	4	3	3	12
		% within Calisma suresi grup	%16,7	%33,3	%25,0	%25,0	%100,0
		% within iletisim stili	%12,5	%25,0	%21,4	%15,0	%18,2
		% of Total	%3,0	%6,1	%4,5	%4,5	%18,2
	11-15 yıl	Count	2	4	3	3	12
		% within Calisma suresi grup	%16,7	%33,3	%25,0	%25,0	%100,0
		% within iletisim stili	%12,5	%25,0	%21,4	%15,0	%18,2
		% of total	%3,0	%6,1	%4,5	%4,5	%18,2
	16-20 yıl	Count	0	0	1	1	2
		% within Calisma suresi grup	%,0	%,0	%50,0	%50,0	%100,0
		% within iletisim stili	%,0	%,0	%7,1	%5,0	%3,0
		% of Total	%,0	%,0	%1,5	%1,5	%3,0
	21-25 yıl	Count	3	1	1	1	6
		% within Calisma suresi grup	%50,0	%16,7	%16,7	%16,7	%100,0
		% within iletisim stili	%18,8	%6,2	%7,1	%5,0	%9,1
		% of Total	%4,5	%1,5	%1,5	%1,5	%9,1
	25- üstü yıl	Count	1	0	2	1	4
		% within Calisma suresi grup	%25,0	%,0	%50,0	%25,0	%100,0
		% within iletisim stili	%6,2	%,0	%14,3	%5,0	%6,1
		% of total	%1,5	%,0	%3,0	%1,5	%6,1
Toplam	Count	16	16	14	20	66	
	% within Calisma suresi grup	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	
	% within iletisim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	
	% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	

9. *Çalışma Süresi ile İletişim Stili Arasındaki İlişkisel Çözümleme:* Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin bulundukları firmadaki çalışma süresi ile tercih ettikleri iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6. 28' e bakıldığında, bulundukları firmadaki çalışma süresi 0-10 yıl olan çalışanların ağırlıklı olarak tercih ettikleri iletişim stili 4(düşünen,%35.4), 11-20 yıl olanların 1(sosyal,%42.9) ve 3(ilişkili, %42.9), 21-30 yıl olanların ise 1(sosyal,%36.4) numaralı iletişim stiline sahip olduğu görülmüştür.
- Çizelge 6.29.'da ise, çalışanların bulundukları firmadaki çalışma süresi ile iletişim stili arasındaki kıkare değeri 0.278 olup, anlamlılık değeri olan 0.05' ten büyüktür. Buna göre, bu tablolardan hareket ederek, çalışanların bulundukları firmadaki çalışma süresi tercih edilen iletişim stilini etkilediği yönünde bir çıkarımda bulunmak doğru değildir.

Çizelge 6.28: Bulunulan şirketteki çalışma süresi -iletişim stili çapraz tablo analizi

		İletişim Stili				Toplam	
		1 Sosyal	2 Yöneten	3 İlişkili	4 Düşünen		
Bulunulan Şirketteki Çalışma Süresi	0-10 yıl	Count	9	12	10	17	48
		% within görev unvanı calisma suresi	%18,8	%25,0	%20,8	%35,4	%100,0
		% within iletisim stili	%56,2	%75,0	%71,4	%85,0	%72,7
		% of Total	%13,6	%18,2	%15,2	%25,8	%72,7
	11-20 yıl	Count	3	1	3	0	7
		% within görev unvanı calisma suresi	%42,9	%14,3	%42,9	%,0	%100,0
		% within iletisim stili	%18,8	%6,2	%21,4	%,0	%10,6
		% of Total	%4,5	%1,5	%4,5	%,0	%10,6
	21-30 yıl	Count	4	3	1	3	11
		% within görev unvanı calisma suresi	%36,4	%27,3	%9,1	%27,3	%100,0
		% within iletisim stili	%25,0	%18,8	%7,1	%15,0	%16,7
		% of Total	%6,1	%4,5	%1,5	%4,5	%16,7
Toplam	Count	16	16	14	20	66	
	% within görev unvanı calisma suresi	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	
	% within iletisim stili	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	
	% of Total	%24,2	%24,2	%21,2	%30,3	%100,0	

Çizelge 6. 29: Bulunulan şirketteki çalışma süresi -iletişim stili
kikare analizi

	Value	df	Asymp. Sig. (2-
Pearson Chi-Square	7,484 ^a	6	,278
Likelihood Ratio	9,260	6	,159
Linear-by-Linear Association	2,206	1	,137
N of Valid Cases	66		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

6.2.2 Katılımcıların benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki ilişkisel çözümler

Araştırmaya katılan inşaat firmasındaki personelin bağımlı ve bağımsız benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki ilişkinin analizi aşağıdaki gibidir:

- Çizelge 6. 30'a bakıldığında, iletişim stili 1(sosyal) tercih edenlerin bağımsız benlik ortalaması 37.03 iken, bağımlı benlik ortalaması 24.69' dur. Buna göre; "sosyal "iletişim stiline sahip çalışanların daha fazla bağımsız (özerk) olduğu yorumu yapılabilir. İletişim stili 2 (direktör)'yi tercih edenlerin ise bağımsız benlik ortalaması 29.25 iken, bağımlı benlik ortalaması ise 30.66' dır. Buna göre, "direktör" iletişim stiline sahip çalışanların daha bağımlı (ilişkisel) olduğu söylenebilir. İletişim stili 3(ilişkili)' ü tercih edenlerin bağımsız benlik ortalaması 36.14 iken, bağımlı benlik ortalaması 41.32'dir. Buna göre; "ilişkili" iletişim stiline sahip çalışanların, başkalarının fikirleriyle daha ilgili olması, destekleyici olmalarından dolayı, daha bağımlı (ilişkisel) olmaları beklenebilir bir durumdur. Son olarak, iletişim stili 4(düşünen) tercih eden çalışanların bağımsız benlik ortalaması 32.22, bağımlı benlik ortalaması 37.35'dir. Buna göre; "düşünen" iletişim stiline sahip kişilerin daha bağımlı (ilişkisel) olduğu söylenebilir.
- Çizelge 6.31'de ise çalışanların bağımsız benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki anlamlı farklılık değeri 0.640, bağımlı benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki anlamlı farklılık değeri 0.076'dır. Anlamlılık değeri 0.05 kabul edilmiş olup, bu değerler 0.05'den büyüktür. Bu yüzden bağımsız benlik kurgusu ile iletişim stili arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı , bağımlı benliğin anlamlılık değerinin 0.05'e yakın olması sebebiyle iletişim stili arasında anlamlı bir farklılaşmadan söz edilebilir.

Çizelge 6. 30: Kişisel benlik kurgusu-iletişim stili dağılımı

	İletişim Stili	N	Mean Rank
Bağımsız Benlik	1	16	37,03
	2	16	29,25
	3	14	36,14
	4	20	32,22
	Toplam	66	
Bağımlı Benlik	1	16	24,69
	2	16	30,66
	3	14	41,32
	4	20	37,35
	Toplam	66	

Çizelge 6. 31: Kişisel benlik kurgusu-iletişim stili Kruskal Wallis analizi^{a,b}

	Bağımsız Benlik	Bağımlı Benlik
Chi-Square	1,685	6,869
df	3	3
Asymp. Sig.	,640	,076

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: İletisim stili

6.3 Araştırma Bulgularının Tartışılması

İnşaat sektöründe genel yüklenici olarak faaliyet gösteren bir firmada farklı mesleklerde ve pozisyonlarda görev alan çalışanların iletişim stillerinin belirlenmesi ve demografik değişkenler, bağımlı-bağımsız benlik ölçekleri ile iletişim stilleri arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla SPSS programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır ve bu analizler sonucu elde edilen veriler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Demografik değişkenler ile iletişim stili arasındaki ilişkisel çözümlemelere bakıldığında yalnız iletişim stili ile meslek arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu, diğer değişkenler için böyle bir durumun söz konusu olmadığı görülmüştür. Bağımlı ve bağımsız benlik kurgusu ile iletişim stili arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, bağımlı benlik ile iletişim stili arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz

edilebilirken, bağımsız benlik ile iletişim stili arasında böyle bir ilişki bulunmamaktadır.

Dahası, alan araştırması kapsamında, sektör çalışanlarının ağırlıklı olarak “düşünen” iletişim stilini seçtiği görülmüştür. Buna göre, araştırma katılımcılarının iletişimlerinde duygularını sakladığı, mükemmelliyetçi olmakla beraber, görevlerinde sistematik ve planlı oldukları, kesin ve sağlam kanıtlara dayalı olarak iletişim kurduğu, iletişim süreçlerinde bir konunun olumlu ve olumsuz yanlarını analiz edebildiği sonucuna varılabilir. Ayrıca bu bulgu, 2001 yılında Culph ve Smith ‘in çalışması ve 1991 yılında Birrell ve McGrayy’in çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Çünkü yapılan bu araştırmalarda da inşaat profesyonellerinin düşünen, içe dönük bireyler olduğu ortaya çıkmıştır.

Sektör çalışanlarının bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının ölçüldüğü anket sonucuna göre; “bağımsız benlik” kurgusunun “bağımlı benlik” kurgusuna göre baskın olan çalışanların daha fazla olduğu görülmüştür. Buna göre; Hofstede (1980)’in ülke düzeyinde yaptığı çalışmasında Türk toplumunun ağırlıklı olarak “toplulukçu” yani bağımlı benlik ölçeği yüksek bireylerden oluşan bir toplum olduğu görülmekte ve ülke içindeki tüm bireylerin böyle olduğu kabul edilmekteydi. Ancak daha sonraki araştırmalarda, Triandis’ e göre analiz düzeyi açısından “bireycilik ve toplulukçuluk” gibi kültürel faktörlerin birey bazında ele alınması gerektiği, Göregenli’ ye göre ise Türkiye gibi hızlı bir değişim içinde olan toplumlarda tek bir boyutun olamayacağı savunulmuştur. Bu araştırma sonucu elde edilen bulgularında bunu desteklediği açıkça görülmektedir. Ayrıca bu bulgunun fimanın kurumsal kültürüne bağlı olarak ortaya çıktığı da söylenebilir. Buna göre; katılımcılarda “ben” bilincinin ön planda olduğu, başarı ve liderlik isteğinin önemli olduğu, kişilerarası bağların gevşek olduğu ve yalnız kendi ailesinden sorumlu olduğu inancının hakim olduğu söylenilebilir.

Sektördeki bayan çalışanlar, iletişimlerinde daha “sosyal” ve “düşünen” iletişim stilini tercih ederken, baylar “ilişkili” iletişim stiline sahiptirler. Hofstede’in kültürde dişilik/erkeksilik boyutunda, dişi kültürün sıcak insani ilişkilere, yaşam kalitesine, demokratik ve yardımseverliğe önem verirken, erkeksi kültür rekabet, başarı, performans, atılganlık odaklı olduğunu savunmaktadır. Buna göre bayanlara yönelik araştırma bulguları Hofstede’in çalışması ile örtüşürken, baylara yönelik bulgular örtüşmemektedir. Bu durumun nedeni olarak örneklem sayısının ağırlıklı olarak kadınlardan oluşması olabilir.

Yukarıda ifade edilen bulguların genellenebilmesi ve daha anlamlı ilişkilerin ortaya çıkabilmesi için bu konuda yapılan çalışmaların ve örneklem sayısının artması ve sektörde diğer faaliyet alanlarında hizmet veren(örneğin, proje yönetim firmaları, tasarım büroları,danışman firmalar...v.b. gibi) firmalarda da bu çalışmanın yapılması gerekmektedir.

7. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnşaat projeleri, farklı beceri ve uzmanlık alanlarına sahip insanları ortak bir amaç için bir araya getirirler. Dolayısıyla, inşaat projelerinin başarı ve başarısızlığında insan faktörünün önemi büyüktür. Ayrıca, sektörde meydana gelen problemlerin ağırlıklı olarak iletişim sürecinde yaşanan problemler sonucu ortaya çıkması, proje ve bireysel düzeyde performansın artırılması, sürekli bir bilgi alışverişinin sağlanmasında iletişim başlığı önemli bir role sahiptir.

Bu tez çalışması, inşaat firmalarında iletişimin önemini, proje performansı ile ilişkisini, projenin farklı düzeylerinde iletişimi etkileyen faktörleri , projenin farklı safhalarına yönelik daha önce yapılmış araştırmaları, iletişim süreci ve yöntemlerini sunarak proje yöneticilerinde ve sektör çalışanlarında farkındalık yaratmaya, her çalışanın kendi bulunduğu konum ve pozisyona uygun olarak iletişim sürecini iyileştirmeye yönelik teşvik etmek ve yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır.

Buradan yola çıkarak; iletişim sürecinin etkinliğinde insan faktöründen kaynaklı problemlerin minimize edilmesini sağlamak için, iletişim stili üzerinde durulmuş ve bunu etkileyen faktörlerden biri olan bağımlı-bağımsız benlik kurgusu ile ilişkisi tez çalışması kapsamında yapılan alan araştırmasını oluşturmuştur.

Alan araştırmasında, ayrıca cinsiyet, yaş, meslek, eğitim durumu, görev pozisyonu, sahip olunan görev ünvanı ile çalışma süresi, inşaat sektöründeki deneyim, bulunulan şirketteki çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin, iletişim stili arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve yalnız meslek ile iletişim stili arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmiştir. Ayrıca bağımlı ve bağımsız benlik ölçeği ile iletişim stili arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu yalnız bağımlı benlik ile iletişim stili arasında anlamlı bir farklılaşma olabileceği sonucu çıkmıştır.

Elde edilen diğer sonuçlar ise, katılımcıların çoğunluğunun “düşünen” iletişim stiline sahip olduğu , iletişimlerinde duygularını sakladığı, mükemmelliyetçi sistematik, planlı oldukları, analitik bir yaklaşımda bulundukları görülmüş olup, 2001 yılında Culph ve Smith ‘in çalışması ve 1991 yılında Birrell ve McGrayy’in çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğunun bağımsız benlik ölçeğinin bağımlı benlik ölçeğine göre baskın olduğu araştırmanın bir diğer önemli bulgularından biridir. Bu bulgunun nedeni olarak , araştırmanın tek bir genel

yüklenici firmada yapılması ve firmanın kurumsal kültürü (organizational culture) verilebilir.

Yukarıdaki araştırma doğrultusunda, inşaat sektöründeki çalışanların iletişim stillerinin, projenin safhası ve yapılacak işin gerekliliklerine uygun olmasına dikkat edilmelidir. Bu amaçla geliştirilen ve önceki bölümde yer alan Çizelge 4.5 proje yöneticilerine bu anlamda yol gösterici nitelikte bir çalışmadır. Böylece yaptığı işin gerekliliklerini yerine getiren çalışanlar ortaya çıkmış olacak, hem de proje performansı artacaktır. Ayrıca; proje üretim sürecine dahil olan çalışanların uyumlu insanlardan oluşması sağlanarak, etkin ekiplerin kurulması sağlanmış olacaktır.

Bireysel düzeyde bakıldığında ise; iletişimin öğrenilebilir ve değiştirilebilir özelliğinden dolayı bireyin kendi iletişim stiline farkında olması, bulunduğu pozisyonun gerekliliklerine göre değerlendirmesini yapmasını ve sahip olduğu stilin olumlu ve olumsuz yanlarını görüp ona göre iletişimlerinde kendini geliştirmesini sağlamaktadır.

Tanımlanan bu olumlu gelişmeler yalnız inşaat sektöründeki çalışanların iletişim stillerinin tespit edilmesi ve bu tespitlerin proje yöneticileri tarafından değerlendirilerek proje yönetim sürecinde kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Oysa inşaat sektöründe iletişim farklı düzeylerde gerçekleşen çok kapsamlı bir konu olup iletişim sürecindeki her girdinin incelenmesi ve toplam proje performansı üzerindeki etkisi belirlenmelidir. Ayrıca örgütsel düzeyde etkin bilgi alışverişinin oluşması için iletişimin planlanması ve buna bağlı olarak resmi iletişim kanallarının tanımlanması, resmi olmayan iletişim kanallarının örgütsel iletişime yarar sağlayacak şekle dönüştürülmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, yapılmış olan bu çalışma inşaat sektöründe iletişim konusunun gündeme getirilmesinde bir ön çalışma ve örnek niteliğindedir. Bundan sonra bu alandaki araştırmaların artması, proje performansında iletişim konusunun önemli bir etken olduğunun tüm sektör katılımcıları tarafından göz ardı edilmemesi ve iletişimin iyileştirilmesi adına yeniliklere ve yeni iletişim teknolojilerine açık olunması sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ahmed, I.**,1999: *Managing Processing Communicating Information - What A/E/C Organizations Should Know*, *Journal of Management in Engineering*, July/ August 1999, s. 33-36
- Akarsu, A.**, 2001: Medyanın Politikaya Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Tez Danışmanı, Doç. Dr. Namık Kemal Öztürk, Kasım, s. 36.
- Atak, M.**, 2005: Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz Cilt 2, Sayı 2, s.61.
- Baguley, P.**, 1994: *Effective Communication for Modern Businesses*, McGrow-Hill, London
- Banwell, S.H.**, 1964: *The Placement and Management of the Contracts for Building and Civil Engineering Work*. HMSO, London.
- Barker, L.**, 1979: *Communication*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, pp.59
- Barret, P.**, 1995: *Facilities Management: Towards Best Practice*, Blackwell Science.
- Barrie, D.S. and Paullsun, B.C.**, 1992: *Professional Construction Management*, Mc-Graw Hill, USA.
- Begley, K.**, *A.Face to Face Communication, Making Human Connections in a Technology - Driven World*, Thomsan Learning.
- Bıçakçı, İ.**, 2000: *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.
- Borchers, T.**, 1999. *Functions of Interpersonal Communication*, Moorhead State University
<<http://www.abacon.com/commstudies/interpersonal/infunctions.html>> alındığı tarih 23.04.2009.
- Bouditch,J. and Buono, A.F.**, 1999: *Organizational Behavior*, 2. Edition, John Willey&Sonsİnc. pp.119.
- Bowen, P.A.**, 1993. *A Communication-Based approach to price modeling and price forecasting in the design phase of the traditional building procurement process in South Africa*. PHD Thesis, University of Port Elizabeth.
- Brown, S. A.**, 2001: *Communication in the Design Process*, Spon Pres
- Building Industry Communications**, 1966: *Interdependence and Uncertainty: AStudy of the Building Industry*. Tavistock, London.
- Chapeaux, J. E.**, 1996: *Organizational Behaviour*, West Publishing Company, New York.
- Clancy, S. M. and Dollinger, S. J.**, 1993: Photographic depictions of the self: Gender and age differences in social connectedness. *Sex Roles*, 29: pp. 477- 495.
- Cline, R.J.W.**, 1994: Groupthink and the Watergate cover-up: the illusion of unanimity. In L.R. Frey (Ed.), *Group Communication In Context: Studies Of Natural Groups*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Clough, R.H. and Sears G.A.**, 1991: *Construction Project Management*, Third Edition, John Wiley and Sons Inc, USA.
- Costa, P.T. , Jr. and McCrae, R.R.**, 1995: Primary traits of Eysenck's P-E-N system three and five factor solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, **69**, pp. 308-317.
- Cubukcu, H.**, 2006: Kişilerarası İletişimde Devingenlik: *Yeni Bir İletişim Modeline Doğru Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: **23**, Sayı: 1, s. 77.
- Cushman, D. and Craig, R.**, 1976: *Communication Systems: Interpersonal Implications*. İçinde yer aldığı eser: *Exploration in Interpersonal Communication*. G.R.Miller (ed.), Beverly Hills, CA: Sage
- Çam, S.**, 2002: *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, Ağustos.
- Çıracı, M.**, 2006: İnşaat Projeleri Yönetimi, *Mimarlar Odası SMGM Sürekli Mesleki Gelişim Merkezi Eğitim Programları*.
- Dadji, M.**, 1988: Are you talking to M&E?, *RIBA Journal (Switch Supplement)*.October, 102-3.
- Dağlı, F.**, 1989. *Proje Yönetimi ve Kaynak Planlamasında CPM Tekniğinin Kullanılması ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Dainty, A., Moore, D. and Murray, M.**, 2006: *Communication in Construction*. Taylor and Francis.
- Depaulo, B.M. and Friedman, H.S.**, 1998: *Nonverbal Communication*. İçinde yer aldığı eser: *The Handbook of Social Psychology*, D.T. Gilbert, S.T. Fiske and G.Lindzey (ed.), Beverly Hills, CA: Sage.
- Dimbleby,R. and Burton,G.**, 1992: *More than Words, An introduction to Communication*, 'nd Edition, Routledge, London.
- Dion, K.K.**, 1972: Physical Attractiveness and Evaluation of Children's Transgressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, **24**, pp. 207-213
- Dökmen, Ü.**, 1994: *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dökmen, Ü.**, 1999: *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dönmezer, S.**, 1994: *Toplum Bilim*, Beta, İstanbul, s. 384
- Drucker, P.F.**, 1952: How to Be an Employee, *Fortune*, pp.126.
- Duck,S.**, 1988: *Relation to Others*. Milton Keynes: Open University Pres.
- Egan, J.**, 1998: *Rehinking Construction: The Report of the Construction Task Force*, London, DETR, July.
- Egan, J.**, 2002: *Rehinking Construction: Accelerating Change. Strategic Forum for Construction*, London.
- Ekman, P.**, 1999: *Facial Expression*. İçinde Yer aldığı Eser: *Handbook of Cognition and emotion*, T. Dalgleish and M.Power (ed.), NewYork: John Wiley and Sons, s. 301-321
- Emmitt, S. and Gorse, C.A.**, 2003: *Construction Communication*. Blackwell Publishing.
- Emmerson, H.**, 1962: *Survey the Problem of the Construction Industries: A Report Prepared for the Minister of Works*. HMSO, London.

- Eren, E.**, 1998: *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, s. 285
- Eysenck, H.J., Barrett, P., Wilson, G. and Jackson, C.**, 1992: Primary trait measurement of the 21 components of the P_E_N system. *European Journal of Psychological Assessment* , **8**, pp.109 -117.
- Farh, J., Hackett, R.D. and Liang, J.**, 2007: Individual-Level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and tradionality. *Academy of Management Journal*, **50** (3): pp. 715-729.
- Fast, J.**, 1971: *Body Language*, Pan Books Ltd., London.
- Fiske, J.**, 1990: *İntroduction to Communication Studies*. 2.Baskı, London: Routledge.
- Fiske, J.**, 1996: *İletişim Çalışmalarına Giriş*. Çev. Süleyman İrvan. Ankara: Arkadaş. Gökçe, Orhan, s.24.
- Franks, J.**, 1998: *Building Procurement Systems*, 3rd Edition, Longman.
- Gameson, R.N.**, 1992: An İntegration İnto The İnteraction Between Potential Building Clients And Construction Professionals. *PhD Thesis*, University of Reading.
- Gido,J. and Clements, J.P.**, 1999: *Successful Project Management*, South - Western College Publishing, pp.167-171.
- Goffman, E.**, 1967: *Interaction Ritual: Essays in Face-to-Face Behaviour*. Chicago: Aldine.
- Gorse, C.A.**, 2002. Effective Interpersonal Communication and Group Interaction During Construction Management and Design Team Meetings. *PhD Thesis*, University of Leicester.
- Gorse, C.A.**, 2002: Effective Interpersonal Communication and Group İnteraction during Construction Management and Economics, *Communication in construction Team*, pp. 15.
- Gould, F.E. and Joyce, N.E.**, 2000: *Construction Project Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Göregenli, M.**, 1995: Kùltürümüz Açısından Bireycilik - Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, **10 (35)**: s.1-14.
- Griffin, E.**, 1991: *A First Look at Communication Theory*: McGraw-Hill, İnc, New York.
- Griffin, R. W.**, 1993: *Management*; İnternational Student Edition, Houghton Mifflin Company, London, pp. 462.
- Gudykunst, W.B. and Nishida,T.**, 1986: Attributiaonal confidence in low-and high-context cultures, *Human Communication Research*, **12**, pp. 525-549.
- Gudykunst, W.B. and Lee, C.M.**, 2003: Assessing the Validity of Self-Construal Scales - A Response to Levine et al. *Human Communication Research*, **29 (2)**, pp. 253-274.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., and Heyman, S.**, 1996: The influence of cultural individualism-collectivism,self-construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, **22**, pp.510-547.

- Gunthert, K.C., Cohen, L. H. and Armeli, S.,** 1999: The Role of neuroticism in daily stres and coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, **77**, pp. 1087-1100.
- Güngören, G.,** 1995: *Uluslararası İletişim*, Der Yayınları, İstanbul, s. 76.
- Gürgen, H.,** 1997: *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Hamilton, A.,** 1997: *Management by Projects Achieving Success in Changing World*, Thomas Telford, London.
- Hamilton, C. and Kleiner, B. H.,** 1987: Steps to Better Listening, *Reprinted with Permission of Personal Journal*, Copyright February.
- Hellriegel, D. and Slocum, J.,** 1979: Jr. ;*Organizational Behaviour*, West Publishing Co, 2. Edition, pp.246.
- Higgin, G. and Jessop, N.,** 1965. *Communication in the Building Industry: The Report of a Pilot Study*, Tavistock.
- Hofstede, G.,** 1980: *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- <<http://www.bc.edu/schools/advstudies/metaelements/pdf/ad745suicommunicationstyles.PDF>> alındığı tarih 25.04.2009. Southern Illinois University.
- Hugill, D.,** 2001. An Examination of Project Management Team Meetings İn Railway Construction. *PhD Thesis*, University of Manchester.
- Hui, C. and Yee, C.,** 1994: The Shortened individualism - collectivism scale: Its relationship to demographic and work related variables. *Journal of Research in Personality*, **28**: pp. 409-424.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T.,** 1980: *Stress and Work: a Managerial Perspective*, Glenview III, Scot Foreman, pp.10-11.
- İmamoğlu, E. O. and Karakitapoğlu, A.Z.** 2004: Self-construals and values in different cultural and socioeconomic contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, **130 (4)**: pp. 277-306.
- Jackson, P.C.,** 1987: *Corporate Communication for Managers*, Pitman Publishing, London.
- Josephs, R. A., Markus, H. R. and Tafarodi, R. W.,** 1992: Gender and self-esteem,. *Journal of Personality and Social Psychology*, **63**: pp. 391- 402.
- Kağıtçıbaşı, Ç.,** 1993: *İnsan- Aile- Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Karatepe, S.,** 2005: *Örgütlerde İletişim - Güdöleme İlişkisi*, Siyasal Kitapevi.
- Koçel, T.,** 2003: *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, Yay. No:1382, İstanbul, s.529.
- Kotze, B., Verster J. and Berry F.,** 2007. Construction Industry standardisation and Effective Communication, *Department of Quantity Surveying and Construction Management, University of the Free State*, from < <http://www.cib2007.com/papers/CIDB2008%20Final%20paper%20No29.pdf> > alındığı tarih 23.04.2009 .
- Krebs, D. and Adinolfi, A.A.,** 1975: Physical Attractiveness, Social Realtions and Personality Style. *Journal of Personality and Social Psychology*, **31**, pp. 245-253.
- Kreps, G.L.,** 1989: *Organizational Communication: Theory and Practice*, 2. Edition. Longman, New York.

- Kuhn,P.**, 1987: Sharpening Your Communication Skills. *Medical Laboratory Observer*, Nelson Publishing, Inc.www.mlo-online.com.
- Latham, M.**, 1994: Constructing the Team. *Final Report*, HMSO, London.
- Le Roux, E.E.**, 1999: *Business Management: A Practical and Interactive Approach*. Sandton: Heinemann Publishers, 2nd Edition,
- Lee, F.**, 1997: When The Going Gets Tough Ask For Help? Help-Seeking And Power Motivation In Organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, **72(3)**, December.
- Lenard, D. and Eckersley, Y.**, 1997. *Driving Innovation: the Role of the Client and the Contractor*, Report No. **11**, Construction Industry Institute, Adelaide, Australia.
- Loosmore, M.**, 1996. Crisis Management in Building Projects: A Longitudinal Investigation of Communication Behaviour and Patterns within a Grounded Framework. *PhD Thesis*, University of Reading.
- Maddux, R.B.**, *Team Building: an Exercise in Leadership*, Crisp Publication, Inc, Los Altos, By permission of Publisher, California, p.47.
- Markus, H. R. and Kitayama, S.**, 1991: Culture and self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation. *Psychological Review*, **98 (2)**: pp. 224-253.
- Martin, C.**, 2007. The Importance of Face-to-Face Communication at Work, CIO, from<http://www.cio.com/article/29898/The_Importance_of_Face_to_Face_Communication_at_Work> alındığı tarih 10.04.2009.
- Mc Quail, D. and Windahl, S.**, 1997: *Kitle İletişim Modelleri*, Çev. Konca Yumlu, Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, pp.29-30.
- McQuil, D. and Windhal, S.**, 1982: *İletişim Bilimine Giriş*, Aktaran; Orhan Gökçe, Turhan Kitabevi, Ankara, 1993, pp.14.
- McQuil, D. and Windhal, S.**, 1997: *Kitle İletişim Modelleri*, (Çev. Konca Yumlu), İmge Kitabevi, Ankara, pp. 58.
- Mintzberg, H.**, 1975: The Managers Job:Folklore and Fact, *Harverd Business Review*, **53**, No.4, July-August.
- Montgomery, H.M. and Norton, W.**, 1981: Sex Differences and Similarities in Communicator Style, *Communication Monographs*, **48**, pp. 121-132.
- Morris, D.**, 1986: *Sevmek Dokunmaktır*. Çeviren: Yavuz, N, İnkılap Kitabevi, İkinci Baskı, İstanbul.
- Munter, M.**, 1993: Cross Culturel Communication for Managers, *Business Horizons*, May-June, pp. 69-57.
- Mutlu, E.**, 1998: *İletişim Sözlüğü*, Ankara Bilim ve Sanat Yayınları, 3.Basım.
- Mutlu, E.**, 1994: *İletişim Sözlüğü*, ArkYayınevi.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C.**, 1994: *Organizational Behavior*, West Publishing Co. Newyork.
- Norton, R.**, 1978: Three investigation exploring relationships between perceived teacher communication bahaviour and student learning. *Communication Education*, pp.377-392.
- Nutt, B.**, 1988: 'Strategic Briefing' in *Long Range Planning*, Vol. **21**, No. 4.
- Oksoy, Ü.**, 2001: *İletişimin ABC'si*, Der Yayınevi, İstanbul.

- Oyserman, D., Coon, H. and Kimmelmeier, M.**, 2002: Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, **128** (1): pp. 3-72.
- Pearce, G.C., Figgins, R. and Golan, S.P.**, 1984: *Principles of Business Communication: Theory, Application and Technology*, Newyork John Wiley, pp. 538
- Pietroforte, R.**, 1992. Communication and Information in the Building Delivery Process. *PhD Thesis*, Massachusetts Institue of Technology, Cambridge, MA.
- Prof. Dr. Telman, N. ve Doç. Dr. Ünsal, P.**, 2005: *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Epsilon Yayınları, 1.Baskı
- Quick, T.L.** 1992. Successful Team Building. New York: *AMACOM, American Management Association*, pp. 55-66.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A.**,2007: *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, Twelfth Edition, pp. 383.
- Rogers, C.R.**, 1980: *A way of Being*, Houghton Mifflin Company, Boston
- Rogers, W.**, 1984: *Communication in Action: Building Speech Competencies*, CBS College Publishing, Canada, pp. 7.
- Sabuncuoğlu,Z. ve Tüz, M.**, 2003. *Örgütsel İletişim*, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa.
- Salisbury, F. and White, B.**, 1980: Briefing and its Relationship to Design: Draft Guide for Clients of the Construction Industry, *Building Research Establishment*.
- Sarıtaş, Ö.**, 2001. İnşaat Endüstrisinde Uzun Dönem Pazarstratejilerinin Belirlenmesine Yönelik Senaryo Planlama Çalışması. *İTÜ Lisansüstü Tezlerini Destekleme Programı*, İstanbul.
- Schaffer, B.S. and Riordan, C.M.**, 2003: A Review of cross-cultural methodologies for organizational research: A Best-practices approach. *Organizational Research Methods*, **6**: pp. 169-216.
- Singelis, T. M.**, 1994: The Measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **20**: pp. 580-591.
- Smith, V.**, 1986: Listening, *İnterpersonal Communication: A Theoretical Framework*. İçinde Yer Aldığı Eser: *A Handbook of Communication Skills*. O. Hargie (Ed.), pp. 246-265, London: Routledge.
- Somogyi, A.**, 1999: The Role of Project Management, *Report*, Unpublished.
- Sorguç, D. and Kuruoğlu M.**, 2001: *İnşaat İşletmelerine Çağdaş Yönetim ve Değişim Modeli*, İTO Yayınları, Acar Matbaacılık, İstanbul.
- Strongman, K.T.**, 1996: *The Psycology of Emotion*. Theories of Emotion in Perspective. 4. Baskı. Chichester: John Wiley and Sons.
- Tarçın, Z.**, 2007. Yapı Sektöründe Kullanılan Enformasyon Sistemlerinin Sistemantiklerinin Analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Taşoluk, T.**, 2006: İnşaat projelerinde Sözleşme İdaresi ve Türk Kamu Mevzuatında İnşaat Sözleşme İdaresi Görev ve Sorumlulukların Değerlendirilmesi,*Phd Thesis*,İTÜ.
- The American İnstitute of Architects**, 1996. Standart Form of Agreement Between Owner and Design – Builder, *AIA DOCUMENT A 191*.
- The American İnstitute of Architects**, 1992. - General Conditions of The Contract for Construction, Construction Manager - Adviser Edition, *AIA DOCUMENT A 201/CMa*.

- Thomas, S. R., Tucker, R. L. and Kelly, W. R.**, 1998: Critical communication variables. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. **124**, No. 1.
- Thompson, P. and Mchugh, D.**, 2002: *Work Organizations: A Critical Introduction* (3rd Edn), Palgrave, Hampshire.
- Triandis, H. C.** 1993: *The contingency model in cross-cultural pespective*, pp.167-188.
- Triandis, H.C.**, 1995: *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.
- Tutar H. ve Yılmaz, M.K.**, 2003: *Genel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 3.Baskı. Ankara.
- Tutar, H.**, 2003: *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık.
- Usluata, A.**, 1991: *İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, s.28.
- Usmani, A. and Winch, G.**, 1993. The Management of a Design Process: The Case of Architectural and Urban Projects, *Bartlett Research*, Paper No. 1.
- Verma, V.K.**, 1995. Flying to Project Success on Wings of Communication. *Proceedings of the Project Management Institue Seminar/Symposium*. Upper Darby, PA: ProjectManagement Institue, pp.566.
- Verma, V.K.**, 1996: *Human Skills for the Project Manager Volume Two*, Project Management Institute.
- Verma, V.K.**, 1996: *Managing the Project Team, Volume Three*, Project Management Institute.
- Vural, Z.B.**, 2003: *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayıncılık, İstanbul, s.147.
- Wallace, W.A.**, 1987. The İnfluence of Design Team Communication Content Upon The Architectural Decision Making Process İn The Pre-Contract Design Stages, *PhD Thesis*, Heriost-Watt University, Edinburgh.
- Wasti,S.A. ve Erdil,S.E.**, 2007. Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi, Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- Whetten, D. A. and Cameron, K. S.**, 1998: *Developing Management Skills*, Forth Edition, Addison- Wesley.
- Wild, A.**, 2001. Construction projects as teams or situations: criticizing the techniques of communication approach. *17th Annual Conference of The Association of Researchers in Construction Management*, September 5-7, University of Salford, pp. 495-504.
- Yaman, H.**, 2009. Proje Teslim Sistemleri, Proje ve Yapım Yönetimi Dersi Ders Notları < <http://atlas.cc.itu.edu.tr/~yamanhak/ders/yye/YY-0809-hf4.pdf> > alındığı tarih 21.04.2009.
- Yaman, H.**, 2009. Yapım ile İlgili Belgeler, Proje ve Yapım Yönetimi Dersi Ders Notları < <http://atlas.cc.itu.edu.tr/~yamanhak/ders/yye/YY-0809-hf 5.> > alındığı tarih 23.04.2009.
- Yıldız, G., and Erdoğan, N.**, 1998: Toplulukçu Kültürde Makyavelist Davranış ve Bir Uygulama, *Politika ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Sakarya, s.1-17
- Yrd. Doç. Dr. Kutanis, R. Ö.**, 2003: *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, 2.Baskı, s.149.

EKLER

EK A.1 : Anket formu

İNŞAAT PERSONELİNİN İLETİŞİM STİLİNİN SAPTANMASINA YONELİK ALAN ÇALIŞMASINA AIT SORU FORMU

Sayın Firma Yetkilisi;

Elinizdeki anket, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Proje ve Yapım Yönetimi Programında, Mimar Şima Kaya tarafından yapılmakta olan Yüksek Lisans Tezinin alan çalışmasını oluşturmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, sadece verilerin analizi toplu bulgular halinde Yüksek Lisans Tezi içerisinde değerlendirilecektir.

Yoğun çalışma temponuz içerisinde anketimize zaman ayırarak vereceğiniz yanıtlar için, değerli yorumlarınız ve ilginiz için şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ
İstanbul Teknik Üniversitesi
Mimarlık Fakültesi

Tarih/...../2009

Anket Yapılan Kişi İle İlgili Bilgi

1. Cinsiyeti:

☐ Bayan ☐ Erkek

2. Yaşı:

3. Mesleği:

☐ Mimar ☐ İnşaat Müh. ☐ Diğer

4. Eğitim Durumu:

☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer

5. İnşaat Sektördeki Deneyimiz:

6. Çalışılan Bölüm:

7. Çalışılan Bölümdeki Görev Ünvanınız:

8. Bu Görev Ünvanı ile Çalışma Süreniz:

9. Bu Şirketteki Çalışma Süreniz:

**BÖLÜM1. İNŞAAT PERSONELİNİN KİŞİSEL BENLİK KURGUSU ÖLÇEĞİNİN
(SCS) SAPTANMASINA YONELİK SORULAR**

Aşağıdaki ifadeler değişik durumlardaki çeşitli duygu ve davranışlarınızı ölçmektedir. Bu ifadeleri kendinizi düşünerek okuyunuz. Verilen ölçeği kullanarak, katılım derecenizi en iyi ifade eden rakamı seçip, yuvarlak içine alınız. Lütfen her ifade için sadece bir seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Birçok yönden kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
Benden yaşça epey büyük olsa bile biriyle tanıştıktan kısa süre sonra ona ilk ismiyle hitap etmekten çekinmem.	1	2	3	4	5	6	7
Grubun üyelerine hiç katılmasam bile tartışmadan kaçınırım.	1	2	3	4	5	6	7
İlişkide bulunduğum otoritelere saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
Başkaları ne düşünürse düşünsün kendi bildiğimi okurum.	1	2	3	4	5	6	7
Kendileri hakkında alçakgönüllü olan insanlara saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
Bağımsız bir kişi olarak davranmanın benim için çok önemli olduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
İçinde bulunduğum grubun menfaati için kişisel çıkarlarımı feda ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Yanlış anlaşılırmaktansa, doğrudan “hayır” demeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Canlı bir hayal gücüm olması benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Eğitimim ve kariyerimle ilgili plan yaparken anne-babamın tavsiyelerini göz önünde bulundurmam gerekir.	1	2	3	4	5	6	7
Kaderimin çevremdekilerin kaderiyle örülü olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Yeni tanıştığım kişilerle muhatap olduğumda açık ve dobra olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
Herkesin arasından seçilerek ödüllendirilmek veya övülmek konusunda kendimi rahat hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
Kardeşim başarısız olsa kendimi sorumlu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
Çoğu zaman başkalarıyla ilişkilerimin kendi başarılarımdan daha önemli olduğunu hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7

Bir toplantı sırasında fikirlerimi beyan etmek benim için sorun değildir.	1	2	3	4	5	6	7
Otobüste yerimi amirime teklif ederdim.	1	2	3	4	5	6	7
Kiminle olursam olayım, aynı şekilde davranırım.	1	2	3	4	5	6	7
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna bağlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Sağlığımın iyi olmasına herşeyden çok değer veririm.	1	2	3	4	5	6	7
Mutlu olmasam bile eğer bir grubun bana ihtiyacı varsa grupta kalırım.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarını nasıl etkilerse etkilesin, kendim için en iyi olanı yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
Kendi başımın çaresine bakabiliyor olmak benim için birincil kaygıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Grup içinde verilen kararlara saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarından bağımsız olarak bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Grubum içindeki uyumu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Evde ve işte aynı şekilde davranırım.	1	2	3	4	5	6	7
Kendim farklı şeyler yapmak istesem bile, genelde diğerlerinin yapmak istediklerine uyarım.	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM 2. İNŞAAT PERSONELİNİN İLETİŞİM STİLİNİN SAPTANMASINA YÖNELİK SORULAR

Aşağıda, (A) ve (B) seçeneklerinden oluşan ifade grupları verilmiştir. Her bir maddedeki iki ifade arasında (3) puan bölüştürülecektir. Her iki ifadeyi okuyunuz ve hangisinin sizin kişisel eğiliminizi diğer seçeneğe kıyasla daha fazla yansıttığını dikkate alınız. Daha sonra, (A) ve (B) seçenekleri arasında 3 puanı, aşağıdaki puan dağılımı seçeneklerinden biri ile gerçekleştiriniz. Seçtiğiniz puan dağılımını (A) ve (B) ifadelerini solunda yer alan boşluklara kaydediniz.

0	1	2	3
Katiyen	Nadiren	Ara Sıra	Her zaman

(A) 3 veya (A) 2 veya (A) 1 veya (A) 0

(B) 0 (B) 1 (B) 2 (B) 3

Dikkat edilecek olursa, kişisel eğiliminizi belirtmek amacıyla, 3 puanı iki ifade seçeneği arasında bölüştürdüğünüzde, seçeneklere verdiğiniz puanların toplamı 3'ü geçmemeli ve seçenekler aynı puanı almamalıdır. 3 puanın nasıl bölüştürüleceğini gösteren dağılımlar ve her bir numaranın ifade ettiği eğilim yukarıda verilmiştir.

1A ____ Çevremdeki insanları yakından tanımaya ve onlarla ilişki kurmaya çalışırım.

1B ____ Çevremdeki insanları yakından tanımaya ve onlarla ilişki kurmaya çalışmam.

2A ____ Yavaş ve bilinçli olarak tepki veririm.

2B ____ Hızlı ve spontane tepki veririm.

3A ____ Başkalarının zamanımı almasına izin veririm.

3B ____ Başkalarının zamanımı almasına izin vermem.

4A ____ Sosyal bir grup içerisinde kendimi tanıtabilirim.

4B ____ Sosyal bir grup içerisinde başkalarının bana kendini tanıtmasını beklerim.

- 5A ____ Grup içi konuşmalarımda, gündemde olan konu ve işin dışına çıkmış olsam da, içinde bulunduğum grubun ilgi alanına odaklanırım.
- 5B ____ Grup içi konuşmalarımda, gündemde olan konu, görev, iş ve sorunlara odaklanırım.
- 6A ____ İddialı biri değilimdir ve hedeflerimde sabırlıyım.
- 6B ____ İddialı biriyimdir ve hedeflerimde sabırsızım.
- 7A ____ Gerçeklere ve kanıtlara dayanarak karar alırım.
- 7B ____ Hislerime, tecrübelerime ve ilişkilerime dayanarak karar alırım.
- 8A ____ Grup sohbetlerinde konuşmaya sıklıkla katılırım.
- 8B ____ Grup sohbetlerinde konuşmaya pek katılmam.
- 9A ____ Başkalarıyla beraber çalışmayı ve onlara destek olmayı isterim.
- 9B ____ Özgür çalışmayı tercih ederim ve eğer grup içerisinde çalışacaksam, kendi koşullarımı başkalarına kabul ettirmeyi isterim.
- 10A ____ Dolaylı ve çok yönlü olarak soru sorarım ve konuşurum.
- 10B ____ Empati kurarım ve direkt fikirlerimi açıklarım.
- 11A ____ Benim için öncelikli olan fikir, konsept ve sonuçlardır.
- 11B ____ Benim için öncelikli olan insan, etkileşim ve hislerdir.
- 12A ____ Konuşmalarımda herhangi bir noktayı vurgulamak istediğimde beden duruşumu, mimiklerimi ve ses tonumu kullanırım.
- 12B ____ Konuşmalarımda herhangi bir noktayı vurgulamak istediğimde beden duruşumu, mimiklerimi ve ses tonumu kullanmam.
- 13A ____ Başkalarının bakış açılarını (fikirlerini, hislerini ve ilgilerini) kabul ederim.
- 13B ____ Başkalarının bakış açılarını (fikirlerini, hislerini ve ilgilerini) kabul etmem.
- 14A ____ Herhangi bir risk ya da değişiklik benim için tahmin edilebilir ve tedbir alınabilir bir durumdur.
- 14B ____ Herhangi bir risk ve değişiklik benim için ani ve tahmin edilemeyen bir durumdur.

- 15A ____ Düşüncelerim ve hislerim bana özeldir, istemedikçe başkalarıyla paylaşmam.
- 15B ____ Düşüncelerimi ve hislerimi başkaları ile paylaşmak ve tartışmak, benim için son derece kolay ve doğal bir durumdur.
- 16A ____ Yeni ya da farklı deneyimleri, durumları arayıp bulurum.
- 16B ____ Bilinen ya da aynı durumları ve ilişkileri sürdürmeyi tercih ederim.
- 17A ____ Başkalarının işleri ve ilgi alanları ile ilgilenirim.
- 17B ____ Kendi işlerim ve ilgi alanlarıma odaklanırım.
- 18A ____ Çatışmalara yavaş ve dolaylı bir şekilde cevap veririm.
- 18B ____ Çatışmalara hızlı ve direkt bir şekilde cevap veririm.

Teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Şima KAYA

Doğum Yeri ve Tarihi: Bakırköy / 04.02.1984

Lisans Üniversite: İstanbul Teknik Üniversitesi

İlköğrenimini Cevatpaşa İlköğretim Okulu'nda, ortaokul öğrenimini Fatih Kız Lisesinde, lise eğitimini ise 2001 yılında A. Rıfat Canayakın Süper Lisesi'nde başarıyla tamamladı. Aynı sene İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Bölümü'nü kazandı ve bir yıl süreyle hazırlık eğitimi aldıktan sonra 2006 yılında bölümünden 9. olarak mezun oldu. Yine aynı sene, aynı üniversitede Fen Bilimleri Enstitüsü'nde Proje ve Yapım Yönetimi Programı'nda Yüksek Lisans yapmaya hak kazandı. Yüksek lisans eğitimi boyunca özel bir inşaat şirketinde görev aldı. Tezini bitirdikten sonra, profesyonel iş yaşamını uluslararası bir şirkette devam ettirmeyi ve tez konusu ile ilgili araştırmalarına devam etmeyi planlamaktadır.

