

# ETKİLİ İLETİŞİM GELİŞTİRMEDE AKTİF DİNLEMENİN ÖNEMİ

Dr. Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent

*ABSTRACT: A manager spends most of his time in communicating with others. For a manager in order to be able to implement successfully the functions of management he should know and use the effective methods of communication and active listening. communication is the transportation of knowledge and sense from the sender to the receiver with the help of a process of symbols through written, oral, unwritten and/or electronic means of media. in the process of communication, barriers such as noise, filtration, selective perception, feelings, language, gesture and mimics exist. In order to surpass these barriers, a manager has to use feedbacks and an easy language, to control feelings, to pay attention to the use of gesture and mimics, and to try to develop skills of active listening.*

## I-GİRİŞ

Günümüzde iletişimin olmadığı bir dünyada yaşanılmayacağına dair inancımız her geçen gün artmaktadır. Zira yaşadığımız çağ, insanların birbirini tam ve doğru anlayamamasından kaynaklanacak problemlerin telafisinin olmadığı, hız ve zaman çağıdır. Bu nedenle hem günlük, hem de iş hayatımızda her an ihtiyacımız olan şey, karşımızdakileri anlamak ve onların da bizi anlamalarını sağlamak olacaktır. Yanlış veya eksik anlamadan doğabilecek hatalar saymakla tükenebilecek türden değildir. Bir kimse engin bir dehaya sahip olsa bile, eğer kendini ifade edemiyorsa ve ilişkide olduğu insanlar onu anlayamıyorlarsa o kimsenin dehasının kendinden başka hiç kimseye faydası olmayacaktır.

## II- İLETİŞİMİN TANIMI VE İLETİŞİM SÜRECİ

Örgütler iletişimsiz var olamazlar. Bir yönetici zamanının üçte ikilik bölümünü diğerleriyle iletişim kurarak geçirmektedir. Bu nedenle bir yönetici için etkin bir iletişimin önemi kesinlikle çok büyüktür. Yöneticinin herhangi bir konuda karar verebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. Bu bilgilerin de kendisine iletilmesi gereklidir. Karar verildikten sonra iletişim yine devreye girecektir. Aksi takdirde kimse kararın verildiğini bilemez. En yaratıcı fikirler, en harika planlar etkin iletişimin olmadığı bir ortamda vücut bulamayacaktır.

Yukarıdaki kısa açıklamadan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi iletişim kurabilme yeteneğidir. Aksi takdirde yöneticinin sürekli ve son derece yoğun problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır.

### A- İletişimin Tanımı

İletişim, bilginin aktarılmasını gerektirir. Aksi takdirde iletişimden bahsetmek mümkün olamaz. Kimse tarafından dinlenmeyen bir konuşmacı, kitabı okunmamış bir yazar henüz iletişim kuramamışlar, vermek istedikleri mesajı verememişlerdir.

Bununla beraber haberleşmenin başarılı olabilmesi için mesajın sadece iletilmesi yeterli olmayıp, bunun aynı zamanda anlaşılabilir de olması gereklidir. Yani diyebiliriz ki, iletişim mananın aktarılması ve anlaşılmasıdır. Mükemmel bir haberleşme -eğer mümkünse- göndericinin vermek istediği mesajın, alıcı tarafından doğru ve eksiksiz olarak anlaşılması halinde mümkün olacaktır. İletişim, bilginin ve anlamın semboller ile kaynaktan alıcıya aktarılmasıdır[1].

Akıllarda tutulması gereken bir diğer önemli nokta ise iletişimin amacıdır. Birçokları iletişimin anlatım ve anlamada açıklık manası yerine, fikirlerin alıcı tarafından kabulü manasına geldiğini düşünmektedir. Eğer alıcı bizim fikirlerimizi onaylamıyorsa bunun tek nedeninin bizi yeterince anlamaması olduğu düşünülmektedir. İletişimde göndericinin ne söylediği değil, alıcının ne anladığı önemlidir.

Oysa ki, kişiler birbirlerini gayet iyi anladıkları halde fikirlerini onaylamak zorunda değildirler. Bu nedenle etkin iletişimle, birbirlerinin fikirlerini onaylamanın aynı şey olmadığını unutmamak gereklidir. Bu iki kavram tamamen birbirinden bağımsız ele alınmalıdır.

### B- İletişim Süreci

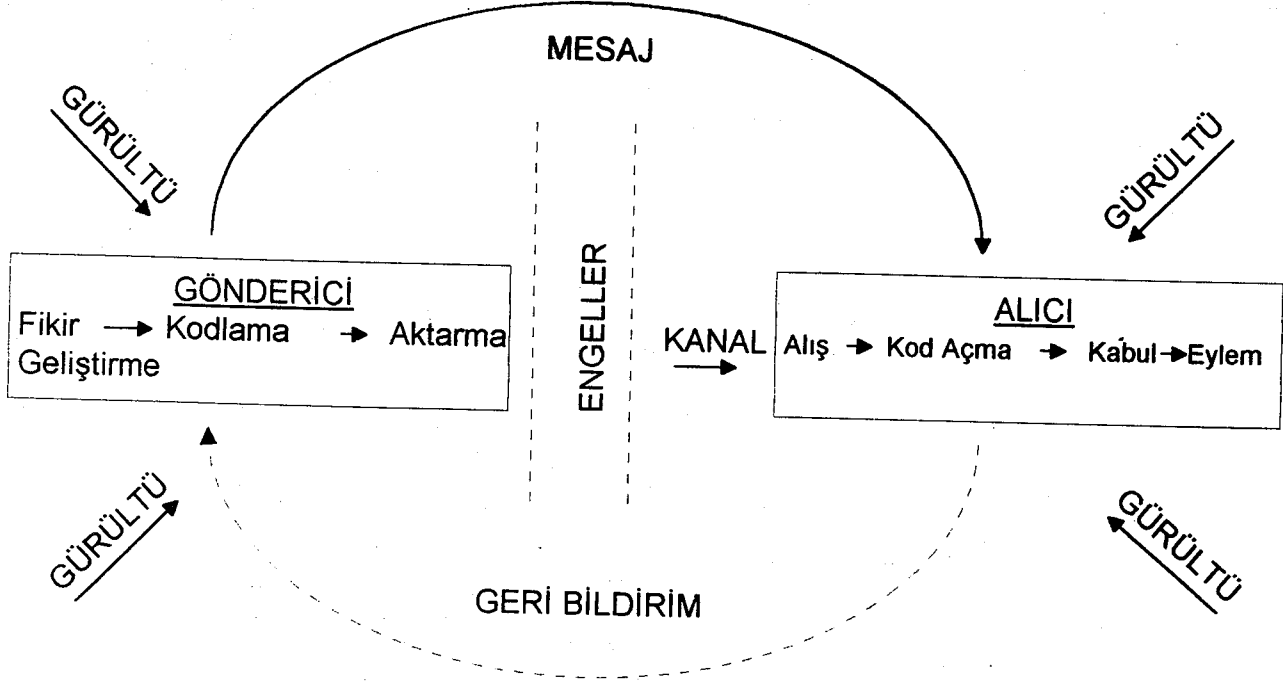
İletişimden bahsedebilmemiz için her şeyden önce bir nedene ihtiyacımız vardır ki, biz bu nedene

“mesaj” diyoruz. Mesaj alıcıya iletilmeden önce sembolik bir forma dönüşür (encoding) ve belli bir kanaldan alıcıya gönderilir (decoding). İletişim sürecinin birinci aşaması inisiyatifin göndericide olduğu bölümü içermektedir. Bu bölüm üç adımdan oluşmaktadır. Göndericinin fikirleri, mesajı, bu mesajların sembollere örneğin kelimelere dönüştürülmesi, bir kanal vasıtasıyla aktarmayı ifade etmektedir. İletişim sürecinin ikinci aşaması,

inisiyatifin alıcıda olduğu kısımdır. Dört adımdan oluşmaktadır. Alış (dinleme), kod açma (kelimelerin fikre dönüştürülmesi), kabul etme ve eyleme geçmedir[2].

Tüm bu işlemlerin sonucunda anlam bir kişiden diğer bir kişiye transfer edilmiş olacaktır.

Bir çizimle anlatılmak istenirse;



Şekil 1. İletişim Süreci

İletişimin aşamaları olarak adlandırdığımız bu yedi faktörün yanı sıra göz önünde bulundurulması gereken bir de gürültü faktörü vardır ki bu iletişimin etkinliğini engelleyen, negatif bir faktördür. Gürültü ister içsel-örneğin göndericinin kısık sesle konuşması-, ister dışsal-örneğin beraber çalışan diğer kimselerin yüksek sesle konuşması- olsun her halde iletişimin etkinliğini engellemektedir.

Gönderici (Kaynak) düşüncelerini sembollere dönüştürerek mesajı oluşturur. Ancak bu mesajın yerine ulaşmasında kişilerin sahip olması gereken dört özellik vardır[3]:

- 1) Beceri
- 2) Düşünce, Duygu
- 3) Bilgi

#### 4) Kültürel özellikler

Eğer gönderici bu dört beceriden yoksunsa mesaj alıcıya istenildiği gibi ulaştırılamaz. Bir kişinin tam iletişim başarısı konuşma, okuma, dinleme, düşünüp yorum yapma becerilerini de kapsamaktadır. Kişi, hakkında hiç bir şey bilmediği veya çok az şey bildiği bir konuyu alıcıya gerektiği gibi aktaramayacaktır. Dolayısıyla konu hakkında ne kadar geniş bilgiye sahipsek bunu aktarmamız ve alıcıların da bizi anlaması o kadar kolay ve doğru olacaktır.

Alıcı ise, mesajın doğrudan yönlendirildiği kişidir. Ancak mesajın alıcıya ulaşmasından önce onun anlayabileceği forma getirilmiş olması gereklidir. Bu da mesajın düzenlenme aşamasıdır. Göndericinin duygu, düşünce, bilgi ve sosyo-kültürel sistemden etkilenmesi gibi alıcı da mesajı alırken tüm bu faktörlerin etkisindedir. Mesajın yerine

ulaşmasında göndericinin yazma ve konuşma becerisi kadar, alıcının da okuma ve dinleme becerisi de büyük önem taşımaktadır.

İletişimin son aşaması ise geri bildirimdir. Eğer gönderici yolladığı mesajı düzenleyebiliyor ve eğer mesaj sistemde geri yönde işlemeye başlayıp göndericiye tekrar ulaşıp anlaşılabilirliğini kontrol etmesine izin veriyorsa, iletişimin başarıyla tamamlandığını düşünebiliriz.

### III. İLETİŞİM KURMA BİÇİMLERİ

Bir işletmede en çok kullanılan iletişim araçları sözlü, yazılı, sözsüz ve elektronik medya araçlarıdır[4].

#### A- Sözlü

Bu tür iletişimde insanlar birbirleriyle konuşarak anlaşılır. En çok kullanılan türleri konuşmalar, resmi teke tek görüşmeler, grup tartışmaları, gayri resmi tartışmalar ve dedikodudur.

Sözlü iletişimin en büyük yararı, iletilmek istenen mesajın çok kısa sürede yerine ulaşmasıdır. Anlaşılamayan yerler alıcı tarafından hemen sorulduğu için de göndericinin mesajı hemen düzeltilmesine imkan verir, dolayısıyla yanlış yapma olasılığı azaltılır.

Sözlü iletişimin en büyük zararı ise bir grup insana aynı anda verilmek istenmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Grup ne kadar genişlerse iletişimin başarısı da o denli düşük olacaktır. Zira herkes mesajı kendine göre yorumlayacak sonuçta algılanan mesajın orijinali ile hiçbir alakası kalmayacaktır. Bir organizasyonda mesajların yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya sözlü gitmesi halinde büyük bir ihtimalle mesaj her defasında zarar görecektir ve başarısız olacaktır.

#### B- Yazılı

Yazılı iletişim araçları içine başlıca kısa notlar, mektuplar ve diğer yazılı kelime ve semboller girmektedir.

Gönderici: kalıcı, kolayca ulaşılabilir ve doğruluğunun kontrolü mümkün olduğu için yazılı iletişim araçlarını seçer. Özellikle karışık ve uzun bir zaman dilimine yayılmış iletişim olaylarında yazılı yola başvurmak çok daha sağlıklıdır. Örneğin yeni bir ürün için oluşturulan bir pazarlama planı çok fazla ön çalışmadan oluşur ve bunların bir araya toplanması aylar sürer. Bu süre zarfında verilerin yazılı olarak

sunulmuş olması halinde planın hayatı süresince ihtiyacı olan herkes derhal bunlara başvurabilecektir.

Göndericinin üzerinde daha dikkatli düşünmesi gerektirdiğinden genellikle yazılı iletişim araçları daha iyi düşünülüp hazırlanmış, mantıklı ve açıktır.

Ama tabii ki bir takım dezavantajları da mevcuttur. Bunların en önemlisi zaman kaybıdır. Ayrıca kontrol imkanı yoktur. Gönderilen mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı, alınsa bile gerektiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı bilinmemektedir.

#### C- Sözsüz

Çok anlamlı olmakla birlikte ne yazılı ne de sözlü olan iletişim araçları da vardır. Örneğin bir siren sesi, kırmızı trafik ışığı sözlere ihtiyaç duyulmadan mesajın yerine ulaşmasını sağlamaktadır. Örneğin bir ders esnasında öğrencilerin uyuklamaya başlaması dersin sıkıcılığının veya defter kitaplarını toplamaya başlamaları dersin bitmek üzere olduğunun göstergesidir. Bununla birlikte bu türün en önemli araçları vücut dili ve sözlü vurgudur.

#### 1- Vücut Dili

Bunlar el ve kollarla yapılan hareketler, mimikler ve vücudun diğer hareketleridir. Yüzündeki ifade, el hareketleri kişinin o andaki duygularını, ruh halini çok açık bir şekilde yansıtır. Vücut dili, bir durum karşısında, beden kendi duruşunu kodlayarak sunmasıdır[5].

#### 2- Ses Tonu

Kişilerin konuşurken kullandığı kelimeler üzerinde yaptıkları vurgu bir cümlenin çok farklı şekillerde anlaşılmasına neden olabilmektedir. Yapılan bir araştırma verilmek istenen sözlü bir mesajın alıcı tarafından alınmasının %55'inin yüzdeki ifade ve fiziksel hareketlere, %38'inin tonlamaya ve sadece %7'sinin kullanılan kelimelere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

#### D- Elektronik Medya

Günümüzde iletişimi sürdürebilmek için bir çok medya aracına güvenmekteyiz ki bunların en çok kullanılanı telefondur. Bunun yanı sıra fax aletleri ve de en önemlisi bilgisayarlarda e-mail hattı mesaj gönderme konusunda imdadımıza yetişmektedir. Bu tür iletişim araçları hem çok hızlı hem de çok ucuz olup, aynı anda düzinelerle insana ulaşmayı mümkün kılmaktadır.

## IV. ETKİLİ İLETİŞİMDE ENGELLER VE ÜSTESİNDEN GELMEK

### A- Etkili İletişimde Engeller

#### 1- Filtreleme

Bilinçli olarak, alıcının almayı umduğu bilgilerin sunulması diğerlerinin gizlenmesidir. Örneğin bir yönetici sadece patronun duymayı istediklerini kendisine iletiyorsa, yönetici bilgiyi süzüyor demektir. Organizasyon yapısında hiyerarşik kademe adedi ne kadar çoksa filtreleme olasılığı da o denli çok olacaktır[3].

#### 2- Seçici Algılama

Alıcının, mesajı alırken seçici olarak ihtiyaçlarına, motivasyonuna, tecrübelerine, geçmişine ve diğer karakteristik özelliklerine göre gördüklerini, duyduklarını yorumlamasıdır[6].

#### 3- Duygular

Kişi o an ki ruh haline ( üzgün veya mutlu oluşuna ) göre aynı mesajı farklı şekillerde iletebilir. İnsan çok uç noktada duygular içindeyken rasyonel ve objektif düşünemez. Bu konuda verilebilecek en iyi tavsiye üzgünken açık ve doğru düşünmek daha zor olduğu için önemli kararların böyle zamanlarda verilmemeye çalışılması şeklinde olacaktır.

#### 4- Kullanılan Dil

Kelimeler, farklı kişiler için, farklı manalara gelebilir. Yaş, eğitim seviyesi, kültür düzeyleri kelimelerin farklı kişiler üzerinde farklı etkiler yaratmasında en önemli üç etkidir. Organizasyonda çalışan kimseler kendi oluşturdukları ve kullandıkları dilin alıcı tarafından çok rahat anlaşıldığını varsayarlar ki, bu çoğunlukla doğru olmayıp iletişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Büyük bir organizasyonda çalışan kişi adedi çok olduğu gibi, bunların geldikleri yerler ve kültürleri de büyük farklılıklar göstermektedir. Farklı yörelerde aynı kelimeler farklı manalarda kullanılırlar. Bu da kişilerin birbirlerini yanlış anlamalarına neden olmaktadır.

#### 5- Jest ve Mimikler

Vücut dili ve mimikler de, en aşağı sözlü iletişim araçları kadar algılamada önem taşımaktadır. Örneğin, sinirli olduğunu söyleyen bir patron aynı zamanda konuşurken ses tonuyla ve vücut hareketleriyle de bunu destekliyorsa, alıcı patronunun

sinirli olduğuna inanır. Oysa sinirli olduğunu söyleyip gayet sakin davranıyorsa alıcının kafası karışacaktır.

### B- Engellerin Üstesinden Gelmek

#### 1- Geri Bildirim Yöntemi

Birçok iletişim probleminin temelinde kişilerin birbirini tam veya doğru anlayamaması yatmaktadır. Ancak eğer geri bildirim kullanılırsa bu aksaklıkların giderilmesi mümkün olabilecektir.

Örneğin bir yöneticinin "Dediğimi anladın mı?" diye sorması, alıcının mesajı kendi cümleleri ile tekrarlamasını sağlamakta, bu sayede yöneticinin vermek istediği mesajı yerine ulaştırıp ulaştıramadığını anlamasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde yönetici karşısındakinin gözlerindeki ifadeye bakarak kendisini anlayıp anlamadığını kontrol edebilir[7].

#### 2- Kolay ve Açık Bir Dil Kullanmak

Yöneticiler, kullanılan dilin çok önemli olduğunu unutmayıp, vermek istedikleri mesajın mümkün olduğunca açık, herkesin anlayabileceği bir şekilde olmasına ve çok teknik konuşmamaya özen göstermelidirler.

#### 3- Aktif Dinlemek

Her şeyden önce duymak ile dinlemek arasındaki farkı anlamamız gereklidir. Biri konuştuğu zaman bizler duyarız, ama çoğu zaman dinlemeyiz. Dinleme esnasında hem alıcı hem gönderici düşünülmektedirler. Buna rağmen dinlemek konuşmaktan çok daha yorucudur. Çünkü insan dakikada 1.000 kelime dinleme kapasitesine sahip olmasına rağmen, konuşurken ancak dakikada 150 kelime kullanabilmektedir. Bu büyük fark da doğal olarak dinleyicinin beyninin atıl kalmasına ve dikkatinin dağılmasına neden olmaktadır.

#### 4- Duyguların Kontrolü

Bir yöneticinin her zaman rasyonel davranabileceğini varsaymak elbette ki çok yanlıştır. Zira duygular etkin iletişimi olumsuz etkileyen bir faktördür. Bu nedenle çok üzgün veya mutsuz olduğumuz zamanlarda mesajların açık ve doğru olamayacağını düşünerek iletişim kurmaktan kaçınılmalıdır.

### 5- Jest ve Mimiklerin Kullanımına Dikkat Etmek

Daha önce davranışların insanlar üzerinde sözlerden daha etkili olduğunu söylemiştik. Bu nedenle kişi iletişim esnasında davranışları ile sözlerinin birbirine paralel gitmesine dikkat etmelidir ve söylediklerini davranışları ile doğrulayıp desteklemeye özen göstermelidir.

## V- İLETİŞİM GELİŞTİRMEDE AKTİF DİNLEME

### A- Aktif Dinlemenin Önemi

İnsanlar genellikle duymakla dinlemeyi birbirine karıştırmaktadırlar. Duymak sadece ses titreşimlerinin alınmasıdır. Dinlemek ise duyuları yorumlamak, anlamaktır. Bu nedenle dinlemek dikkat, yorum ve hatırlamayı gerektirmektedir. Etkin dinleme daha çok aktif dinleme ile mümkün olmaktadır[8]. Pasif dinleme esnasında kişi daha çok bir teyp kayıt cihazına benzer. Eğer konuşmacı mesajı açık bir dille ve dinleyicinin dikkatini çekecek şekilde verebiliyorsa, dinleyici verilen bütün mesajı aşağı yukarı alabilecektir.

Ancak aktif dinleme de, dinleyicinin de konuşmaya katılması ve olayı konuşmacının açısından görerek anlamaya çalışması gerekmektedir. Bu da pasif dinlemeden çok daha fazla efor gerektirir ve yorucudur.

Aktif dinleme için dört önemli noktaya dikkat edilmesi gereklidir[3].

#### 1) Yoğunlaşma

Daha önce de söylediğimiz gibi insan beyninden düşünceler konuşmasından altı misli hızla geçer. Bu da kişiye dinlerken düşünüp sorgulaması için fırsat yaratır. Aktif dinleyici büyük bir dikkatle konuşanın söylediklerine konsantre olur ve binlerce karmaşık düşünceyi düzenlemeye çalışır, kısacası söylenenlerin üzerinde yoğunlaşır.

#### 2) Kendini alıcının yerine koymak

Bunun için kişinin neyi duymak istediği değil, göndericinin kendisine neyi vermek istediğini anlaması gereklidir. İnsanın kendisini o an için kendi duygularından soyutlaması ve göndericinin anlattıklarına onun bakış açısından bakmaya çalışması halinde, mesaj çok daha doğru algılanacaktır.

### 3) Doğrulama, kabullenme

Konuşma esnasında alıcı eğer gönderici ile aynı fikri taşımıyorsa derhal itiraza gider veya kendi kafasından söylenenleri yargılamaya başlar. Bu da mesajın geri kalanının alınmasına engel olur. Bu nedenle alıcı, ne kadar zor da olsa konuşma tamamlanana kadar yargıdan kaçınmalı, ancak gönderici bütün söylemek istediklerini tamamladıktan ve mesaj tam anlamıyla anlaşıldıktan sonra yargılamaya başlamalıdır.

### 4) Sorumluluktan kaçmama

Son olarak alıcının yapması gereken, mesajın alınması için gerekli her şeyi yapma ve sorumluluktan kaçmama olacaktır. Bunun için kullanılacak başlıca iki yöntem olup bunlar hem göndericinin vermek istediği mesajı anlamaya çalışmak, hem de sorular sorarak doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmektir.

### B- Aktif Dinleme Becerisini Geliştirmek İçin Öneriler

Aktif dinleme literatürüne göre etkin dinlemek için gerekli sekiz özellikten bahsedebiliriz[9].

#### 1) Göndericinin gözlerinin içine bakmak

Düşünün ki alıcı, siz bir şey anlatırken size bakacağına başka yerlere bakıyorsa, hemen sizi dinlemediğini düşünürsünüz. Bu nedenle konuşurken konuşmacının gözlerine bakmak bu sayede onun anlatma isteğini perçinlemek ve konuşması için kendisini cesaretlendirmek gereklidir.

#### 2) Onaylayarak başını sallamak ve yüz ifadesiyle bunu desteklemek

Burada devreye işaretler girmektedir. Onaylayıcı baş işaretleri uygun bir yüz ifadesiyle desteklenirse hele bir de konuşmacının gözlerine bakılıyorsa kişinin dinlendiği konusunda hiçbir şüphesi kalmayacaktır.

#### 3) Dikkat dağıtıcı davranışlardan kaçınmak

Dinleme esnasında aklınızın başka yerde olduğuna işaret edecek davranışlardan kaçınmak gereklidir. Saate bakmak, kalemle oynamak, kağıtları karıştırmak vs. gibi davranışlar konuşmacıyı sıkır, huzursuz eder ve ilgisini dağıtır. Bunlar mesajın doğru verilmesini engeller.

#### 4) Soru sormak

Dinleyici soru sorarak konuyu doğru anlayıp anlamadığını kontrol eder ve göndericinin dinlendiğini hissetmesini sağlar.

#### 5) Tekrarlama

Burada göndericinin söylediklerini kendi cümlelerinizle tekrarlamamız söz konusudur. Bu sayede hem dikkatli dinleyip dinlemediğiniz hem de dinlenenlerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü mümkün olacaktır.

#### 6) Konuşmacının sözünü kesmekten kaçınmak

Konuşmacının söylediklerine tepki vermeden önce onun düşüncelerini tamamlamasını beklemek gereklidir.

#### 7) Aynı anda konuşmaktan kaçınmak

Çoğumuz dinlemeye sadece dinleme işi bittikten sonra biz de konuşabileceğiz diye katlarız. Çünkü konuşmak her zaman dinlemekten daha eğlencelidir. Ancak unutmamak gerekir ki karşınızdakinin sözleri bitmeden aynı anda konuşmak yarardan çok zarar verecektir.

#### 8) Konuşmacı ve dinleyici pozisyonları arasında yumuşak geçişler yapmak

Çoğu zaman iş hayatında siz hem konuşmacı hem de dinleyici rolünü aynı anda üstlenirsiniz. Buna dinleme perspektifi ile bakılacak olursa, konuşmacının söylediklerine konsantre olmak ve daha sonra kendi söyleyeceklerinizi düşünerek kafanızı dağıtmamayı sağlamak yönünde pratik yapmaya çalışmak yararlı olacaktır.

### VI-SONUÇ

İletişim, yöneticinin en önemli işlevlerinden biridir. Zira iletişim olmadan, yönetim fonksiyonlarını icra etmesi düşünülemez. Bu nedenle etkili iletişimi geliştirmenin, gerek örgütsel amaçların realizesi, gerekse çalışanların performans ve iş tatminlerinin sağlanması açısından gerekli olduğu kanaatindeyiz. Bunun için de yönetici, iletişim sürecini iyi bilmeli, iletişim engellerinin bilincinde olmalı, bu engellerin üstesinden nasıl geleceği konusunda gerekli planlamaları yaparak, aktif dinleme yöntemini kullanma becerisini geliştirmelidir.

### KAYNAKLAR

- [1]-Luthans Fred, Organizational Behavior, Sevent ed, Mc Graw-Hill inc., 1995, s.419.
- [2]-Davis Keith, İşletmede İnsan Davranışı, Çev. Kemal Tosun vd., İşl. Fk. Yayın No: 136 İstanbul Matbaası, 1982, s.505-506.
- [3]-Robbins P. Stephen, Organizational Behavior 7 th ed., Prentice-Hall, International inc., 1996, s.387,528,536,537.
- [4]-Moorhead Gregory, Griffin W. Ricky, Organizational Behavior, Third ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1992, s322-325.
- [5]-Baltaş Z., Acar, Bedenin Dili, 3- baskı, Remzi Kitabevi, 1992, s.30.
- [6]-Steers M. Richard, Introduction to Organizational Behavior , 4 th ed., Harper Collins Publishers inc. 1991, s.421.
- [7]-Gordon R. Judith, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, 3 rd ed., Allyn and Bacon, USA, 1991, s.297-299.
- [8]-Cüceloğlu Doğan, Yeniden insan insana, 10. Baskı Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.176-177.
- [9]-Arnold J. Hugh, Feldman C. Daniel, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Book inc., Singaore, 1986, s.164.