

Kastamonu Üniversitesi
Kastamonu Meslek Yüksek Okulu

İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ



Kastamonu, 2010



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

Proje numarası 2008-1-TR1-LEO05-03215

Bu proje Avrupa Komisyonunca desteklenmektedir. Dokümanlardaki tüm bilgiler yazara aittir. Doküman içindeki hiçbir bilgi ve açıklamadan dolayı Avrupa Komisyonu sorumlu tutulamaz.

PROJE KOORDİNATÖRÜ

Yrd. Doç. Dr. Hasbi YAPRAK

PROJE TEKNİK DANIŞMANLAR

Öğrt. Gör. Ebubekir DOĞAN

Öğrt. Gör. Nadir ATEŞOĞLU

Öğrt. Gör. Ahu Gülümser IRAK

Dizgi

Hacer HANCI, Sena ACAR

Kapak Tasarımı & İllüstrasyon

Hacer HANCI

Baskı

Töre Matbaası. KASTAMONU

Tel: 0366 212 85 53

İÇİNDEKİLER

1. İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ	5
1.1. İnsan İlişkilerinde İletişim Becerileri	5
1.2. İletişimsizlik Yaşama Sebeplerimiz	15
1.3. İletişimin Amacı	17
1.4. İletişim Kavramı	18
1.5. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri	26
1.6. Etkili İletişim İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler	31
1.6.1. İletişimde ilk dakika çok önemlidir!	32
1.6.2. İletişim kişiye değil, kişiyle yapılır!	33
1.6.3. Önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışmak	34
1.6.4. Karşımızdaki kişiyi doğru algılamaya çabalamak,	35
1.6.5. “Ne” söyledüğimizden daha çok “nasıl” söylediğimize dikkat etmek	37
1.6.6. Empati göstermek	38
1.6.7. Açık konuşmak,	40
1.6.8. Açıklamalar getirmek,	40
1.6.9. Karmaşık terimler kullanmamak,	41
1.6.10. İsimle hitap etmek,	42
1.6.11. Göz teması kurmak,	42
1.6.12. Size söyleneni bilseniz bile sonuna kadar dinlemek,	42
1.6.13. Aynı fikirde olmadığınız durumlarda dahi söze asla “Hayır” diye başlamamak,	43
1.6.14. İlk izlenim çok önemlidir, bu sebeple kendinize özen göstermek gerekir.	43
1.7. Dinlemek	44
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SORULARI	48
2. BEDEN DİLİ	51
2.1. Beden Dilini Okurken Dikkat Edilmesi Gerekenler:	51
2.2. Bedenimiz Ne Söyler?	52
2.2.1. Alanlar ve mesafeler	52
2.2.2. Bakışlar	53

2.2.3. Baş Hareketleri	60
2.2.4. Saldırganlık hareketleri	63
2.2.5. Otururken hazır olmak.....	64
2.2.6. Başlangıç pozisyonu	65
2.2.7. Cinsel saldırganlık.....	66
2.2.8. Erkek erkeğe saldırganlık.....	67
2.2.9. Gözbebekleri.....	67
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	72

3. STRES YÖNETİMİ.....	75
3.1. Stres Nedir?	75
3.2. Stresin Belirtileri	77
3.3. Stresin Olumlu Etkileri.....	78
3.4. Strese Yol Açan Faktörler	78
3.4.1. Kişisel Stres Kaynakları	78
3.4.2. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları	80
3.4.3. Bireyin yaşadığı genel çevre ortamı	82
3.5. Stresi Doğru Yönetmek.....	83
3.6. Stresle Başa Çıkmak İçin Örgütsel Önlemler	86
3.7. DKYB Modeli.....	88
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	91

4. SUNUM TEKNİKLERİ	94
4.1. Sunum	94
4.2. Sunumların Amacı	94
4.3. Kötü Bir Sunumun Nedenleri.....	97
4.4. Sunumun Bölümleri.....	98
4.4.1. Giriş	98
4.4.2. Gelişme.....	98
4.4.3. Sonuç.....	98
4.5. Etkili Sunumun 8 Önemli Adımı	98
4.5.1. Planlanma	99
4.5.2. Hazırlanma.....	100

İnsan İlişkileri ve İletişim Becerileri

4.5.3. Aktarma.....	101
4.5.4. Bedeni ve mekanı kullanma	102
4.5.5. Kontrollü olma	102
4.5.6. Görseller kullanma	103
4.5.7. Soru cevaplama	104
4.5.8. Pratik yapma, tekrar etme	105
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	109
KAYNAKÇA	111

EĞİTİMİN ADI	İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ
Hedefler	Öğrenenlerin; insan ilişkilerinde, çevre ile olan iletişimlerinde, kullanabilecekleri sözlü ve sözsüz iletişim yollarında, sunuş, beden dili, empati, drama ve stres yönetimi konularında farkındalıklarını arttırmak.
Materyal	Bilgisayar, projeksiyon cihazı, sınıflar, iş ortamı, tartışma ortamı.
Yöntem	Beyin fırtınası, kişisel araştırma, gözlem, grup çalışması, bireysel çalışma, sosyal çalışma, uygulama, teorik, tartışma, gösterme vb.
Süre	İki saat ve Daha Fazla
İçerik	1. İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi ve önemi 2. İletişim Tanımı 3. İletişim Süreci 4. İletişim Düzeyleri 5. İletişim ve Algılama 6. İletişim Engelleri 7. Etkili ve Doğru İletişim
Genel Yorumlar	Sağlıklı iletişimin olduğu yerde gelişme ve ilerleme vardır. Sağlıklı iletişimin olduğu yerde destek olma ve paylaşma vardır. İletişimin en etkin bir şekilde gerçekleşmesi için yapılması gerekenler; etkili sunum nasıl yapılır, kendini ifade etme beden dilini, jest mimikler kullanma, empati kurma, stresle başa çıkma yöntemlerini içerir.
Kişisel Yorumlar	-
Seçenekler	-
Kaynaklar	

1. İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM BECERİLERİ

1.1. İnsan İlişkilerinde İletişim Becerileri

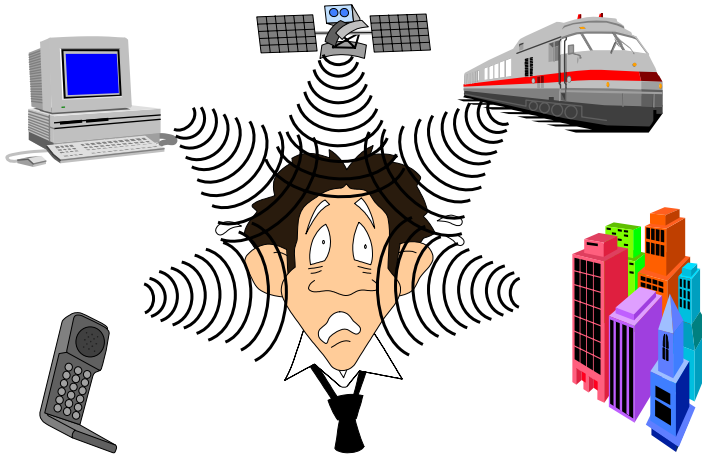
Sosyal bir varlık olması sebebiyle, insan, iletişim kurarak diğer insanlarla bir uyum ve işbirliği içinde yaşayabilir. İletişim, insanın ana rahmine ilk düştüğü andan itibaren sahip olduğu en temel beceri olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ise iletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünüdür. Ayrıca varlık sürdürme biçiminde meydana gelen her türlü gelişmeden ve değişikliklerden kolayca etkilenen bir olgudur. Diğer bir deyişle, iletişim insana özgü bir olgudur (Oskay, 1999).

İnsanlarla ilişkiye geçerken kullandığımız bu iletişim becerimizle ilgili bunları söylerken; yani iletişim becerimizin en temel becerimiz olduğunu ifade ederken, son zamanlarda gerek kişisel alınan eğitimlerde ve gerekse kurumların çalışanlarının kişisel gelişimleri için düzenlediği hizmetiçi eğitim kurslarında “iletişim becerileri” konulu eğitimler genellikle ilk sıralarda yer almakta, çok talep görmektedir:

Bunun nedeni ise bir sorunun cevabında saklıdır.

Soru şudur: “Günümüzde en sık kullandığımız kavram, kelime nedir?”

Sorunun cevabı aslında çok basit: DEĞİŞİM kelimesidir.



Şekil 1. Değişim

Yaşımız ne olursa olsun, cinsiyetimiz ne olursa olsun, aldığımız eğitimler ve bitirdiğimiz okullar ne olursa olsun, mesleğimiz ne olursa olsun, içinde bulunduğumuz sosyo-kültürel düzey ne olursa olsun hepimizin en sık kullandığı kavramların, kelimelerin başında “DEĞİŞİM” gelmektedir. Gerçekten “değişim” kelimesi bugün hakkında çok fazla yorum yaptığımız, hakkında çok fazla konuştuğumuz kelimelerin, kavramların başında gelmektedir. Bazen bu kelimeyi bilerek kullanırken bazen de bu kelimeyi farkına varmadan kullanıyoruz, ağızımızdan çıkıyor.

Bizler bugün şöyle bir oturup geriye dönüp baktığımızda, değişim kelimesinin kullanılmasıyla birlikte hayatımızda birçok şeyin değiştiğini ve birçok şeyin farklılaşmaya başladığını görür olduk. Bu değişimler hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında gerçekleşen değişimlerdir. Bu değişimler zaman içinde o en temel becerimiz olan iletişim becerimizi de etkilemiş; eskiye oranla teknolojik gelişmeler hızla yayılıp iletişim kurmamızı engelleyen fiziksel yetersizlikleri hızla ortadan kaldırırken günümüz insanların arasında psikolojik engelleri oluşturmaya başlamıştır. Günümüz insanı artık yabancılaşmış yalnızlaşmış insanları oynamaya başladı. Gelin “günlük yaşamda neler değişti” kısaca özetlemeye çalışalım.

Birisi bana sorsa “*hocam, günlük yaşamında neler değişti?*” diye, orta yaş sayılmama rağmen yaşlı dedeler gibi binlerce televizyon kanalı, on binlerce radyo istasyonu kuruldu diye konuşmaya başladım. Gerçekten de öyle! İyi hatırlıyorum, 1989 yıllarda üniversitede öğrenci olduğum dönemlerde birkaç tane TRT kanalı vardı ve o tarihlerde STAR gibi, TELEON gibi birkaç özel kanal açıldı ve bu benim için büyük bir değişimdi. Çünkü o kanallar sayesinde dünyaya bakmama sebep olan birkaç gözüm daha olmuştu.

Bir başka değişiklik, araç ve cep telefonu kullananların sayısının gün geçtikçe artıyor olmasıdır. Bundan 3-4 sene öncesine kadar derslerimde konu gündeme geldiği zaman öğrencilerime “hiç cep telefonu hattı almamış olan var mı?” diye sorardım. Bu soruma da 3-5 öğrenci el kaldırır ve henüz cep telefonu hattı almadıklarını ifade ederlerdi. Artık günümüzde bu soruyu sormaya gerek bile kalmadı. Çünkü hemen hemen her insanın bir cep telefonu var; ve hatta bazılarımız 2 ya da 3 telefon taşır hale geldik. Çok iyi hatırlıyorum, daha dün gibi aklımda; ilk cep telefonuma 1997 yılının Temmuz ayının başında sahip olmuşum. Evlenmeden bir hafta on gün önce satın almıştım. Evlilik öncesi olduğu için de rakamlar çok iyi hatırlımda. 1 Alman markının 80 bin lira olduğu bir zamandı; harca borca girerek ve 120

milyon Türk lirası ödeyerek, yani 1500 alman markı ödeyerek kocaman bir cep telefonu almıştım. O dönem için en iyisiydi, en mükemmeliydi ve çevremdeki birçok insanda da henüz yoktu. İşimi de görmüş, bir telefonda olan beklentilerimi de karşılamıştı. Ama ben o gün o parayı vermemiş olsaydım ve o para bugün benim cebimde duruyor olsaydı; çok anlamam bilmem ama bugünün piyasasındaki en iyi cep telefonlarından en az 2 tane alır ve cebimde de para kalırdı. Hatta aldığım cep telefonları hemen her cebime girebilecek küçük ve ergonomik boyutlarda olur; işlevleri ve özellikleri açısından da 1997 yılında aldığım ve takoz olarak da nitelendirilebilen cep telefonuma kat kat fark atarlardı. Diğer bir deyişle, geçmişe oranla, daha işlevsel ve çok daha ergonomik teknolojik araçları daha ucuza alır olduk. Eğer bu bir değişim olarak nitelendirilecekse, günlük yaşamımızda gerçekten büyük bir değişimdir

Günlük yaşamımızda yaşanan bir başka değişim ise internet teknolojisi ve kullanımıyla ilgili olmuştur. 1991 yılında lisans öğrencisi iken fakültemize Arizona State Üniversitesi'nden konuk öğretim üyesi olarak gelen Prof. Dr. Marina McIsaac isimli çok yaşlı bir hocadan "Eğitim Teknolojisi" isimli bir ders almıştım. Bu ders döneminde benim de içinde bulunduğum 4 kişilik sunuş grubuna *"internetin eğitimde kullanılmasıyla ilgili bir sunuş hazırlayacaksınız ve geleceksiniz sınıfta arkadaşlarınıza 2 saat konuşarak konuyu anlatacaksınız"* demişti. O tarihlerde bizler internetin ne olduğunu tam olarak bilmeyen kişilerdik. Yenilen bir şey mi, içilen bir şey mi aramızda bilen arkadaşımız yoktu. Konuyu öğrenmek için kütüphaneye gittik, kitapları karıştırdık. Kitaplar konuyu o dönemlerde teknik boyutuyla aktarıyorlardı, kafamız karıştı. Bilgi işlem uzmanlarının yanına gittik ve onlardan bilgi almaya çalıştık, kafamız daha da karıştı. Çünkü interneti görmemiş ve kullanmamıştık. Sunuş günü geldi çatı, sınıfta arkadaşlarımızın karşısına çıktık. Yaklaşık 2 saat konuşmamız gerekirken, bizler toplam 10 dakika konuşabildik ve bu konuşmada ne dediğimizi bırakın bizi dinleyenlerin anlamasını, biz bile ne dediğimizi anlamadık. Bu sunuştan yıllar sonra değil; sunuştan aylar sonra yani çok kısa bir süre sonra internet hayatımıza öyle bir girdi ki artık hepimiz internet kullanıcısı olduk ve onsuz yapamaz hale geldik. Artık onun sayesinde dünyanın her yerine oturduğumuz yerden gitme şansımız var. Bu bir değişim mi, evet büyük bir değişim.

İnternetle ilgili olarak devam etmemiz gerekirse; 1995'li yıllarda mesleğe ilk girdiğimizde, asistan olduğumuz dönemlerde, sabahları fakülteye gelir, her sabah giriş katındaki kantinden çayımızı simidimizi alır, odamızın bulundu-

ğu kata çıkardık ve her sabah kattaki bir arkadaşımızın odasında 4-5 kişi toplanır, yaklaşık yarım saat simit yer, çay içer, sohbet eder, iletişim kurardık ve herkes birbirinin mutluluğundan-mutsuzluğundan, başarısından-başarısızlığından haberdar olurdu. Bir iletişim vardı, bir etkileşim vardı. Şimdi yıl 2010 ve biz yine sabahları fakülteye geliyoruz, yine kantinden çayımızı simidimizi alıyoruz, yine odamızın bulunduğu kata çıkıyoruz; ama artık bırakın bir başka arkadaşımızın odasına gitmeyi ve iletişim kurmayı, doğrudan kendi odamıza gidiyoruz ve üzerimizdeki ceketimizi bile çıkarmadan bilgisayarımızın düğmesine basıyoruz. Tek amacımız, çok fazla zaman kaybetmeden bilgisayarımız hemen açılsın da sanal bir dünya olan internete girelim. Artık en iyi meslektaşımız, en iyi arkadaşımız internet olmaya başladı. Onsuz yapamaz hale geldik. Hatta neredeyse bütün kurumlarda olduğu gibi Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde de birçok kişi yan odalarındaki arkadaşlarıyla bile bilgisayarlarına yükledikleri eş zamanlı chat programları ve bilgisayarlarının üzerine koydukları kameralar aracılığıyla görüşmekte, iletişim kurmayı tercih etmektedir. Aslında klavyedeki tuşlara basana kadar üç adım atsa yan odadaki arkadaşıyla yüzyüze iletişim kurup daha sağlıklı anlaşma olanağı elde edecek ama artık bunu yeğlemez hale geldik.

Dolayısıyla, en başta da belirtildiği gibi, insanın ana rahmine ilk düştüğü andan itibaren var olan iletişim becerisi gün geçtikçe yozlaşmaya ve zarar görmeye başlamıştır. Uzağı yakın eden, bireylerarası iletişimdeki fiziksel engelleri hızla ortadan kaldırarak daha kolay iletişim kurmamıza olanak tanıyan iletişim teknolojileri beraberinde iletişimdeki psikolojik engelleri yaratmışlardır.

İşyerlerimizdeki bu durumun bir benzeri de evlerimiz için de geçerli değil midir? Keşke şansımız olsa da çatıları kaldırıp yukarıdan evlerin içine şöyle bir baksak. Herhalde birçok evde benzer bir durum söz konusudur. Evde 3 kişi yaşıyor. Bunlar adam, kadın ve çocuktan oluşan çekirdek bir ailedir. Adam oturma odasındaki televizyonda sevdiği spor programını küfrede küfrede seyredip sinir olurken; evin hanımı mutfaktaki televizyonda sevdiği berbat televizyon dizilerini (beyin işgaline neden olan dizileri) ağzının suları akararak, bayıla bayıla seyretmekte ve sonrasında da kendi gerçek hayatını sorgulamakta; evdeki ufaklık da kendi odasındaki bilgisayarda ya da oyun salonunda vakit geçirmekte ve dışarı çıkmamaktadır. Diğer bir deyişle, evde üç kişi yaşıyor ve bu üç kişi üç ayrı odada yaşıyor. Birbirinden kopuk, birbiriyle iletişimi olabildiğince sınırlı ve yalnızlaşmış, yabancılaşmış bir

insan tipi. Hani iletişim becerimiz en temel becerimizdi, nerede kaldı en temel becerimiz?

Benzer bir başka durum da çevremiz için geçerlidir. Küçükken Eskişehir’de kocaman bir mahallede büyüdüm. O büyük mahallede, bırakın bizim oturduğumuz evin karşısındaki evde oturan kişileri tanımayı, mahallenin en öteki ucundaki evde oturan kişileri tanım, nasıl insanlar olduklarını bilir, nelerden hoşlanırlar nelerden hoşlanmazlar bilirdik. Çünkü bir iletişimimiz vardı. Daha doğrusu en temel becerimiz olan iletişim becerimizi daha fazla ve daha etkili kullanırdık o dönemlerde. Şimdi 7-8 katlı bir apartmanda oturuyorum ve karşı dairemde oturan kişinin kim olduğunu sokak kapısından içeri girerken duvarda asılı olan zillerdeki isimlere bakarak öğreniyorum. Ama sadece ismini biliyorum. Onun ötesinde komşum hakkında çok fazla bir bilgim yok. Daha doğrusu onunla iletişim kurmaktan kaçınır olduk artık. Nerede kaldı en temel becerimiz, hani en temel becerimiz iletişim becerimizdi?

En temel becerimiz iletişim becerimiz ama hakkında en fazla şikayet ettiğimiz becerimiz de iletişim becerimiz değil mi? Bir bakın çevrenize, evlerinize, işyerlerinize. Birçok insan benzer cümlelerle şikayet içindeler. Evde ya da işyerlerindeki ilişkilerimizde bir iletişimsizlik yaşandığında da genellikle *“insan ilişkilerinin çok zor olduğundan”* ya da *“anlaşmamızın çok zor olduğundan”* şikayet ediyoruz. Eşimizle, çocuğumuzla, ana babamızla ya da bir arkadaşımızla iletişimsizliğe sebep olan bir sorun yaşandığında da, genellikle o sorunun karşımızdaki kişiden kaynaklandığını, iletişimsiz olanın o olduğunu, beceriksiz olanın o olduğunu, bizi anlamayanın o olduğunu düşünürken; kendimizi de sütten çıkmış ak kaşık gibi görerek en iyi iletişimci olarak nitelendiriyoruz. İşte bu tür bir düşüncenin var olduğu anda da hayatımızın hatasını yapmaya başlamış oluyoruz. Öncelikle şunu bilmemiz gerekiyor: Ortada iletişimsizliğe sebep olan bir sorun varsa bu sorunun yaşanmasında iki tarafın da katkısı vardır. İki tarafın da etkisi vardır. Eğer evlerde ve işyerlerindeki ilişkilerimizde MUTLU olmak istiyorsak aşağıdaki şu sloganı hiçbir zaman unutmamamız gerekir:

İyi Bir İletişimin Temeli: SİZSİNİZ!

Size *“Mutluluk Nedir?”* diye bir soru sorsam, herhalde her birinizin kafasından bir tanım geçer, açıklama geçer. Ve aklınızdan geçen her tanım da doğru bir tanımdır. Çünkü herkesin mutlulukla ilgili farklı farklı beklentileri ve kriterleri vardır.



Şekil 2. Mutluluk ve İletişim Becerisi Arasındaki İlişki

“Mutluluk” kavramı bu noktada sınırları belli olmayan ve kişiye/kuruma göre kriterleri ya da belirleyicileri rahatlıkla değişebilen bir kavramdır. Geçen aylarda adını hatırlayamadığım dergide yer alan bir “mutluluk” tanımı okudum. Okuduktan sonra da oturup bir süre güldüm bu tanıma. Böyle bir mutluluk tanımı mı olur diye düşündüm kendi kendime. Ama aradan birkaç saat geçtikten ve yapılan tanımı iletişim becerileri ile birlikte düşündüğüm zaman bu mutluluk tanımının ne kadar da doğru bir tanım olduğunun farkına vardım. Tanım aynen şöyleydi: “Mutluluk, sabah evden çıkıp koşa koşa işe gitmek ve akşam mesai bitiminde işyerinden çıkıp koşa koşa eve geri dönmektir.” Belki ilk okuduğunuzda siz de güleceksiniz. Ama çok da doğru bir tanım aslında. Şimdi hep birlikte düşünelim: Bir insan sabahları evden çıktıktan sonra neden koşa koşa işe gider? Geç kaldığı için mi? Hayır tabii ki. İşyerinde mutlu olduğu için koşa koşa gider. Peki, akşam mesai bitiminde işyerinden çıkıp neden koşa koşa eve geri döner? Karısından ya da kocasından korktuğu için mi? Hayır tabii ki. Evinde mutlu olduğu için koşa koşa gider. Peki, üçüncü soru, bir kişinin evinde mutlu olabilmesi için ne gereklidir ve iletişim becerileri bunun neresindedir? Bunun cevabını bir örnek üzerinden vermeye çalışalım.

Örnek Olay 1

Bir karı-koca hayal edelim. Kemal Bey ve eşi Müjgan Hanım. Kemal Bey Balıkesir’de faaliyet gösteren büyük bir mağazanın muhasebe müdürüdür. Yukarıdaki mutluluk tanımında belirtildiği gibi, Kemal Beyin hem işyerine hem de evine koşarak gidebilmesi için ne gerekmektedir? Kemal Beyin muhasebe müdürlüğü işini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi bu işin gerektirdiği tüm düşünsel ve fiziksel becerilere sahip olması ve aynı za-

manda da işinde çok tecrübeli olması onun işinde mutlu olabilmesinin de bir garantisi midir? Cevabı duyar gibiyim; evet, haklısınız. Bu yeterliliklerde bir müdür olması onun işinde de mutlu olacağı anlamına gelmez. Tecrübesinin ve işin gerektirdiği tüm düşünsel ve fiziksel becerilere sahip olmasının yanı sıra aynı zamanda mağazadaki diğer tüm çalışanlarla da güçlü bir uyum ve işbirliği içinde yaşayabilmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmesi de ancak güçlü ve sağlıklı iletişim davranışlarına sahip olabilmesine bağlıdır. Diyelim ki Kemal Bey iş yaşamında böyle birisi. Peki ya evine koşarak gidebilmesi için gerekenler ne? Herhalde bunun için de şöyle bir açıklama geliştirebiliriz. Kemal Bey dört dörtlük bir kişiliğe sahip birisi, aynı zamanda eşi Müjgan Hanımı ve çocukları Tolga'yı da çok seviyor ve onlara çok değer veriyor. Kemal Beyin sadece kalbinde ve beyninde yani sadece düşüncelerinde eşine ve çocuğuna karşı beslediği bu duyguları onun evinde mutlu olmasının ve evine koşma gitmesinin bir garantisini de sunar mı? Hayır, tabii ki bunlar evinde mutlu olmasına yardımcı olmaz. Kemal Bey aynen işyerinde olduğu gibi evinde de güçlü iletişim davranışları sergileyerek eşine ve çocuğuna karşı beslediği bu güzel duyguları davranışlarına, konuşmalarına ve onlara karşı yaklaşım tarzına yansıtmalıdır. Diğer bir deyişle, bu duygularını uygun davranışlarla ve konuşmalarla onlara hissettirmeli, göstermelidir. Ancak ondan sonra evinde mutlu olabilir, evine koşarak gidebilir. Yani mutlu olmak için her şeyden önce evde de iyi bir iletişimci olmak gerekir. Görüldüğü gibi, iletişim becerileri, insanların hem özel yaşamlarında hem de iş hayatlarında olması gereken en temel beceridir.

Her ne kadar iletişim olgusunun insanın ve tüzel bir kişilik olan kurumların varlık sürdürme biçimlerinin bir ürünü olduğunu ifade etsek de, neredeyse ana rahmine ilk düştüğümüz anlardan itibaren sahip olduğumuz en temel beceri olduğunu iddia etsek de aslında en fazla şikayetimiz yaşadığımız ya da yaşadığımız iletişimsizliklerdendir. Aşağıdaki örnek olay da Genel Müdür Fred'in hayatının bir boyutu olan işyerinde gerçekten mükemmel bir iletişimci, hayatının diğer boyutu olan özel yaşamında da bir o kadar iletişimsiz birisi olduğunu gösteren güzel bir örnektir (Adair, 2003:9).

Örnek Olay 2

“İletişimimiz bir kez daha tenkit edildi” diye bağırdı öfkeli genel müdür ürkümüş idarecilere. “Şu müşteri memnuniyet raporuna bir bakın!” diye bağıarak, ön kapağında büyük sarı harflerle ZAYIF İLETİŞİM yazan kalın raporu yere fırlattı.

“Hammadde tedarikçilerimiz de memnun değiller” diye fısıldadı üretim müdürü, pazarlama müdürünün kulağına.

Genel müdür üzerinde durduğu konuyu daha iyi vurgulamak için yumruğunu masaya vururken, *“Bunun bir dahaki Pazartesi’ye kadar daha iyi bir hale getirilmesini istiyorum”* diye gürledi ve çıktı.

Kıdemli yöneticiler şaşırılmış bir şekilde toplantıyı terk ettiler. *“İletişim derken neyi kastediyor acaba?”* diye düşündü insan kaynakları müdürü.

“Brifing gruplarımız var, yeni bir telefon ağı, şirket hakkında periyodik bir rapor, tatmin olmayan müşteriler için şikayet hattımız var. Konu hakkında bir kaç toplantıya ne dersiniz?” diye bir teklifte bulundu finans müdürü. *“Her ayın ilk Perşembe’si kahvaltılar organize edebilirim ... Sizin ne düşündüğünüzü bilmiyoruz. Belki de birbirimizi her bölümdeki gelişmeler hakkında haberdar edebiliriz.”* Altı iş alanının müdürlerinden biri iğrenmiş görünüyordu.

“Başka toplantı istemiyorum!” diye haykırdı. *“Ayrıca finans bölümü de bize hiç durmadan istedikleri yeni bilgileri iletiyorlar. İşimizle uğraşmamıza müsaade etseniz iletişim kuracak zaman bulabiliriz!”*

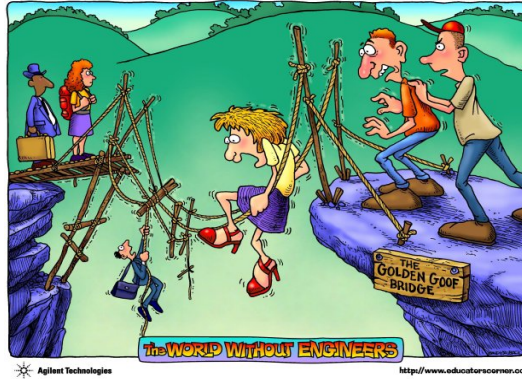
Genel müdür akşam saat 9’da her zamanki gibi ağzına kadar dolu olan çantasıyla eve vardığında, evde hiçbir lambanın yanık olmadığını gördü. Mutfak masasının üstünde karısından bir not vardı.

“Sevgili Fred, akşam yemeğini her zamanki gibi fırının içinde bulacaksın. Üzgünüm, fakat seni terk ediyorum. Yıllardır sana değişen hislerimi anlatmaya çalıştım, fakat hiç bir zaman dinlemedin. Beni tamamen ihmal ettin ve kendini işine kaptırdın. Bir gün daha buna dayanamam. İletişim kelimesinin anlamından haberin yok gibi duruyorsun. İyi şanslar Fred!”

Yukarıdaki örnek olayda olduğu gibi, Genel Müdür Fred acaba hayatının hangi boyutunda iyi bir iletişimci? İş yaşamında kendisine bağlı olan birim müdürlerini sergiledikleri iletişimsizlikler sebebiyle tenkit ederken, aynı biçimde özel yaşamında da Fred’i karısı iletişimsizliği sebebiyle eleştirmektedir. Fred için var olan bu durum, aslında gerçek hayatta birçoğumuz için de geçerlidir. Diğer bir deyişle, ya özel hayatımızda ya da iş hayatımızda mükemmel bir iletişimci kesiliriz. Ama ikisinde de iletişim becerileri konusunda

becerikli olanlarımızın sayısı oldukça azdır. Çünkü genellikle özel yaşamımızdaki ilişkilerimiz yürütülmesinde gösterdiğimiz hassasiyeti iş yaşamımızdaki ilişkilerin yürütülmesinde ya da iş yaşamımızdaki ilişkilerimizin yürütülmesinde gösterdiğimiz özeni özel yaşamımızdaki ilişkilerin hayata geçirilmesinde pek göstermeyiz. Dolayısıyla bir süre sonra ya sadece iş hayatımızda ya da sadece özel yaşamımızda iyi birer iletişimci olarak anılmaya başlarız. Benzer durum tüzel bir kişilik olan işletmeler için de geçerlidir.

Bu noktada, Pire'nin çok güzel bir sözünü hatırlatmak yararlı olacaktır: “*İnsanların çoğu duvar, çok azı da aralarında köprü kurar*” demiştir. Ayrıca sayıca çok az da olsa kurulan köprülerin ne kadar sağlam oldukları da ayrı bir tartışma konusudur. Diğer bir deyişle, insan olarak hepimiz iletişim becerilerimizi kullanarak karşımızdaki insanlarla duvar kurarken; yine aynı iletişim becerilerini kullanarak gerçekten güçlü bağlar kurduğumuz, köprüler oluşturduğumuz kişiler de vardır. Aşağıdaki şekil bunu tüm açıklığıyla anlatmaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. İletişim Köprüsü (<http://www.educatorscorner.com>)

Buradan hareketle, rahatlıkla, insanların kişiliklerini iletişim davranışlarıyla ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Hem kişiliklerini ortaya koymaları açısından hem de insanların toplumsal bir varlık olmaları sebebiyle iletişim becerileri önemli bir beceridir. İnsanoğlu toplumsal bir varlıktır ve tüm yaşamını sürekli iletişim kurarak geçirmektedir (Şekil 4).



Şekil 4. Sonuç: Yalnız Kalamayız!

Şekil 4'teki karikatürde de belirtildiği gibi, insan olarak, “*ben yalnız çalışırım*” ya da “*ben yalnız kalabilirim*” gibi bir takım lafları söyleme lüksümüz yoktur. Çünkü insanın toplumsal bir varlık olması sebebiyle her ihtiyacını kendi başına giderememe gibi bir engeli vardır. Diğer bir deyişle, insan birçok ihtiyacını başka insanların ya da kurumların çabalarından yararlanarak giderebilmektedir. Dolayısıyla insan sosyal bir varlıktır. Aynı yorum tüzel bir kişilik olan kurumlar için de yapmak mümkündür. Kurumların da kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için hem çalışanlarıyla, hem rakipleriyle ve hem de diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla etkileşime geçmeleri beklenmektedir.

Örnek Olay 3

Geçenlerde çocuk yetiştirme üzerine yazılmış bir kitapta bir cümle çok dikkatimi çekti. Çocuklarla doğru iletişim kurmak için yazılmış bir cümle idi ama o cümle sadece çocuklar için değil, hayatımızdaki tüm insanlarla iletişime geçerken dikkate almamız gereken mesajları veren bir cümle idi. Cümle aynen şöyle idi: “**Çocuklar sevilmek değil, sevildiklerini hissetmek isterler.**” Cümle gerçekten doğru, lütfen düşünün; çocuğunu sevmeyen anne baba var mı? Hayır, kesinlikle yoktur. Peki, her anne baba çocuğuna sevgisini aynı şekilde mi gösteriyor, hissettiriyor? Bu sorunun cevabı da “hayır.” Dolayısıyla çocuğumuzla, eşimizle, anne babamızla ya da işye-

rindeki yönetici ve arkadaşlarımızla iletişim kurarken aklımızdaki ve yüreğimizdeki düşüncelerimizi onlara göstermek, yaşatmak ve hissettirmek zorundayız. Evlerde ve işyerlerindeki ilişkilerde iyi bir iletişimci olmak için herhalde bu noktadan başlamak faydalı olacaktır.

Örnek Olay 4

Üstün Dökmen hocamızın bir kitabında okuduğumu çok iyi hatırlıyorum. Hocamız da çocuklarla iletişimde dikkat edilmesi gereken bir husus olarak belirtmiş ama siz bunu herkese genelleyin bence. Cümle aynen şöyle: **“Çok gaz motoru, çok laf çocuğu boğar!”** Eğer siz evde ve işyerlerinde çocuğunuzla, eşinizle ya da size bağlı bir personelle sadece konuşarak iletişim kuruyorsanız bunun çok da doğru olmayan bir davranış olduğunu ifade eden bir cümle aslında bu. Eğer siz yemek yemeyen bir çocuğunuza “yemek ye, yemek ye, yemek ye”, ders çalışmayan çocuğunuza “ders çalış, ders çalış, ders çalış”, size istediğiniz gibi davranmayan eşinize karşı “bana öyle davranma, bana öyle davranma, bana öyle davranma” ve istediğiniz gibi işini yapmayan bir çalışanınıza “bu işi böyle yap, böyle yap, böyle yap” gibi cümleler sadece konuşarak iletişim kuruyorsanız bu onların boğulmaları ve bir süre sonra sizi dinlememeleri anlamına geliyormuş. Mesela bir aileyi alalım ve demiryolunun dibindeki bir eve taşıyalım. Sizinle iddiaya girerim ki o aile ilk 1 hafta tren sesinden dolayı sabaha kadar uyuyamazlar. İkinci hafta biraz uyurlar biraz uyuyamazlar. Ama üçüncü haftadan itibaren sese iyice alışıp sabaha kadar mışıl mışıl uyurlar. İlk bir hafta çocuğunuz “ders çalışmam lazım” diye duyuyor, ikinci bir hafta biraz duyuyor biraz duymuyor, ama üçüncü bir haftadan sonra ise hiç duymadan mışıl mışıl uyuyormuş. Bu onlarla sadece ve sadece konuşarak iletişime geçiyorsanız yaşanan bir durummuş. Bu noktada peki nasıl bir iletişim kurulması gerekir? Onlarla konuşmanın yanı sıra, çocuğunuz yemek yemiyorsa, ders çalışmıyorsa; eşiniz size öyle davranmıyorsa, size bağlı olan o personel işini sizin istediğiniz biçimde yapmıyorsa bunun nedenlerinin de araştırılması ve varsa ortada bir eksiklik ya da yanlış bunların düzeltilmesi ve iyileştirilmesi çabalarının da başlatılması gerekmektedir. Bu da bir iletişimdir. Diğer bir deyişle, insan ilişkilerinde başarıya ulaşılması için yapılması gereken bir yaklaşım tarzıdır.

1.2. İletişimsizlik Yaşama Sebeplerimiz

İletişim kavramının tanımı yapmadan, iletişim kurarken nelere dikkat edilmesi gerektiğini tartışmadan, konuşurken ve dinlerken göz önünde bulundurulması gereken hususları sıralamaya başlamadan belki de öncelikle

insanların neden iletişimsizlik yaşadıklarını tartışmak ve açıklamak faydalı olacaktır diye düşünüyorum. İnsanların evlerde ve işyerlerinde karşısındaki kişi ile iletişimsizlik yaşamasına sebep olan 9 ihtimal vardır. Bu ihtimallerden ilk dördü iletişimi başlatan kişiden kaynaklanır; diğer beşi de iletişimi başlatan kişinin karşısındaki kişiden kaynaklanır. Diyelim ki iletişimi siz başlattınız ve sizden kaynaklanan dört durum şudur: İletişimin konusu ne ise o konuyla ilgili olarak;

- Sizin düşündükleriniz vardır,
- Söylemek istedikleriniz vardır,
- Bizzat söylediğiniz vardır, ve
- Ağzınızdan cümleler çıktıktan sonra söylediğinizi sandığınız bir durum vardır.

İyi bir iletişim, sağlıklı ve güçlü bir iletişim öncelikle sizin sizden kaynaklanabilecek olan bu dört durumu eşit kılmak için çabalamanızı, yorulmanızı gerektirir. Diyelim ki siz üzerinize düşeni yaptınız ve sizden kaynaklanan bu dört durumu eşit kıldınız. Peki bundan sonra iletişimin sağlıklı işleyeceğinin garantisi var mıdır? Tabii ki yoktur. Çünkü karşınızdaki kişinin de kendisinden kaynaklanabilecek şu beş durumu eşit kılması için aynen sizin gibi yapması, çabalaması ve yorulması gerekmektedir:

- Karşınızdaki kişinin duymak istediği vardır,
- Karşınızdaki kişinin bizzat duyduğu vardır,
- Karşınızdaki kişinin anlamak istediği vardır,
- Karşınızdaki kişinin bizzat anladığı vardır, ve
- Karşınızdaki kişinin anladığını sandığı bir durum vardır.

Görüldüğü üzere, iletişim ancak iki kişinin de yoğun bir çabası ile sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olan bir olgudur. Diğer bir deyişle, sağlıklı ve güçlü bir iletişim emek ister, çaba ister. Aşağıdaki fıkra bu 9 ihtimali çok güzel anlatmaktadır.

Fıkra

Adamın bir tanesi yemiş kurşunu, vurulmuş 10 gündür hastanede yoğun bakımda yatıyor. Onuncu günün sonunda, gecenin üçünde yavaş yavaş kendine geliyor ve bir bakıyor yanındaki tahta sandalyede karısı üzgün, yorgun oturuyor. Adam yorgun ve bitkin bir ses tonuyla konuşmaya başlı-

yor. “Bak” diyor, “kaç gündür yoğun bakımdayım, kendime geldim yanımda sen varsın” diyor. Kadın anlam veremiyor. Adam devam ediyor. “Hatırlıyor musun” diyor, “gecen sene trafik kazası geçirdiğimde ve hastanedekendime geldiğimde yine yanımda sen vardın” diyor. Kadının hoşuna gidiyor, çünkü kocası hem ayılmış hem de güzel güzel konuşuyor. Adam devam ediyor, “Hatırlıyor musun, 5 sene önce işten kovduklarında yine yanımda sen vardın” diyor. Daha da devam ediyor, “Hatırlıyor musun, 10 sene önce iflas ettiğimiz, o parasız kaldığımız kötü günlerde yine yanımda sen vardın” diyor. Kadın o kadar mutlu ki uçu uçucaak, zor duruyor tahta sandalyede. Adam duruyor, şöyle derin bir nefes alıyor ve “Ya düşündüm de” diyor, “sen ne uğursuz bir kadınmışsın böyle yaa” diyor.

Yukarıdaki fıkrada olduğu kadar olmasa da insanlar birbirlerine iletişimsizlik yaşıyorlar, yaşıyorlar. İletişim çok dikkatli olunması gereken bir çaba aslında.

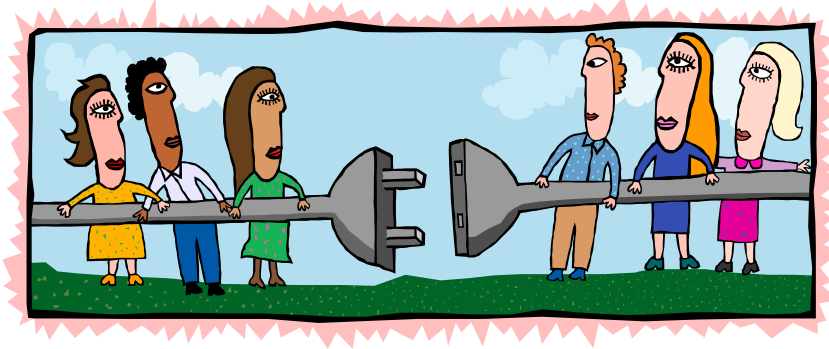
1.3. İletişimin Amacı

İletişimi kimle gerçekleştiriseniz gerçekleştirin, iletişim kurmamızın iki temel amacı vardır. Bunlar:

- Karşımızdaki kişiye anlaşılabilir mesajlar göndermek, ve
- Karşımızdaki kişinin tutum ve davranışlarında bir değişiklik yaratmak.

Bizler bu iki amacı gerçekleştirmek için iletişim kurarız. Ama hayattaki uygulamalarına bakıldığında ise çoğunlukla birinci amacı etkili bir şekilde gerçekleştiremediğimizden dolayı ikincisi de gerçekleşmez. Mesela, evlerde ve işyerlerinde içimizden geldiği gibi konuşuruz ve karşımızdaki kişinin bizi anlamasını bekleriz. Hatta okullarda öğretmen sınıfta öğrencinin karşısına geçer ve konuşmaya başlar; konuşmanın bitiminde de **“anladınız mı?”** diye sorar. Sanki öğrenci ile kurduğu iletişimde tek sorumlu ve görevli kişi, tek çaba sarfetmesi gereken kişi öğrenciymiş gibi düşünür. İşte burada da iletişimsizlikler ve çatışmalar yaşanmaya başlar. Öğretmenin yapması gereken konuşmanın belirli periyotlarında öğrenciye **“anladınız mı?”** diye değil **“anlatabildim mi?”** diye sorması gerekir. Çünkü o ortamda öğrenci ile iletişimi başlatan öğretmen olduğuna göre, iletişimin etkili ve başarılı gerçekleşmesi için gerekenlerin yapılması konusundaki ilk sorumluluk da öğretmenin olmalıdır. Ve dolayısıyla, anlaşılabilir olmak için ilk öğretmenin çaba sarf etmesi gerekir. Ancak bu şekilde bir yaklaşımla evlerde ve işyerlerinde doğru iletişim kurma şansımız ve gücümüz olabilir. Diğer bir deyişle,

her iki tarafın da çaba sarf etmesi gerekir.



Şekil 5. İletişimin Amacı

1.4. İletişim Kavramı

Wilbur Schramm “*İnsan topluluğu ve davranışları ile ilgili her dalın iletişimle ilgilenmesi zorunludur*” biçiminde etkili bir saptama yaparak iletişim becerisinin sadece insanlar için önemli olmadığını; en az insanlar kadar diğer bilim dalları ve insanın çabalarından yararlanarak amaçlarına ulaşmayı hedefleyen işletmeler için de önemli olduğunu ifade etmeye çalışmıştır. Kurumlardaki iletişim ve yönetiminden bahsetmeden önce iletişim kavramı üzerinde kısaca durmakta yarar vardır.

İnsanoğlu doğduğu ilk günden son gününe kadar bir yaşam mücadelesi sürdürmektedir. Bu yaşam mücadelesi gün geçtikçe de zorlaşmaktadır. Söz konusu olan bu mücadelede başarılı olabilmek en temel becerimiz olan iletişim becerilerimizin sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü yaşamak başlı başına iletişim ağını, iletişim etkinliklerini içeren bir olaydır. Var olduğumuz anda çevreyle sürekli iletişim, etkileşim içine gireriz. Bilmeden çevremizi etkilemeye, değiştirmeye, yine bilinçsizce etkilenmeye, çevremize uyarlamaya başlarız. Bu iki yönlü alışveriş ömürboyu süregider. Kişiliğimizi iletişim alışkanlıklarımızla, iletişim çabalarımızla ortaya koyarız. Bildiklerimiz, duyduklarımız, yapabileceklerimiz iletişim tavrımızla belirlenir. Kişiler arası ilişkilerin aracı da iletişimdir: anlamak, öğrenmek, anlatmak, başkalarına ulaşmak için iletişimi kullanırız (Usluata, 1995: 5).

Peki iletişim nedir? İletişim kavramının ne olduğunu anlamak için iletişim alanında yazılmış olan binlerce kitaba bakıp okumalar yapmak yeterlidir. Ama bu şekilde bir yöntemle iletişim kavramının ne olduğunu anlamaya

çalışmak demek öncelikle bizim kendi söylediklerimizle çelişmemiz anlamına gelir. Çünkü yukarıdaki bölümlerde iletişimin sosyal bir varlık olan insana özgü bir olgu olduğunu söylemiştik; ve biz bu insana özgü olguyu sadece kitaplara bakarak anlatmaya çalışırsak hata yapmış oluruz. Dolayısıyla sizce (kitaplara göre değil) iletişim nedir?

- İletişim aslında her şeydir.
- İletişim televizyondur, gazetedir.
- İletişim yazınsal bir eleştiridir.
- İletişim mağara duvarlarındaki yazıdır. Mağara duvarlarına bakınca birkaç bin sene önce yaşamış bir insan topluluğu hakkında bir mesaj alabiliyorsak, onların yaşam biçimleri hakkında bilgi sahibi olabiliyorsak budur iletişim.
- İletişim saç biçimimizdir, giyim tarzımızdır. İnsanların saç biçimlerine bakınca, giyim tarzlarına bakınca hayata bakışları, yaşam biçimleri, dünya görüşleri hakkında mesaj alıyorsak budur iletişim.
- İletişim bana göre **konuşmaktır**. Bugün bir iletişim kitabını incelediğiniz zaman ya da herhangi bir iletişim fakültesi öğrencisi ile görüştüğünüz zaman “iletişim konuşmaktır” tanımını çok basit bir iletişim tanımı olarak gördüklerini ifade ederler. Aslında bu tanım, o kadar da basit bir iletişim tanımı değildir. Mesela, bir erkeğin karşısındaki bir kadınla konuştuğunu düşünelim. Ayrıca konusu ne olursa olsun, konuşmanın başında, ortasında ya da sonunda kadına “..... ama sen bir kadınsın!” dediğini varsayalım. Adam ne yaptı? Basitçe konuştu değil mi? İşte bu basit konuşma, aynı zamanda, geçmişten bugüne kadar insanlık tarihinde kadın ile erkek arasında yaşanan eşitsizliği gözler önüne seren toplumun öncü kültürünün de ne olduğunun bir göstergesi değil midir? Adam karşısındaki kadınla konuşmakla kalmadı; bu önyargılı konuşma biçimiyle aslında karşısındaki kadına, yani bir başka insana bakış açısını ortaya koydu. Diğer bir deyişle, adam bu basit konuşmasıyla aslında kişiliğini gözler önüne serdi.
- Ama unutulmamalıdır ki, iletişim sadece konuşmak değildir. İletişim bazen **araya mesafe koymaktır**. Çünkü karşımızdaki herkesle aramızdaki mesafe aynı değildir. Bazıları ile daha yakından bazıları ile ise daha uzak mesafeden iletişime geçeriz. Bu mesafeyi belirleyen de o kişi ile aramızdaki ilişkinin biçimi ve düzeyidir.
- İletişim bazen **susmaktır**. Susarak da mesaj verebiliriz. Mesela bazen ben evde eşimi kızdırırım ve bana bir küser, 3 gün konuşmaz ve susar. Acayip mesaj verir.

- İletişim bazen **bakmaktır**. Bakarak da mesaj veririz. Derler ki “*Bir bakış bir bakışa neler anlatır, bir bakış bir bakışı senelerce açıklar.*” Alın size iletişim kurma biçimi. Bazen uzun uzun cümlelerle anlatamadığımız düşünce ve duygularımızı kısacık bir bakışla daha etkili anlatabiliriz.
- İletişim bazen **gülmektir**. Gülerек de mesaj verebiliriz, hatta gülerек de kişiliğimizi ortaya koyarız. Derler ki “*Bir insanın neye güldüğü zekasını nasıl güldüğü ahlakını gösterir.*” Alın size iletişim kurma biçimi.
- İletişim bazen Billboard’lardaki reklam panolarıdır. Ne demekistediğimi size bir örnekle açıklayayım: “çok iyi hatırlıyorum. 2004 yılının Şubat ayı idi. Eskişehir’de arabayı park ettik çarşıda yürüyoruz. Sağ tarafımda eşim, sol tarafımda da Ali isimli arkadaşım var. Bu üç kişi; ben, eşim ve Ali birbirimize çok benziyoruz. Aynı süreçlerden geçmiş, dünyaya aynı bakan algılaması aynı olan, aynı yaşlarda, aynı beklentilerde olan ve birbirine çok benzeyen 3 insan düşünün. Yürürken üçümüzde karşı kaldırımdaki bir reklam panosunda siyah bir zemin üzerine kırmızı yaldızlı harflarla yazılmış ve altında da birkaç tane kırmızı gül resminin olduğu şöyle bir yazı okuduk: “*Necla, evliliğimizin 25. yılında hala seni seviyorum. Ahmet.*” Çok şükür okuma yazmamız var. Aynı anda bu yazıyı okuduk. Sonrasında eşim sağ taraftan kulağıma fısıldadı Ali duymadan; “*utan utan*” dedi, “*adama bak, adam 25 yıllık evli aşkını hala duvarlara yazıyor, biz yedi yıllık evliyiz sen bunu bana 7 kere demedin.*” Ben de aynı yazıyı okudum ama benim hiç aklıma öyle gelmedi. Benim aklıma başka bir şey geldi. Ama aklıma geleni sesli dile getiremedim, içimden geçirdim, dedim ki “Allah bilir adam ne hatlar yedi, karısını kızdır, eve giremiyor, eve girmek için bak kaç takla atıyor.” Ben de böyle düşündüm. Ali dediğimiz o arkadaşın o yıllarda bir kız arkadaşı vardı ve kızı kendisi ile evlensin diye ikna etmeye çalışıyor, ne yaparsa yapsın başarılı olamıyor; o da birden çizgi filmlerde olduğu gibi sanki tepede bir lamba yandı ve ayaklar yerden kesildi, “abi, acaba ben de böyle şehrin birkaç yerine bu tür bir yazı assam evlilik teklifi mi kabul eder mi?” dedi. Bakın birbirine çok çok benzeyen 3 kişi, kendilerine verilmeyen bir yazıyı aynı biçimde okumuş olmalarına rağmen 3 farklı biçimde okuyor ve anlamlandırıyor. Yani iletişim algılaması ile ilgili bir olgu. Sizin söylediğiniz karşınızdaki 10 kişi tarafından 10 farklı biçimde anlaşılabilir. Dolayısıyla doğru ve etkili iletişim kurmak inanılmaz zor.

Görüldüğü gibi iletişim her şeydir.

Ayrıca canlılar dünyasında, ileti alışverişi anlamında, iletişim kurma becerisi yalnız insana aittir. Ancak insan, simge (sembol) yaratarak duygularını belirtildiği gibi, düşünce ve bilgilerini de biriktirip aktarabilen tek canlıdır. Bu özelliği ona somut şeyleri belirtebilmenin yanı sıra, soyut duygu ve düşünceleri iletebilme, şimdi ve burada olanlarla ilgili olduğu kadar, zamanda ve mekanda uzak olan şeylerle ilgili iletişimde bulunabilme olanağı sağlar. Bu nedenle insan iletişimi, **anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi** olarak tanımlanabilir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2004: 2).

Yukarıdaki paragrafta iletişimi anlatmak için yapılmış bu tanım, iletişim tanımlar arasında benim en çok hoşuma giden ve çok kullandığım bir tanımdır. Çünkü bu tanımın başında bir açıklama bulunuyor. O açıklama da şu: “*anlamlarında uzlaşmış simgeler ve semboller aracılığıyla...*” Bizler anlamlarında hem fikir olduğumuz kelimelerle ve sembollerle iletişim kurarız. Aşağıdaki örnek olay 5 buna güzel bir örnektir.

Örnek Olay 5

2004 yılının Temmuz ayında Kırgızistan’ın başkenti Bişkek’teki ülkemizin bir üniversitesi olan, YÖK’e bağlı olan Manas Üniversitesi İletişim Fakültesi’ne görevli olarak birkaç yıllığına gitmiştim. Eşimi götürmemiş, yalnız gitmiştim. Birkaç gün üniversitenin misafirhanesinde kaldım. Evliyim, lojman var ama eşim yanımda olmadığı için bana verilmiyor. Dolayısıyla bir ev tutmam gerekiyor. Orada da ağırlıklı olarak Rusça konuşuluyor. Rusça bilgim de çok çok az olduğu için ev ilanlarını okuyup gidip ev sahibi ile pazarlık yapma şansım hiç yok. Bu yüzden aynı ortamda çalıştığımız, farklı farklı milletlerden gelen bayan ağırlıklı 9-10 kişi birden bana yardımcı olmaya başladı. Ev bulundu, ev sahibi ile pazarlıklar yapıldı, ev temizlendi, ben eve taşındım. Dedim ki “ne kadar da iyilik sever insanlar.” Gerçek hiç öyle değilmiş. Bana neden yardımcı olduklarını o ülkede bir süre yaşadıktan ve oranın kültürünü öğrendikten sonra anladım. Bizim ülkemizde yazılı bir anayasa maddesi falan değildir, bir kişisel tercihtir ama genellikle insanlar nişanlandıklarında ya da sözlendiklerinde yüzüklerini ilk sağ ellerinin yüzük parmaklarına takarlar, daha sonra evlendiklerinde de sol ellerinin yüzük parmaklarına takarlar. Allah göstermesin boşanma durumunda ise çıkarıp atarlar. Ama Kırgızistan’da durum farklı imiş. Nişan ya da söz yatıklarında

herhangi bir yerlerine bir şey takmıyorlar, evlendiklerinde doğrudan sağ ellerinin yüzük parmağına takıyorlar ve boşanmanın inanılmaz yoğun olduğu bir ülke, boşandıklarında da sağdan çıkarıp sol ellerinin yüzük parmağına takıyorlar. Benim de sol elimdeki nikah yüzüğünü gördükleri için beni boşanmış sanmışlar. Türkiye’de evli olduğumuz mesajını verirken, orada boşanmış olduğumuzu düşündürmüşüm kişilere. Görüldüğü gibi, iletişim kültürel bir şeyi anlatmak için kullandığımız bir renk ya da sembol ya da simge her yerde aynı anlamı ifade etmede kullanılmıyor. Görüldüğü gibi iletişim anlamlarında uzlaşılmış simgeler aracılığıyla gerçekleştiriliyor.

Aşağıdaki Şekil 6, anlamlarında uzlaşılmış simgelerle konuşabilmenin önemi vurgulamak için verilmiş güzel bir örnektir. Şekilde görüldüğü üzere, adamın birisi plaja gidiyor, giderken de yanında en iyi arkadaşı ve en güçlü iletişim kurduğu bilgisayarını da götürüyor. Hatta cep telefonu aracılığıyla internete bağlanıyor. Bir süre sonra adam serinlemek için denize giriyor. Ama boğulma tehlikesi geçiriyor. Adamın “yardım edin” diye bağırması beklenirken, “F1! F1! F1!” diye sesleniyor. Çünkü F1, bilgisayar klavyesinde “Yardım Alma Tuşu”dur. Adam insanlarla iletişim kurmak yerine bilgisayarla iletişim kurmayı tercih ettiği için bilgisayarın dilini konuşur hale gelmiş. Bilgisayarla anlamlarında uzlaşılmış simgelerle konuşabilir duruma gelmiş.

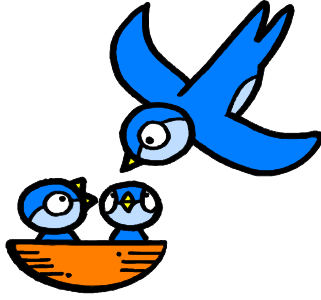


Şekil 6. Sonuç: İletişim Anlamlarında Uzlaşılmış Simgelerle Gerçekleştirilir!

Bilgi paylaşma faaliyeti olan iletişim, kişilerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. Bu tanımlar doğrultusunda iletişim konusunda şunları söyleyebiliriz (Tutar ve Yılmaz, 2003: 5):

- iletişim toplumun temelini oluşturan bir **sistem**,
- örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**,
- bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**,
- sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim** ve
- sosyal uyum için gerekli olan bir **sanattır**.

Herkesin bildiği bir atasözü vardır. “İnsanlar konuşa konuşa, hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşırlar” atasözü doğru bir atasözü müdür? Atalar der de yanlış mı olur? Bir düşünelim; yıllardır konuşuyoruz da konuşarak neymizi çözebildik Allah aşkına. Ne demek istediğimi bir örnekle açıklayayım (Örnek Olay 6):



Hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşırlar



İnsanlar konuşa konuşa

Şekil 7. İnsanlar Konuşa Konuşa Hayvanlar Koklaşa Koklaşa Anlaşırlar

Örnek Olay 6:

Bir karı-koca düşünün. Evde süper mutluluk var. Her şey yolunda, sohbet, muhabbet, mutluluk en üst düzeyde. İlişki bu şekilde devam ederken, küçücük bir mesele çıkıyor aralarında. Fındık kabuğunu doldurmayacak kadar küçük bir mesele. 3 değil, 2 dakika susulsa, problem olan o konu unutulup gidecek, mutluluk ve güzellik kaldığı yerden aynı güzellikte devam edecek. Ama çiftler atasözünde olduğu gibi konuşuyorlar. Ama ne konuşmak, öyle böyle değil. Kadınlara göre erkekler, erkeklere göre de kadınlar atasözünde olduğu gibi konuşuyorlar. Konuşurken, ağzından çıkardığı kelimelerle karşısındakinin banteline basıyor, yarasına tuzu basıyor. 2 dakika sonra unutulup gidecek olan o konu büyüyor da büyüyor ve mutsuzluklara, kavgalara sebep oluyor. Nerede kaldı atasözünün doğruluğu, hani insanlar konuşa konuşa anlaşırlardı? Aslında atasözü çok doğru bir atasözü. Ama hep yaptığımız gibi ağızımıza geleni söylememizi ifade eden bir atasözü değil; doğru ve etkili konuşmamızı ifade eden bir atasözü. Lütfen hiçbir zaman unutmayın: Derler ki “**Konuşmak bebek gibidir, ona gebe kalması çok kolay**

onu doğurması çok zordur.” Birisi sizi kızdıracak ya da rahatsız edecek bir şey söylediğinde, ona cevap vermeniz için dilinizin ucunu onlarca yüzlerce kelime gelir. Ne oldu, anında konuşmaya gebe kaldınız. Hadi bakalım doğurun o kelimeleri desek, içinizden birisi 30 dakika konuşacak ve düşüncelerini tam anlatamayacak; diğeri 3 dakika konuşacak ve ötekisinden çok daha etkili ve başarılı konuşacak. Evlerde ve işyerlerinde de genellikle böyledir. Dolayısıyla, iletişim konusunda eğitim alanların belki de ilk öğrenmeleri gereken dillerinin ucuna geleni söylemek değil, doğru bir biçimde söylemektir. Bir felsefeci, **“düşünmeden asla konuşmayın”** der.

İletişimde dikkat edilmesi gereken bir başka nokta daha vardır. Şöyle açıklamak isterim. İletişim becerileri eğitimi vermeye gittiğim yerlerdeki yetişkin kişilerden bana sıkça şöyle bir soru gelmektedir: *“Hocam, karşıma şöyle bir profilde olan bir kişi çıktığında onunla nasıl iletişim kurmalıyım?”* Benim de bana bu tür bir soru soranlara verdiğim cevap bellidir. Diğer bir deyişle, bunun bir reçetesi yoktur. Yani benim size şöyle bir kişiye karşı böyle davranın şuna böyle davranın diye verebileceğim bir reçete yoktur. Bunun reçetesi bende değil, kişinin kendisindedir. Diğer bir deyişle, karşınızdaki kişi ile neye göre iletişim kuracağınıza sizin kendinizin karar vermesi gerekir. Doğrusu budur. Aşağıdaki Şekil 8, unu anlatmaktadır.



Şekil 8. İletişim Yaklaşımımız

Şekil 8’deki durumu anlatan bir örneği aşağıdaki Örnek Olay 7’de görebilirsiniz.

Örnek Olay 7:

Mesela Ali, Kastamonu’daki bir banka şubesinde çalışan 28 yaşındaki bir personel olsun. Bu bankanın da Ahmet isimli 75 yaşında Kastamonu’nun bir köyünde oturan bir müşterisi olsun. Ahmet amca ayda birkaç kez şehre gelip bankaya uğrayan yaşlı bir adam. Bankaya her gelişinde içeri giriyor, hiç sıra fişi falan almadan doğrudan Ali’nin yanına gidiyor. Ali de *“Hoş gel-*

din Ahmet amca, ver defterini Ahmet amca, al çayını Ahmet amca, al paranı Ahmet amca” türünden bir konuşmayla Ahmet amcanın işini görüyor ve Ahmet amca mutlu mesut bankadan ayrılıyor. Banka bir gün Ali’nin de içinde bulunduğu 30 kişilik bir çalışan grubunu İstanbul’da 10 günlük iletişim eğitimine gönderiyor. Eğitimde konuşan eğitmenler de *“Artık bankaya gelen erkeklere beyefendi, kadınlara da hanımefendi diye hitap edeceksiniz”* diyorlar. Eğitim bittikten sonra Ali Kastamonu’ya dönüyor ve tekrar şubede çalışmaya başlıyor. Bir süre sonra bizim Ahmet amca rahat bir biçimde bankaya geliyor ve doğrudan yine Ali’nin yanına gidiyor. Ali, yanına gelen Ahmet amcaya, eğitimde öğrettiği gibi *“hoş geldin Ahmet bey, buyurun nasıl yardımcı olabilirim”* diyor. Bizim Ahmet amca bir anda şaşırıyor ve içinden düşünmeye başlıyor: *“Acaba, bu soğukluk da nereden çıktı, acaba en son geldiğimde Ali’ye bir hatam mı oldu?”* diye düşünmeye başlıyor. Bizim kültürümüzde bu tür hitap şekilleri (amca, teyze, abla) vardır. Aslında tam tersi de olabilirdi. Şöyle açıklayayım onu da: diyelim ki 28 Ali işini bitiriyor ve bir bakıyor sırada 60 yaşlarında bir bayan bekliyor. Ali, bayana sesleniyor: *“Abla, buyurun gelin ben yardımcı olayım size”* diyor. Kadın da *“Terbiyesiz, ben nereden senin ablan oluyorum, yaşına bak da konuş”* diye cevap veriyor.

Şunu anlatmaya çalışıyorum özetle: karşımıza gelen kişinin anlayacağı dili, yaklaşım biçimini ve hitap biçimini önceden düşünmek gerekir. Yani karşımızdaki kişiye karşı mantığımıza göre mi yoksa duygularımıza (hislerimize) göre mi davranacağız? Bu sorunun cevabı ve reçetesi kişinin kendisindedir. Bu da iletişim becerisinde bilinmesi ve dikkate alınması gereken önemli bir beceridir.

Kısacası, karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini paylaşmamız gerekir. Onun anlayacağı dilden konuşmak için önce kendimizi zorlamak ve onun düzeyine inmek veya çıkmak zorundayız. *“çocukla çocuk olmak büyükle büyük olmak”* deyimi buradan gelir.

Mevlana her şeyi olduğu gibi bu iletişimi de en iyi biçimde çözmüş bence. Mevlana der ki: **“aynı dili konuşanlar değil, aynı duygu ve düşünceleri paylaşanlar anlaşabilir.”** Gerçekten de doğru bir cümledir (Şekil 9). Lütfen kimlerle anlaştığınızı ve anlaşılmadığınızı düşünün. Anlaşabildiklerinizle neden anlaşabildiğinizi, anlaşılmadıklarınızla da neden anlaşılmadığınızı bir gözden geçirin bakalım. Aynı dili konuşuyor olmamıza rağmen iletişim-sizliklerin çokça yaşandığı evler ve işyerleri var maalesef.

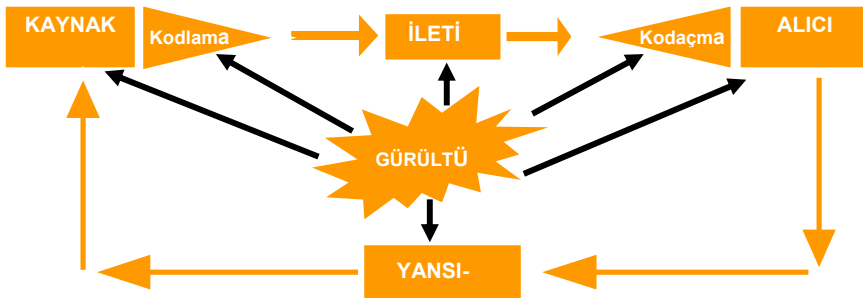


Şekil 9. İletişimde Başarının Sırrı

1.5. İletişim Süreci ve Temel Öğeleri

Bir olayın sürekli olarak ve birbirini izleyen değişmelerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi durumu **süreç** olarak tanımlanır. İletişim de süreç özelliği gösterir. İletişim, bireyin gerek biyolojik gelişimine gerekse sosyo-kültürel çevresiyle etkileşimine bağlı olarak devingenlik gösteren ve bireyi dönüştüren bir olgudur (Zıllıoğlu ve diğerleri, 2007: 4).

Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir, kaynak ve alıcı arasındaki duygu, düşünce alışverişidir. İletişim, sürekli değiştiği ve bu değişim kesintisiz biçimde devam ettiği için dinamik bir süreçtir (Tutar, 2003: 46; Karatepe, 2005: 51).



Şekil 10. İletişim Süreci

İletişim sürecinin öğeleri, kaynak, mesaj, kodlama, kodaçma, kanal, alıcı,

geribildirim ve gürültüdür. İletişim süreci kaynağın mesajı anlaşılır biçimde kodlayarak alıcıya göndermesiyle başlamaktadır. (Gökçe, 1998: 143).

Kaynak, iletişim sürecini başlatan ögedir. Mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. Kaynağın görevi, alıcıya gönderilecek mesajını belirlenmesi ve mesajın anlaşılır bir nitelikte oluşmasını sağlamaktır. Etkin bir iletişim için kaynağın göndereceği mesaj konusunda bilgili olması, alıcıyla kültür bağı kurarak mesajı alıcıya onun kodlayabileceği benzer kültür düzleminde göndermesi alıcı tarafından tanınması, ses, yüz, beden, sözcükler gibi sembolleri iyi kullanması, güvenilir olması gerekir. Kaynağın iletişim becerisi, kaynağın deneyim ve bilgisi iletişimin başarısını etkiler. (Tutar, 2003: 49-50; Güney, 2001: 208; Karatepe, 2005: 53).

Mesaj, duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış, görsel, sözel, işitsel simgelere dönüştürülmüş biçimidir. Başka bir deyişle mesaj kaynağın iletişim sürecinden beklediklerini ifade etme biçimidir. Etkin bir iletişim için mesajın, alıcının bilgisine, düşünce yapısına, deneyimine, değer yargılarına, amaçlarına, isteklerine, toplum içindeki rol konumuna uygun olması gerekir. Mesaj, anlaşılır olmalı, alıcıdan ne beklenildiği açıkça ifade edilmeli, alıcının niteliklerinde uygun kodlanmalıdır. Mesaj alıcının ne kadar çok duyu organına ulaşırsa anlatım o kadar başarılı olur (Baltaş, 1998,s.29;Güney,2001,s.212).

Kodlama, bilginin düşüncenin, duygunun kaynak tarafından iletmeye uygun mesaj biçimine dönüştürülmesidir. Kaynak, duygu ve düşüncelerini alıcının anlayabileceği simgelerle kodlayarak mesaja dönüştürür. Mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kodaçma denir. İletişimin etkinliği gönderilen mesajın anlamı ve etkisinin alıcıya tam olarak iletilme gücüyle ölçülür. Bu da mesajın, kaynağın kodladığı gibi alıcı tarafından kodaçımının yapılmasıyla mümkündür. Kaynak mesaj "A" düşüncesi şeklinde gönderiyorsa ve alıcı mesajı "A" düşüncesi şeklinde alıyorsa etkin bir iletişim gerçekleşmiş olur (Gürgen,1997,s.17-18; Tutar, 2003,s.54-55).

Alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan, kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan, kişi ya da gruptur. İletişimin çift yönlü bir süreç olması alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Etkin bir iletişim için alıcının özelliklerinin çok iyi tanımlanması, mesajın alıcının dikkatini çekmesi, alıcının mesajla ilgili bilgi düzeyinin yeterli olması ve iletişim becerilerine sahip

olması gerekir. Etkin bir iletişim alıcının iletiyi çözmesi ve ona gönderici tarafından aktarılmak istenen bilgiye yakın bir anlam yüklemesiyle mümkündür (Gürgen, 1997: 21-22; Tutar, 2003: 87-88; Karatepe, 2005: 55).

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya aktarıldığı, yol veya mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçtır. Etkin bir iletişimi için mesajın türüne göre uygun kanalın seçilmesi gerekir. İletişim sürecinde kullanılan kanalların kapasitesi, mesajların aktarılmasında önemli bir unsurdur. İletişim sürecinde aynı anda ne kadar çok kanal kullanılırsa iletişim etkili olur. İnsanın beş duyu organı onun iletişim kanallarıdır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler iletişim kanallarının hem yapısını hem de etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. Hangi iletişim kanalı seçilirse seçilsin, seçilen iletişim kanalının pürüzsüz ve net olmasına dikkat edilmelidir. (Gürgen, 1997: 19-20; Tutar, 2003: 56-57; Güney, 2001: 214).

Araç, iletişim sürecinde kanallar aracılığıyla iletileri alan/gönderen, yayan fizik ya da teknik araçlardır. Mesela; ses, yüz, vücut, telefon, kitap, resim, televizyon vb. gibi araçlar iletişim araçlarıdır.

İletişimin gerçekleşmesinde ve etkili olabilmesinde kanal ve araç seçiminin önemi büyüktür.

- “kime”
- “ne amaçla”
- “neyi” iletmek istediğimiz kullanılacak kanalı ve aracı belirler.

Örneğin, belli bir konuda etkileyici iletişim ya da propaganda yapmak istiyorsak görsel, işitsel, görsel-işitsel kanallardan hangisinden yararlanarak anacımıza ulaşabileceğimizi öngörmemiz gerekmektedir.

Kanal ve araca karar verirken;

- hedef olan kişilerin sayıca çokluğu veya azlığı,
- okur-yazar olup olmadıkları,
- bizimle aynı mekanı paylaşıp paylaşmadıkları,
- bizimle aynı zamanı paylaşıp paylaşmadıkları gibi bir takım önemli hususlar bize nasıl davranacağımız konusunda bir anlamda rehberlik yapmaktadır.

Geribildirim, alıcı ile kaynak arasında geriye bilgi akışı başka bir deyişle alıcının kaynağın mesajına verdiği yanıttır. İletişim sürecinde gönderdiğimiz mesajın ne şekilde ve yönde yorumlanmakta olduğunu bildirdiği için çok önemli bir aşamadır. Geribildirim sürecinde kaynak ile alıcı yer değiştirerek alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer. Geribildirim, kaynağın mesajını alıcının gereksinimlerine uygun hale getirmesini sağlar. İletişim sürecinde geribildirime ne kadar önem verilirse iletişimin etkinliği de o kadar artar. Geri besleme hem olumlu hem olumsuz olabilir. Olumlu geri besleme, kaynağın gönderdiği mesajın alıcıda istenilen etkiyi yarattığını ifade eder; olumsuz geri besleme ise kaynağın gönderdiği mesajın alıcı da istenilen etkiyi oluşturmadığını ifade eder. Geribildirim takım çalışması için ilk şarttır, iletişim sürecinin etkinliğini artırır. (Gürge, 1997: 23-24; Tutar, 2003: 62-63, Güney, 2001: 218). Aşağıdaki örnek olay, geribildirim nasıl yapılması gerektiğine ve geribildirimde bulunurken nelere dikkat edilmesi gerektiğine dair önemli ipuçlarını içermektedir. Sizce hangi çocuk babasına gerçek geribildirimde bulunmuştur?

Örnek Olay 8

“Ne düşünüyorsunuz? Bir adamın iki tane oğlu varmış. Birine gidip, “Bugün üzüm bağlarında çalış” demiş. Oğlu, “Hayır, çalışmayacağım” diye cevap vermiş; fakat daha sonra pişman olup gitmiş ve çalışmış.

İlk oğlundan olumsuz yanıt alan baba, bu sefer ikinci oğluna gidip aynısını söylemiş. Oğlu, “Tamam baba, sen merak etme, hemen giderim” demiş; fakat gitmemiş.

Bu iki oğuldan hangisi babasının isteğini yerine getirmiş?”

İbret alınacak bu hikaye, *cevap* ve *sonuç* arasındaki farkı açıkça göstermektedir. Oğlanların ilk pozitif ve negatif tepkileri veya geribildirimleri iletişimin sonuçlarını göstermiş değildir.

İrade dışı tepki veya geribildirim tabiki son derece önemlidir; ne de olsa o, istenen sonuca ulaşıp ulaşılamayacağının erken habercisidir. Ama bu hikayenin liderler için ana fikri, “*iletişiminizi cevaba göre değil, sonuca göre değerlendirmeniz gerektiğidir*” aslında iki çocuk da babalarına doğru geribildirimde bulunmamışlardır. Diğer bir deyişle, yaparım diyorsanız gidip yapmanız gerekir. Yapmam diyorsanız da yapmamanız.

Gürültü iletişimi bozan müdahaleler olarak tanımlanabilir. Gürültü iletişim sürecindeki herhangi bir değişkenindeki sorundan kaynaklanabilir. Gürültü, iletişim sürecinin kötü işlemesine ve mesajın az ya da hiç işitilmemesine sebep olan her türlü faktördür. Örneğin öksürme, güç okunan bir el yazısı ya da mekanik sinyallerden oluşan parazitler gürültü olarak tanımlanabilir. Gürültü iletişimin etkinliğini azaltan bir durumdur (Gürgen, 1997: 25; Uzcan, 1996: 12).

Bireylerarası iletişimdeki en büyük gürültü kaynağı **önyargı**dır. Aşmamızın ve kırmamızın en zor olduğu belki de imkansız olduğu bir gürültü biçimidir. Aşağıdaki 2 örnek olay buna çok güzel bir örnektir.

Örnek Olay 9:

Bir karı-koca sabah uyanıyorlar, mutfığa gidiyorlar kahvaltı için. Kahvaltı hazırlanırken kadın, mutfığın penceresinden karşıdaki apartmanda oturan ve yıkadığı beyaz çamaşırları balkona asan bir başka kadını gösterip kocası *“ya bu ne biçim kadın, sakız gibi yapması gereken çamaşırlara bak, sarı sarı. Çamaşır böyle mi yıkanır?”* diyor. Ertesi sabah kalkıyorlar, karşıdaki kadın yine çamaşır yıkamış ve asıyor. Kadın kocasına yine *“ne biçim ne beceriksiz kadın, sakız gibi yıkaması gerekenler, sarı sarı. Böyle mi yıkanır?”* diyor. Üçüncü ve dördüncü sabah da aynı olay ve diyaloglar bu karı-koca arasında gerçekleşiyor. Beşinci sabah kocası ondan önce kalkıyor, mutfığa gidiyor kahvaltı hazırlamak için. Yarım saat sonra karısı geliyor mutfığa ve bir bakıyor, karşıdaki kadın yine çamaşır yıkamış, asıyor balkona ama bu sefer tamamen farklı. Kadın kocasına *“yaa kadını gördün mü, bu sefer yıkadığı çamaşırlar süper, sakız gibi olmuş bembeyaz”* diyor. Kadın şaşırıyor. Kadın kocasına dönüp *“bu değişim de neden oldu, acaba seninle konuştuklarımızı mı duydu, yoksa sen mi gidip kadına kötü çamaşır yıkadığını söyledin?”* diyor. Kocasısı kadına *“Hayır, ne konuştuklarımızı duydu, ne de ben gidip söyledim. Sadece sen kalkmadan ben mutfak penceresini sildim”* diyor.

Hikaye gerçekten de güzel. Peki kıssadan hisse ne? Evlerde ve işyerlerinde iletişim kurarken, eğer başarılı ve mutlu olmak istiyorsak önce kendi gözümüzün önündeki işleri, kirleri silmemiz gerekir.

Örnek Olay 10:

Bu hikayenin gerçek olduğu ifade ediliyor.

Olay uzun yıllar önce Harvard Üniversitesi'nin rektörünün odasında gerçek-

leşiyor. Rektör odasında çalışırken kapı çalınıyor ve içeri sekreteri giriyor. Sekreter *“Efendim, odamda çocuklarının bizim üniversitede olduğunu iddia eden bir anne ve bir baba var ve sizinle görüşmek istiyorlar. Ama üstleri başları çok kötü, dökülüyor. İsterseniz bir şeyler uydurup gönderebilirim.”* Rektör *“tamam, görüştürme, meşgul de gönder”* diyor. Sekreter çıkıyor. Yaklaşık 1 saat sonra tekrar rektörün yanına gelip *“efendim ne yaptıysam yapayım gitmiyorlar ve sizinle kesinlikle görüşmek istediklerini söylüyorlar”* deyince, rektör de *“tamam, al içeri, bir şeyler söyler başımdan savarım”* diyor. Üstü başı çok kötü bir durumda olan o anne baba içeri geliyor ve rektör yarım bir ağızla buyur ediyor, hoş geldiniz diyor. Anne konuşmaya başlıyor. Anne *“efendim oğlumuz sizin üniversitenizde öğrenciydi ve bundan yaklaşık 3 ay önce Paris’te bisikletiyle yolda giderken bir araba çarptı ve öldü. Acaba onun adına ve anısına Harvard Kampusune bir heykel yaptırabilir miyiz?”* diye soruyor. Rektör başınız sağolsun dedikten sonra *“hanımefendi üniversitemizin bu tür bir politikası yok, böyle bir şey şu ana kadar hiç olmadı”* deyince anne de *“efendim merak etmeyin heykelin parası ne kadarsa biz vereceğiz, size yük olmayacağız”* diyor. Rektör bunun üzerine sinirlenerek *“hanımefendi, bu üniversiteye bir heykel ne diyecek ki; bu üniversitenin yıllık bütçesi 1 milyon dolara yakın olan bir üniversite”* diye cevap veriyor. Bunun üzerine baba söz giriyor ve karısına *“hanım, duydun mu yıllık bütçesi 1 milyon dolara yakınmış; biz neden oğlumuzun adına heykel yaptırmaya çalışıyoruz ki gidelim onun adına bir üniversite kuralım diyor”* ve gidiyorlar üniversiteyi kuruyorlar. Üniversitenin adı **Stenford Üniversitesi**.

1.6. Etkili İletişim İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler

İletişimin başarısı anlaşabilmeyi sağlamasındadır. Ama anlaşabilmek de o kadar kolay değildir. Mevlana’nın sözünde de olduğu gibi insanların anlaşabilmeleri için sadece aynı dili konuşmaları yetmez. Bunun yanı sıra aynı duyguları da paylaşmaları gerekir. Ancak aynı duyguları paylaşan insanlar ortak bir noktada buluşabilirler ve anlaşabilirler. Karşılıklı anlaşmayı sağlayacak nitelikte etkili bir iletişim kurmanın yolları vardır. Bunlar:

- İletişim kurma sürecinde ilk dakikaya daha fazla özen göstermek,
- İletişimin kişiye değil, iletişimin kişiyle yapıldığını unutmamak,
- Önce anlamaya sonra anlaşılmaya çalışmak,
- Karşımızdaki kişiyi doğru algılamaya çabalamak,
- “Ne” söylediğimizden daha çok “nasıl” söylediğimize dikkat etmek,
- Empati göstermek,

- Açık konuşmak,
- Açıklamalar getirmek,
- Karmaşık terimler kullanmamak,
- İsimle hitap etmek,
- Göz teması kurmak,
- Size söyleneni bilerseniz bile sonuna kadar dinlemek,
- Aynı fikirde olmadığınız durumlarda dahi söze asla “Hayır” diye başlamamak,
- İlk izlenim çok önemlidir, bu sebeple kendinize özen göstermektir.

1.6.1. İletişimde ilk dakika çok önemlidir!

İletişim kurma sürecinde ilk dakikaya çok özen göstermek, iletişimin bu dakikadan sonraki zaman içerisinde çok daha etkili ve sağlıklı sürdürülebilmesinin alt yapısını hazırlar. Diğer bir deyişle, “iletişimde ilk dakika çok önemlidir.” Çünkü, karşı karşıya gelen iki insan arasındaki ilk etkileşim (özellikle jestler ve mimikler yoluyla, sözsüz iletişim kodlarıyla gerçekleştirilen mesaj alışverişi) iletişim sürecinin o andan itibaren hangi etkililik düzeyinde yürütüleceği konusunda belirleyici bir etkiye sahiptir.

Örnek Olay 11:

Mesela, bir işletme düşünelim. Bu işletme işgücü talebi doğrultusunda iş ilanı vermiş olsun. İş ilanına istinaden de işin tanımına uygun ve işin gereklerini yerine getirebilecek düşünsel ve fiziksel becerilere sahip nitelikli adaylar grubu oluşmuş olsun. Eleman seçme süreci içerisinde yapılan bir sürü elemeler sonrasında da oluşan bu grup içinde bulunan; iş ve işletme için en uygun özelliklere sahip 2 aday kalmış olsun. Neredeyse tüm bilgi ve deneyimleri düzeyleri aynı, iş disiplinleri çok benzer olan iki adayın işe alma ile ilgili son kararı verecek müdürle mülakata çağırıldıklarını düşünelim. Görüşme öncesi adaylar müdür sekreterinin odasında görüşme için kendilerine verilen randevu saatinde hazır bulunmuşlar. Müdür, bir süre sonra adayları içeriye sırayla davet ediyor. İlk aday, içeriye kapıyı çalmadan açarak giriyor, adayın üzerinde bir blue jean, üstünde bir ceket ve içinde normal bir gömlek var. Aday, biraz da heyecanlı olmasının sebebiyle içeriye girer girmez soğuk bir ses tonuyla “*merhaba*” diyor, ilerleyerek müdürün masasının önündeki koltuğa herhangi bir izin almadan oturuyor ve müdüre “*ben hazırım, hadi artık sorularını bekliyorum*” diyen gözlerle bakıyor. Mülakat belirli bir süre devam ediyor ve müdür adaya teşekkür ederek dışarıya çıkartıyor. Hemen arkasından dışarıda bekleyen ve ilk adayın bilgi ve deneyimi ve iş disiplini ile neredeyse aynı düzeye sahip olan ikinci adayı davet ediyor.

Üzerinde iş görüşmesinin gerektirdiği nitelikte resmi giyim biçimine uygun kıyafetler bulunan ve kişisel bakımına dikkat etmiş (saç tıraşı, sakal tıraşı gibi) ikinci aday, kapıyı çalarak içeriye giriyor; önünü iliklemiş bir biçimde masasında oturan müdüre doğru ilerliyor, kendine güvenen bir biçimde müdürün gözlerinin içine hafif bir gülümseme ile bakarak onunla samimi bir tokalaşma gerçekleştiriyor ve masanın önündeki koltuğu kastederek oturma izni istiyor. Daha sonrasında da koltukta öne doğru eğilerek müdürü ilgiyle dinlediğini ona hissettiriyor. Siz şimdi, iş gerekleri konusunda neredeyse aynı düzeyde olan bu 2 adayla mülakatı gerçekleştiren müdür olsaydınız, ne düşünürdünüz? Herhalde bir çoğumuzun olacağı gibi, ikinci adaydan etkilenirdiniz. Çünkü ilk aday müdür olarak sizi içeriye ilk girdiği dakika içindeki hal ve tavırlarıyla etkilemeyi başardı. Dolayısıyla, ilk adaya oranla, iş gerekleri bağlamında onunla aynı düzeyde olmasına rağmen ona çok fark attı. Çünkü ilk dakikadaki davranışları ile müdürle gerçekleştireceği iletişimin kalitesini olumlu yönde etkiledi. Algılayanın yani müdürün kişisel özellikleri ve toplumsal normlarından oluşan bir takım yargılar, iletişimin ilk anında bir karşısındaki kişi ile ilgili ona bir “karar” verir ve insan (örnekteki müdür) karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. Bu karar olumlu veya olumsuz olabilir. İletişim devam ettiği süre içerisinde de bu etiketi çıkarıp atması hiç de kolay değildir. Özellikle kurumlarda sağlıklı ve anlaşılabilir bir iletişim kurmada ilk dakika çok belirleyici bir etkiye sahiptir.

1.6.2. İletişim kişiye değil, kişiyle yapılır!

İletişim sürecini gerçekleştiren de iletişim sürecinin hedefi de “insan”dır. Sağlıklı bir bireylerarası iletişim gerçekleştirilmesinde ve karşılıklı anlaşmanın sağlanabilmesinde iletişimin kişiyle yapılması gerektiği asla ve asla unutulmamalıdır. Ne demek istediğimi bir örnekle anlatmaya çalışayım sizlere.

Örnek Olay 12:

Aslında örnekte anlatacaklarım hemen hemen herkesin başına gelmiş bir olaydır. Geçenlerde çorap almak için bir mağazaya girdim. Bir süredir tatilde olduğum için altımda bir blue jean, üzerimde de sıradan bir tişört ve yüzümde de birkaç gündür tıraş olmadığım için kirli sakal vardı. Mağazaya girdiğimde içeride benim giyim biçimime oranla daha düzgün kıyafetli sadece tek bir müşteri daha vardı. Mağazanın 2 satış elemanı da bu müşteri ile ilgileniyorlardı. İkisi de beni yan gözleriyle süzdükten sonra, bana herhangi bir şey söylemeden ve bana gereken ilgiyi göstermeden o müşteri ile ilgilenmeye devam ettiler. Diğer bir deyişle, kıyafetlerimizden etkilenerek

ikimizi sınıflandırdılar ve o müşteriye mal satma ihtimallerinin bana mal satma oranlarına oranla daha fazla olduğunu düşünerek beni görmezlikten geldiler. Ben de kısa bir süre sonra mağazayı terk ettim. Ertesi gün aynı mağazaya daha şık kıyafetlerimi giyerek ve tıraş olarak bir kere daha gittim. Bu sefer bir gün önce suratıma bakmayan ve sırtını dönen iki satış elemanı benim peşimde koştular. Mağaza içinde yaşadığım sorun satış elemanlarından kaynaklanan bir iletişim sorunuydu. Çünkü mağazadaki satış elemanları iletişimi kişiyle değil, kişiye yapıyorlardı. Halbuki, iki farklı müşteri tipini giyim biçemlerine göre ayırmadan ikisi de insan olması sebebiyle ikisine de aynı yaklaşımı aynı özeni göstererek sergilemeleri gerekirdi. Nasreddin Hoca'nın dediği gibi "ye kürküm ye" misali. Aşağıdaki Şekil 11 herhalde bu örneği en iyi resmeden bir şekildedir.



Şekil 11. İletişim Kişiyle Yapılır.

1.6.3. Önce anlamaya sonra anlaşılılmaya çalışmak

İletişim anlaşılma sanatıdır. Ama bu sanatı doğru icra edebilmek için yani anlaşılabilir olmak için öncelikle karşımızdaki kişiyi doğru anlamak gerekir. Karşımızdaki kişiyi anlamadan, onun duygularını ve düşüncelerini paylaşmadan ve onun baktığı pencereden bakmayı başaramadan anlaşılır olmayı beceremeyiz. Çünkü iletişimi ve mesajı ilk verecek başlatan kişi olarak karşımızdaki kişinin referans çerçevesini, anlamlarında uzlaşabildiğimiz simge ve sembollerin neler olduğunu doğru belirlemek; daha sonrasında da bu simge ve semboller aracılığıyla iletişimi başlatmak gerekmektedir. Bu yaklaşımla başlatılan bir iletişim sürecinin sağlıklı sürdürülmesi mümkündür. Diğer bir deyişle, güçlü bir iletişim kurabilmek öncelikle empati kura-

bilmeyi gerektirir. Ama sizler de takdir edersiniz ki, biz insanlar genellikle empati kurmak yerine sempati kurmayı tercih ederiz. Bizim için sempatik olan insanlar da genellikle bizim gibi düşünen, bizim beklentilerimizde olan, bizim deneyimimize sahip olan, bizim referans çerçevemize benzer bir çerçeveye sahip olan kişilerdir. Sonuçta, bu tür kişilerle sağlıklı iletişim kurmak, duyguların ve düşüncelerin kolaylıkla paylaşılabileceği için çok kolaydır. Ama bu biçimde bir iletişim davranışını aynı düşüncede olmadığımız kişilerle de kurmak ve gerçekleştirmek zorunluluğuna sahibiz. Çünkü iletişim önce anlamayı, sonra anlaşılabilir olmayı gerektirmektedir. Aşağıdaki Şekil 12 de bu açıklamaları karikatürize eden bir görseli barındırmaktadır.



Şekil 12. Sizce Hangisi Karşıdadır?

(<http://www.hoppala.com/resim/hayvanlar/stupidchic.shtml>)

1.6.4. Karşımızdaki kişiyi doğru algılamaya çabalamak,

Başarılı ve etkili iletişimin dikkat edilmesi gereken sırlarından birisi de karşımızdaki kişiyi doğru algılamak noktasında gereken çabayı hayata geçirmektir. Eğer geçmişte yaşadığınız iletişimsizlikleri şöyle bir düşündüğünüzde muhtemelen çoğu karşılıklı yanlış algılamadan kaynaklandığını görürsünüz. Aşağıdaki fıkra bunu anlatan güzel bir fıkra.

Fıkra

İki laz bir pengueni yakalamışlar ve boynuna bir ip bağlamışlar. Sokakta dolaştırıyorlar. Karşılarına bir adam geliyor ve o iki laza “ne gezdiriyorsunuz hayvanı sokaklarda, hayvanat bahçesine götürsenize” diyor. Aradan 4-5 saat geçiyor, bu adam bu iki lazı yine görüyor, ellerinde yine aynı ip ve penguen sokaklarda çekiştirerek gezdiriyorlar hayvanı. Adam tekrar sesle-

niyor bunlara; “*hayvanat bahçesine götürmeniz mi yoksa?*” diye. Lazlar cevap veriyorlar, “*abi hayvanat bahçesine götürdük şimdi de sinemaya götürüyoruz*” diyorlar.

Doğru iletişim tamamen doğru algılamayla gerçekleştirilebilecek bir süreçtir (Şekil 13).



Şekil 13. Doğru Algılamamanın Önemi

Algı; ihtiyaç, inanç, güdü, eğitim ve bilgiye bağlı olarak farklılık gösterir. Aynı uyarıcının farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanması, iletişimde pek çok sorun yaratabilir. Aşağıdaki olay 26 Şubat 2004 tarihinde Atatürk Havaalanı'nda yaşandığı söylenmektedir (Şekil 14).

"Biz uçağı kaçıracamız. 11 kişilik grubuz. Uçağı bekletin."

■ Havayolları'nın İstanbul-Antalya uçuşu öncesi, Taksim'den kalkan Havaş otobüslerine binen 11 yolcu, trafik yoğunluğu sebebiyle geç kalacaklarını düşünerek, şirketi aradılar: "Biz uçağı kaçıracamız. 11 kişilik grubuz. Uçağı bekletin."

■ Mesajı yanlış anlayan şirket görevlisi, havayolları yetkililerini uçağın kaçınılacağı yönünde uyardı. Panik yaşayan yetkililer kısa bir durum değerlendirmesi sonrası, kaptanla irtibat kurarak uçağı geri getirmesi talimatını verdi.



■ Uçaktan indirilen yolcular aranırken, tüm bagajlar yeniden x-ray'den geçirilerek kontrol edildi.

■ Bu arada Hava Limanı'na ulaşan grup, "Uçağı beklettiniz mi? Taksim'den ancak gelebildik." deyince, polis tarafından göz altına alındı. İfadeleri alınan 11 kişi serbest bırakıldı. Uçak 2,5 saatlik bir rötanın ardından geç kalan grubu almadan İstanbul'dan Antalya'ya hareket etti. Yetkililer, olayın yanlış anlaşılardan kaynaklandığını belirtti.

Şekil 14. Yanlış Algılama ve Anlama

1.6.5. "Ne" söylediğimizden daha çok "nasıl" söylediğimize dikkat etmek

Ahmet Şerif İlgören'in kitabında bu konu ile ilgili güzel bir örnek var. Şöyle anlatıyor hoca: Bir cümle düşünün. "Nazlı, benimle evlen!" Bu cümleyi muhallebicide yüzünüzde hafif bir gülümseme, sevgilinizin gözlerine bakarak ve ellerini tutarak güzel ve yumuşak bir ses tonuyla söylemenizle, sözü hiç değiştirmeden, sesi ve beden dilini değiştirerek, kötü ve sert bir ses tonu ile elinizi masaya vurup "NAZZZLII BENİMLEN EVLENNN!!!" diye beğırmanız arasında sonuç olarak büyük farklılık olduğunu göreceksiniz; yani ne söylediğiniz değil, nasıl söylediğiniz önemli.

Örnek Olay 13:

Güzel bir hikaye. Newyork'ta geçiyor hikayemiz. Soğuk bir kış günü, yerde bir karış kar ve buz var. Brookleyn Köprüsü'nün üzerinde yaşlı ve kör bir adam dileniyor. Yerde oturmuş. Boynunda asılı bir levha var. O sırada oradan bir genç geçiyor ve yaşlı kör dilenci adama "günlük kaç dolar kazanıyorsun?" diye soruyor. Kör adam "yaklaşık 4-5 dolar kazanıyorum" diyor. Genç kör adama "günlük 50 dolar kazanmak ister misin?" diye soruyor. O da "kim istemez ki" diyor. Bunun üzerine genç adam kör adamın önünde asılı olan levhayı ters çevirerek arkasına bir şeyler yazıyor ve "haftaya buradan geçeceğim, kazancında bir fark oldu mu söylersin" diyor. Bir hafta

sonra genç aynı yerden geçerken kör yaşlı adamı görüyor ve bir değişiklik oldu mu diye soruyor. Kör adam, genci ses tonundan tanıyor ve “siz ne yüce bir insansınız, ne yaptıysanız kazancım çok arttı, 100 dolardan aşağıya düşmüyor” diyor. Genç adam yaşlı dilenciye “geçen hafta önündeki levhada “körüm ne olur yardım edin” diye yazıyordu, ben ise “bahar gelecek ama ben yine göremeyeceğim yazdım” diyor.

1.6.6. Empati göstermek

Herkes kendi mizacını erdem kabul eder ve kendine benzemeyen insanları “hatalı” bulur. İnsanın doğası ele alındığında, anlaşmanın bir mucize olduğunu itiraf etmek gerekir. İletişimde ilk adımı karşımızdakini anlamak için atarsak bu mucize gerçekleşir. Çünkü iletişim anlayarak başlar. Karşımızdakini anlamak ise empatik iletişimi doğru yapmakla mümkündür.

Kendinizi ve hayatınızdaki insanları gözden geçirin ve düşünün: Çevrenizdeki empatik insanlar çoğunlukta mı? Tam olarak kaç kişiler? Bu soruya cevap vermekte zorlandınız mı? Bu soruların cevabı kişiden kişiye göre değişebilir. “Kimler empatik insanlar” sorusunun yanıtını hep birlikte arayalım isterseniz. Hakkında şöyle düşündüğünüz kişiler, empati göstermeyi bilen kişilerdir:

- “Keşke onu daha önce tanısaydım”
- Ben derdimi en iyisi ona açayım”
- “Keşke sohbet edecek daha fazla zamanımız olsa”

Hakkında şöyle düşündüğümüz kişiler de empati göstermeyi bilmeyen kişilerdir:

- “Aman bunu duymasın, yine bir konferans dinleriz”
- “Ne zaman susacak, off...”
- “Artık gitse de ben kendi başımla kalsam”

Görüşüğünüz üzere, bu iki ayrı söylemde gerçekten iletişimin kalitesini etkileyecek derecede önemli farklar var. Empati gösteren ve hakkında olumlu düşündüğünüz kişilerin empatik iletişim konusunda başarılı olmalarının sebebi sizin düşüncelerinizi ve siz de yarattığı sıkıntıları doğru anlayan ve bunu sizinle paylaşan kişilerdir. Doğru empatik iletişim bunu gerektirir.

Kişinin olaylara karşısındakinin bakış açısından bakması, onun duygu ve düşüncelerini doğru anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine empati adı verilir. Empatinin 3 aşaması vardır:

1. Olayları karşımızdaki gibi algılamaya çalışmak
2. Karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak
3. Kendisini anladığımızı karşımızdakine sözlerimizle, ses tonumuzla ve beden dilimizle ifade etmektir.

Empati gösteren kişinin;

- Beden dili, ses tonu, sözleri ve duyguları uyumludur.
- Tüm enerjisi, karşısındakinin ne söylediğine ve “aslında ne söylemek” istediğine odaklanmıştır.

Örnek Olay 14:

Empati kurulmayana bir diyalog:

Ayşe: Yeni yol yapımı beni çileden çıkarıyor. İşe gelmem tam bir saat sürdü.

Ali: O da bir şey m, ben tam bir buçuk saatte geldim.

Ali, sözüm ona Ayşe'yi rahatlatmak amacıyla o biçimde konuşmuş ve aslında Ayşe'nin duygularını görmezden gelmiştir.

Empati kurulan bir diyalog:

Ayşe: Yeni yol yapımı beni çileden çıkarıyor. İşe gelmem tam bir saat sürdü.

Ali: Trafikte sıkışıp kalmak insanı sinirlendiriyor değil mi?

Ali, bu sefer doğru empatik iletişim gerçekleştirmiştir. Bu biçimde de konuşurken kesinlikle Ayşe'ye bakarak konuşmuştur.

Görüldüğü gibi gerçek empati göstermek çok zordur. Çoğunlukla empati ile sempatiyi karıştırırız. Birçok kimse karşısındakine empati gösterdiğini zannetmekte, gerçekte ona sempati duymaktadır.

Sempati duymak, karşımızdakinin duygu ve düşüncelerinin aynısına sahip olmak anlamına gelir. Sempati duyduğumuz kişiyle birlikte üzülür birlikte seviniriz. Empati kurduğumuzda ise, karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Empati, aynı duygu ve düşüncelere sahip olmayı gerektirmez.

1.6.7. Açık konuşmak,

İletişimde ilk yapılması gereken şey, karşımızdaki kişiyi doğru anlamak için çaba sarfetmektir. İletişimde buna ileribildirim denir. Karşımızdaki kişiyi anlamadan, bilgi ve deneyim düzeyi hakkında bilgi sahibi olmadan, karşımızdaki kişinin anlayacağı dili analiz etmeden kendi düşüncelerimizi aktarmaya çalışmak başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bazen sınıfta öğretmenin öğrencilerle kurduğu iletişimde bunun örneklerini görebiliriz. Mesela, iletişimi iyi olmayan öğretmen, öğrencinin karşısına çıkar ve konuşmaya başlar. Konuşmanın bitiminde de “anladınız mı?” sorusunu sorar. Bu davranışı ortaya koyan öğretmenin karşıdaki öğrenciyi anlamak için çaba sarf etmediği, bu iletişimde tek çaba sarf etmesi gereken kesim olarak da öğrenciyi gördüğü rahatlıkla söylenebilir. Ve iletişim hatası burada başlar. Aslında öğretmen, öğrencisi ile iletişimi başlatan kişidir ve öğrencisinin anlayacağı dilden olabildiğince açık konuşmak için çabalaması gerekmektedir. İşte bu tür bir çabayı gösteren öğretmen ise (yani iletişimi güçlü olan öğretmen ise) asla öğrencisine “anladınız mı?” diye sormaz; aksine konuşmasının belirli periyotlarında “anlatabildim mi?” der. Çünkü iletişim anlaşılabilir olmayı gerektirir. İletişimin amacı, karşımızdaki kişiye anlaşılabilir mesajları iletme-
mektir.

1.6.8. Açıklamalar getirmek,

İletişimde başarı, gönderilen mesajların akılda kalabilmesi ve karşımızdaki kişide bir davranış değişikliğine sebep olabilmeye bağlıdır. Diğer bir deyişle, iletişimin amacı karşımızdaki kişiye anlaşılabilir mesajlar göndermek ve karşımızdaki kişinin davranış ve tutumlarında bir değişikliklik yaratmaktır. İşte bu noktada, kurulan iletişimde başarıyı elde etmek için bazen kuramsal bilgiler yeterli olmayabilir. Yani, aktardığımız kuramsal bilgilerin o an günlük yaşamdan ya da iş yaşamından örneklerle açıklanması gerekebilir. Farkındaysanız şu anda elinizdeki bu ders notunun hazırlanmasında benim izlediğim yol, bu biçimde bir yoldur. Aktarmaya çalıştığım akademik bilgileri olabildiğince günlük yaşamdan ya da iş ortamından örneklerle, fıkralarla destekleyerek ve süsleyerek size ifade etmeye çalışıyorum. Sizler bu ders notunu okuduktan sonra belki bir süre sonra yazmış olduğum akademik bilgileri unutacaksınız ya da az önceki gibi hatırlayamayacaksınız; ama anlattığım fıkra ve hikayer uzunca bir süre akılda kalacak, hatta davranış değişikliğine sebep olacaktır. Dolayısıyla, sizinle bu yolla gerçekleştirmiş olduğum iletişim de başarıya erişmiş olacaktır.

1.6.9. Karmaşık terimler kullanmamak,

Türk insanı olarak kültürümüzden ve hayatı yaşama alışkanlıklarımızdan kaynaklanan birçok güzel özelliğimiz bulunmaktadır. Ama bazı özelliklerimiz de bazen bir o kadar kötü, olumsuz ya da kabul edilemez niteliktedir. Bu tür yanlış davranışlarımızdan birisi ise yabancı kelimelerle kullanarak iletişim kuran kişilere karşı bakış biçimimizdir. Mesela, birisi karşımıza çıkıp Türkçe konuşarak iletişim kurarken araya birkaç tane anlamadığımız türden yabancı kelimeler serpiştirdiğinde “Vay be” deriz; “adama bak yaa” deriz; “yememiş, içmemiş, uyumamış kendisini bir geliştirmiş, bir konuşuyor hiçbirşey anlamıyorsun kardeşim” deriz, ona hayran hayran bakarız. Bu hiç iyi bir şey değildir; çünkü iletişim anlaşılmayı gerektiren bir süreçtir. Anlaşılmamak iyi bir şey değildir. Bu yüzden karşıımızdaki kişi ile konuşurken karmaşık terimler değil, anlaşılan ve karşıımızdaki kişi tarafından da bilinen kelimelerle konuşmanın iletişimde başarıyı arttırdığını bilmemiz gerekir.

Örnek Olay 15:

Bu konuyla ilgili bir örnek geçenlerde benim ofisimde yaşandı. Sizinle paylaşmak isterim:

Ahmet bey isimli bir profesörle aynı çalışma ofisini paylaşıyorum. Ahmet bey, geçenlerde dersine ara verdi ve odasına geldi. Kısa bir süre sonra da odaya arkasından çıktığı dersteki öğrencilerden birisi geldi hemen. Ahmet bey o sırada masasındaki evraklardan birisini okuyordu. Öğrenci arkadaş benim masamla Ahmet beyin masası arasında ayakta durdu ve konuşmaya başladı. Açıklamalarından anlaşıldığı üzere az önce sınıfta bir olay yaşanmıştı ve genç arkadaş bu konuda Ahmet beyden özür dilemeye gelmişti. Genç arkadaş: “Hocam, özür dilerim bir daha aynı seferde davranmayacağım” dedi. Ahmet bey de öğrenciye bakmadan ve ses tonunu pek yumuşatmadan “tamam, sen zaman içinde bunu kompanse edersin” diye cevap verdi. Genç arkadaş “kompanse etmek” ifadesinin anlamını bilemedi, anlamadı ve bir bana baktı, bir Ahmet beye baktı, durgun ve şaşkın bir ifade ile “peki ya hocam” dedi ve çıktı gitti. Muhtemelen kelimenin anlamını öğrenene kadar da içi içini yedi “hoca bana iyi bir şey mi dedi, yoksa kötü bir şey mi dedi” diye. “Kompanse etmek” İngilizce’deki “Compansate” kelimesinin Türkçe versiyonu; yani anlamı da “telafi etmek” kelimesi. Şimdi Ahmet bey, öğrenci arkadaşla “kompanse edersin” yerine “telafi edersin” deseydi ve anlaşılır olsaydı daha iyi değil miydi? Eminim ki her biriniz bana bu noktada hak verdiniz, ama çoğu zaman düşünmeden ve ağzımıza geldiği gibi konuştuğumuz için hatalar yapıyoruz, anlaşılmaz bir hale düşüyoruz. Diğer bir deyişle, iletişimimizin kalitesi olumsuz etkileniyor.

1.6.10. İsimle hitap etmek,

İletişimde başarılı olmak karşımızdaki kişinin dikkatini çekmemize, onu etkilememize ve ona değerli olduğunu hissettirmemize bağlıdır. Bu noktada karşımızdaki kişi ile iletişim kurarken ona ismi ile hitap etmek ve mesajımızı bununla birlikte vermek herhalde karşımızdaki kişi için, kendisini önemli ve değerli hissetmesi açısından faydalı olacaktır diye düşünüyorum. Siyasetçiler arasında Süleyman Demirel'in bu özelliğinin çok iyi olduğu hep söylenir. Üzerinden yıllar geçse de çok kişinin adını daha bugün gibi hatırladığı ve doğru isimle hitap ettiği sıkça görülmüştür. Bu da onun kurduğu iletişimde başarıya ulaşmasını kolaylaştıran bir unsurdur.

1.6.11. Göz teması kurmak,

İletişimde başarıyı sağlamak, amaca ulaşmak ve etkili olmak noktasında bakışlar da göz teması da çok önemlidir. Konuşurken ya da karşımızdaki kişiyi dinlerken gözlerimizi kaçırmamak, göz temasını kurarak iletişimi sağlamak her zaman için faydalı ve gereklidir. Göz teması kurmak neden gerekli ve faydalıdır? Mesela, sınıfta öğretmen ders anlatırken öğrencileri ile sürekli göz teması kurmak zorundadır. Neden kurmak zorundadır? Kimse kıpırdamasın, her şey onun kontrolünde olsun diye mi? Hayır tabii ki. Göz teması kurmasındaki amaç karşısındaki öğrencilerini takip etmek, anlattıklarının anlaşılıp anlaşıldığını görmek, anlaşılmıyorsa yeni örneklerle açıklamak, anlaşılıyorsa yeni konuya geçmek içindir; yani kendisi içindir. Göz teması kurmadan ve öğrencileri bu biçimde takip etmeden öğretmenin başarılı iletişim gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bir de göz teması, aynen isimle hitap etmekte olduğu gibi, karşımızdaki kişiye önemli ve değerli olduğunu hissettirmek için yapılması gereken bir tekniktir. İletişimin başarısını arttıran bir davranış biçimidir.

1.6.12. Size söyleneni bilseniz bile sonuna kadar dinlemek,

Hemen hemen herkesin başına gelmiştir herhalde. Bir düşünün; konuşurak bir şeyler anlatıyorsunuz ve karşınızdaki kişi de dinlerken sizin ya cümlelerinizi tamamlıyor ya da bunları biliyorum başka konulara geç diyor sık sık. Bu durumda ne düşünürsünüz? Ne hissedersiniz? Konuşmaya başladığınız o ilk andaki heyecan ve motivasyonu aynı biçimde devam ettirebilir misiniz? Herkesin hayır dediğini duyar gibiyim. Bazen çalıştığım ortanda oluyor, mesela bir toplantıda bir şey anlatıyorum ve oradaki bir kişi *"bunları biliyoruz hızlı geç hızlı geç"* türünde laflar söylüyor ve o andan itibaren söyleyeceğiniz çok şey olsa da *"bu kadar söyleyeceklerim"* diyor ve konuşmanızı

sonlandırıyor sunuz. İnsan ilişkilerinde dikkate alınması gereken konulardan birisi de budur.

1.6.13. Aynı fikirde olmadığınız durumlarda dahi söze asla “Hayır” diye başlamamak,

Her insan farklıdır. Bazı görüş ve düşüncelerimiz birbirimizinki ile aynı olabilir. Ama çoğu da aynı olmayabilir. Aynı fikirde olmadığımız durumlarda, söze asla ve asla “hayır” diye başlamamamız gerekir. Cümleye “hayır, bu iş öyle değil...” diye başlamakla, “bu işin doğrusu sana göre öyle olabilir ama bana göre de bu işin doğrusu bu” demek arasında inanın çok fark vardır. Cümleye “hayır” diye başladığınızda, aslında makas gibi kesip atıyorsunuz ve karşınızdakinin bilinçaltına “senin ne düşündüğünün benim için hiç önemi yok, önemli olan benim ne düşündüğüm” diyorsunuz.

1.6.14. İlk izlenim çok önemlidir, bu sebeple kendinize özen göstermek gerekir.

“Kendinize özen gösterin” derken “gidin metroseksüel olun, en pahalı mağazalardan giyinin, en pahalı parfümleri sıkının” demiyoruz. Saç sakal uzatılacaksa, bıyık uzatılacaksa bakımlı ve temiz uzatmak, temiz giyinmek, hergün duş almak, temiz kokmak gibi davranışlar artık günümüz şartlarında kolayca yapılabilecek davranışlardır. Birbirini tanıyan ya da tanımayan iki insan ilk karşılaştıkları 10-15 saniye içinde hal ve tavırlarıyla ve dış görünüşleri ile birbirlerini etkilerler ve iletişimin işleyişini belirlerler. Dolayısıyla az önce bahsettiğim türde insanların kendilerine özen göstermeleri, iki insan arasındaki ilişkinin kalitesine de olumlu katkı sağlayacaktır.

Sevgili arkadaşlar, şu ana kadar inlarla etkili iletişim kurmak ve insan ilişkilerini geliştirmek için yapılması gerekenleri sıralamaya çalıştım. Bunlar aklıma geliverenlerdi. Bunlara daha yenilerini eklemek de mümkün. Evde ya da işyerlerinde iletişimi iyi bir anne, iletişimi iyi bir baba, iletişimi iyi bir eş, iletişimi iyi bir çalışan, iletişimi iyi bir yönetici olmak istiyor musunuz? O halde yapılması gereken tek bir şey var. Önce şu ana kadar şöyle yapın böyle yapın diye anlattıklarımı önce bir unutun. Ve şimdi söyleyeceğimi okuduktan sonra ne olur gerçek anlamda bir yapın ve en kısa sürede size ne kadar çok şey kazandıracak kendi gözünüzle görün. Yapılması gereken şey şu: Karşınıza kim gelirse gelsin, tanıdığınız ya da tanımadığınız birisi; karşınıza gelen herkesin alnında “**bana önemli olduğumu hissettirt**” diye bir yazı yazıyormuş, siz bunu okuyormuş ve bunun hakkını veriyormuş gibi davranırsanız sizden iyi anne, sizden iyi baba, sizden iyi eş, sizden iyi arkadaş, sizden iyi yönetici, yani sizden iyi iletişimci olmaz. En iyisi siz olursu-

nuz. Ama bu dediğimin nabza göre şerbet vermek demek olmadığını ya da afedersiniz yalalaklık yapmak demek olmadığını anlayacak yaşta ve olgunlukta kişilersiniz.

1.7. Dinlemek

İki ya da daha çok kişi arasındaki iletişimin gerçek bir **diyalog** olabilmesinin,

- ilk koşulu, karşılıklı söz hakkının tanınması ise,
- bir diğer koşulu da konuşan kişinin **dinlenmesi**dir.

Mesela, size göre ilginç veya önemli olan birşeyi anlatırken, karşınızdakilerin sizi dinler gözüküp de gerçekte sizi dinlemediklerini fark ettiğinizde canınız sıkılmış olur.

Genelde isteyerek dinlemediğimizi düşünürüz, ama aynı zamanda çoğumuz dinlemeyi de bilmeyiz.

Görüldüğü gibi, iletişimdeki pekçok sorun gerektiği gibi dinlemeyi bilmemizden kaynaklanmaktadır.

Dinlemedeki temel sorun **fiziksel ya da biyolojik engeller değildir**. Bu konudaki asıl sorunumuz **psikolojik engellerimizden** kaynaklanmaktadır.

Dinleme konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre,

- bizimle konuşan kişilerin sözlerini dinlerken
- söylediklerinin yarısını kaçırıyoruz;
- iki ay sonra da söylenenlerin yaklaşık dörtte birini anımsıyoruz.
- Bu durum çoğu kez boşuna konuştuğumuzu ve boşuna dinlediğimizi göstermektedir.

Neden kötü dinleyicileriz? Çoğunlukla işitme ile dinlemeyi birbirine karıştırırız. Mesela, birisi bizimle konuşurken, biz de başka birşeyle ilgileniyorsak, “dinliyorum seni, kulağım sende” deriz. Böylece belki sözlerin tümünü işitiriz, ama hepsini algılayamayız. Çünkü, işitme ve dinleme birbirleriyle ilişkili, ancak ayrı iki süreçtir.

Etkili iletişim kurma ve insanlarla ilişkilerimizi geliştirme konusunda en az etkili ve doğru konuşmak kadar dikkat edilmesi gereken ve geliştirilmesi gereken bir becerimiz de etkili ve doğru dinlemeyi başarmaktır. Aşağıdaki

slogan bence gayet güzel:

Slogan:

“Bir heykeli yapmak için de yapılan bir heykelin karşısına geçip o heykeli anlamak için de hüner gerekir”

Yukarıdaki slogan gayet güzel. Bir konuda konuşmak için de yapılan konuşmayı en etkin ve doğru bir biçimde dinlemek için de hüner gerekir. İletişimde becerikli olmak bu ikisini de iyi ve doğru yapmakla mümkündür herhalde.

Anlamak, *niyet, bilgi ve gayret* gerektirir. Ama anlamak için yapılması gereken bu 3 şeyi hayata ge irebilmeniz için de önce doğru ve etkin bir dinlemeyi gerçekleştirmeniz gerekir. Anlaşmak için dinlemek gerekir.

- Dinlemek, önem vermektir. Dinlemek karşımızdakine hak vermek demek değil, önem vermek demektir. Etkin dinleme, karşımızdakini onaylamak ya da ikna olmak demek değildir.
- Dinlemek, bağlantı kurmaktır! Dinlemek için önce iddialaşma, tartişma ve karşımızdakini yenme alışkanlıklarımızdan vazgeçmeliyiz. Çünkü asıl ihtiya ımız, hayatımızı paylaştığımız kişilere üstünlük sağlamak değil, onlarla bağlantı kurmaktır.

T r e’de “**dinlemek**” kelimesi 8 harften oluşan bir kelimedir. Ama  ince’de daha farklı yazılır ve içeriği açısından da doğru dinlemeyi daha iyi anlatır  ince’deki yazılımı (şekil 15).



Şekil 15. Çince Dinlemek Kelimesi

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere etkili ve doğru dinleyip doğru anlayabilmek için ilk önce karşımızdaki kişiye (sen) odaklanacağız, karşımızdaki kişiyi kulaklarımızla ve gözlerimizle takip edeceğiz, bunu kesintisiz bir ilgi ile gerçekleştireceğiz; bütün bunları yaparken de her şeyden önce yüreğimizi açacağız. Daha önceki sayfalarda bahsettiğim Mevlana'nın sözünü hatırlayın lütfen: "Aynı dili konuşanlar değil, aynı duygu ve düşünceleri paylaşanlar anlaşılabilir" demişti. Anlaşmak için doğru dinlemek şarttır.

Örnek Olay 16:

Ahmet Şerif İzgören anlatmıştı. Doğru olduğu söyleniyor. Evdeki televizyon arıza yapıyor. Anne baba tamirciyi çağırıyorlar. Bir de evde 5 yaşlarında bir çocuk var o da kreşte. Bir kız çocuğu. Tamirci bir açıyor televizyonun arkasını, televizyonun arkasından ekmek kırıntıları dökülüyor. Arkadan ekmekler düşüyor aşağıya. Bütün kablolar yanmış. Tamirci acayip bir masraf çıkartıyor. Diyor ki "bütün kablolar, tüp yanmış". Bu ekmekler nasıl girmiş? Durum belli. Evin 5 yaşındaki kızı arkadan televizyona ekmekleri tıkmış. Acayipte bir masraf. Anne baba soluk soluğa akşam çocuğu bekliyorlar tabii. Böyle bir durumda Türkiye'de elektronik alete zarar vermek nedir ya Türkiye'de. Yani inanılmaz bir şey. Hepimizin bu durumda yapacağı şey belli. Akşam çocuğu büyük bir sinirle bekliyorlar. Çocuk akşam eve geliyor fakat

hepimizin yaptığını yapmıyor anne. Alıyor oturtuyor çocuğu karşısına “*ufaklık ne o ekmekler televizyonun arkasındaki?*” diyor. Çocuğun verdiği cevap inanılır gibi değil. “*anne*” diyor. “*ben televizyonda siyah çok zayıf çocuklar gördüm. Aç çocuklar. Gittim ekmek aldım mutfaktan. Onlara önden ekmek vermeye çalıştım veremedim, arkadan ekmekleri attım anne*” diyor. Hikaye güzel. Etkileyici de aynı zamanda. Peki bizler evde eşimizi ve çocuğumuzu, ana babamızı, iş yerinde de çalışma arkadaşlarımızı sonuna kadar dinliyor muyuz yoksa dinliyor gibi gözüküp kendi düşüncelerimiz dahilinde mi davranıyoruz? Cevabı sizde bunun.

Örnek Olay 17:

Yine Ahmet Şerif İzgören’den bir hikaye. Fakir sayılacak bir aile. Kriz dönemi. Baba küçük çocuğa diyor ki, 5-6 yaşlarında küçük bir kız çocuğu, “*bundan sonra para harcamak yok*” diyor. “*bir tek öğle yemeği için sana para vereceğiz, onun dışında para falan yok.*” Hiçbir şeye para harcamıyorlar. Ailecek böyle bir karar veriyorlar. Bir ay sonra, bir gün baba erken geliyor eve. Bir bakıyor kız bahçede bir ağacın altında kocaman bir kutu, harikulade bir paket, altın renginde. Belli çok pahalı bir paket, Kutuyu paketliyor. Baba acayip kızıyor kızın paraları oraya harcadığını görünce. “*Ne biçim çocuksun*” diyor, “*senin gibi çocuk olmaz olsun*” diyor ve bağırıyor. Çocuk diyor ki, “*baba yarın senin yaş günün. Ben bir haftadır öğle yemeği yemiyorum. Bu paraları biriktirdim, sana bir hediye almıştım.*” Baba çok üzülüyor, kızı kırdığı için üzgün. Ertesi gün kız gerçekten o büyük kutuyu getiriyor. Veriyor babaya, baba da kutuyu açıyor. Çocukta biraz yaramaz bir çocuk. Baba kutuyu bir açıyor içi boş. Bir kızıyor çocuğa. “*sen demek benimle alay ettin, dalga geçtin. Sen ne biçim bir çocuksun. Çık dışarı falan derken...*” çocuk gözü yaşlarla dolu o dadan çıkarken dönüyor ve “*baba*” diyor, “*kutunun içi boş değil.*” Baba bir daha bakıyor, kutunun içi boş. “*baba*” diyor, “*benim bütün param paketi alırken bitmiş. Ben dün gece sabaha kadar uyumadım ve kutunun içini öpücüklerle doldurdum*” diyor. Baba ikinci kere duvara çarpıyor. Acaba çevremizdeki insanları sonuna kadar dinliyor muyuz?

Doğru anlamak ancak doğru ve etkin dinlemeyle mümkündür.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SORULARI

- 1) Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinin temel öğelerinden biri değildir?
 - a. Kaynak
 - b. Alıcı
 - c. Yüz Yüze Konuşma
 - d. Hedef
- 2) Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinin işleyişinde yer alan temel süreçlerden biri değildir?
 - a. Anlamlandırma
 - b. Yorumlama
 - c. Sorgulama
 - d. Kodlama
- 3) Aşağıdakilerden hangisi etkili iletişim için dikkat edilmesi gereken hususlardan değildir?
 - a. Empati göstermek
 - b. Açık konuşmak
 - c. Açıklamalar getirmek
 - d. Karmaşık terimler kullanmak
- 4) Aşağıdakilerden hangisi, sözsüz iletişimin özellikleri arasında yer almaz?
 - a. İletişimin yokluğunu olanaksız kılma
 - b. Duygu ve coşkuları yetkin biçimde dile getirme
 - c. Kültüre göre biçimleme
 - d. Sözlü iletişim içeriğini belirsizleştirme
- 5) Gerçek bir diyalog için bulunması gereken koşullar aşağıdaki seçeneklerin hangisinde doğru olarak verilmiştir?
 - a. Anlama/Yorumlama
 - b. Yorumlama/Empati
 - c. Söz hakkı tanıma / Dinleme
 - d. Dinleme / Anlama

- 6) Etkili iletişim için aşağıdaki sözlerden hangisi söylenebilir?
- a. hayır, bu iş öyle değil...
 - b. bu işin doğrusu sana göre öyle olabilir ama ...
 - c. bunları biliyoruz hızlı geç hızlı geç
 - d. biz zaten biliyoruz
- 7) Bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Tanımı verilen bu kavram aşağıdakilerden hangisidir?
- a. Sözlü İletişim
 - b. Sözsüz İletişim
 - c. Empati
 - d. İletişim
- 8) Karşınızdaki insanı anlamak için aşağıdakilerden hangisi gerekmez?
- a. Niyet
 - b. Bilgi
 - c. Gayret
 - d. Kavga

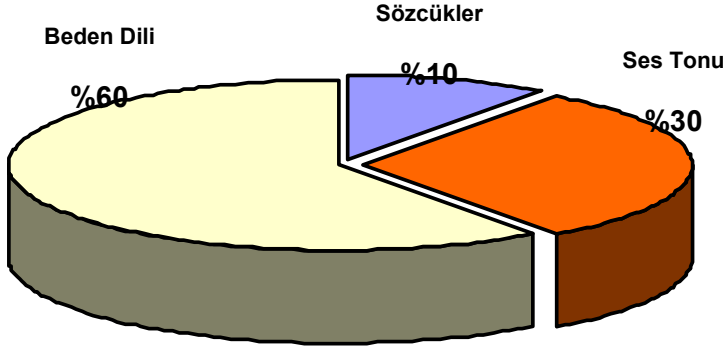
EĞİTİMİN ADI	BEDEN DİLİ
Hedefler	Öğrenenlerin; işin gereğine uygun, beden dilini kullanarak kişiler arası doğru ve etkili iletişimi kurmalarını sağlamak. .
Materyal	Sınıflar, iş ortamı, tartışma ortamı.
Yöntem	Beyin fırtınası, kişisel araştırma, gözlem, grup çalışması, bireysel çalışma, sosyal çalışma, uygulama.
Süre	İki saat ve Daha Fazla
İçerik	1. Beden Dilinin Önemi 2. Beden Dilinin Unsurları 3. Duruşun Önemi ve Verdiği Mesajlar 4. Yüz ve Baş Hareketleri (Mimikler) 5. El, Kol ve Parmak Hareketleri (Jestler) 6. Tokalaşma ve Tokalaşma Çeşitleri 7. Gestus (Beden Duruşu)
Genel Yorumlar	İşinin gereğine uygun beden dili ile mesaj gönderebilecekler ve işyerinde iletişim kurduğu kişilerin beden dilini anlayabileceklerdir.
Kişisel Yorumlar	-
Seçenekler	-
Kaynaklar	

2. BEDEN DİLİ

Karşımızdaki insanla iletişim kurarken, bir mesajı iletirken 3 kanalı kullanırız:

1. **Söz:** Burada içerikten bahsediyorum, söylediğiniz cümleleri yazılı düşünün.
2. **Ses:** Tonlama, vurgu, telaffuz.
3. **Beden Dili:** mimikler, vücudun duruşu, bakışlar, mesafeniz, vs.

Karşımızdaki kişi duygularımızı bu üç kanaldan algılar. Bu 3 kanalın bizim algılanmamızdaki etkisi de farklı oranlardadır (Şekil 16).



Şekil 16. İletişimde Kullanılan Kanallar ve Etki Oranları

Beden dilinin içine mimikler, jestler, hal ve tavırlar, vücudun duruşu, bakışlar, gözlerinizle ve bedeninizle kurduğunuz temaslar gibi birçok etken girer ve iletişimde başarılı olup olmamanızı ya da çatışmalarınızdaki rolünüzü genellikle bunlar belirler. Bireyin beden dilinin her bir ögesi, ne düşündüğüne ve ne hissettiğine dair bir ipucudur.

2.1. Beden Dilini Okurken Dikkat Edilmesi Gerekenler:

Bedenin her yaptığı hareket çok önemlidir. Hiçbir hareket anlamsız ve rastgele değildir. Hepsı duygu ve düşüncelerin dışı vurumudur. Bu nedenle her harekete dikkat etmelisiniz. Diğer bir deyişle, beden dilini okurken aşağıdakileri dikkate alarak anlam çıkartmaya çalışmak gerekir:

- *Hareketlerin hızı ve yoğunluğu:* Hareketlerin hızlı veya yavaş yapılması, anlamını da değiştirir.
- *Ritmik ve akıcı olup olmadığı:* Hareketin ritmi de mesaj verir. Sıkılmış

bir insanla, size odaklanmış dinleyen bir insanı. Parmakları ile tuttuğu ritimden veya baş sallama ritminden ayırd edebilirsiniz.

- *İçinde bulunulan durum:* İçinde bulunulan ortamın fiziksel koşulları ve duygu durumu bedeni etkiler.
- *Konuşulan konu:* Konuşulan konu veya anlatılan şey, sorulan soruya verilen cevap gibi her duruma göre beden mesaj verir. Yorumlarda bunları dikkate almalısınız.

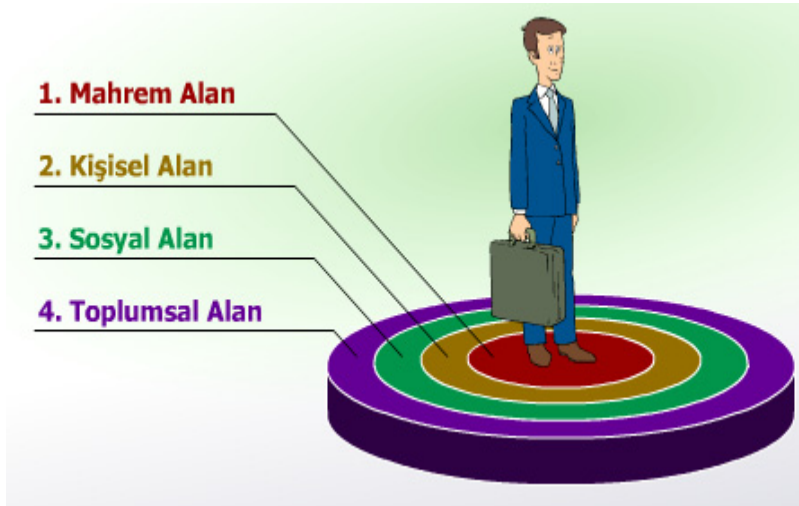
Unutmayın; algılama yeteneği yüksek olan kişi, bedeni okur ve hisseder.

2.2. Bedenimiz Ne Söyler?

Bu bölümde bedenimizin hareketleri ile karşıdaki kişiye anlatmaya çalıştığı duygu ve düşünceleri tartışalım. Mesela, alan ve mesafeler, bakışlar, toka-laşma, el kol hareketleri, ayaklar gibi unsurların kullanımının karşımızdaki kişinin bilinçaltında yarattığı mesajın ve algılamamanın ne olduğunu tartışalım.

2.2.1. Alanlar ve mesafeler

Herkesin bu alanlar içindeki uzaklık-yakınlık kavramı farklılık gösterir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde de gösterildiği gibi 4 başlık altında toplanır (Şekil 17) (Not: Beden dili şekilleri www.enoktaegitim.com sitesinden alınmıştır.)



Şekil 17. Beden Dilinde Alanlar ve Mesafeler

Bu alanlar toplumdan topluma, kişiden kişiye değişir. Daha kalabalık top-

lumlarda, yani kişi başına düşen metrekare ölçüsü daha düşük olan ülkelerde, bu alanlar daha da daralır.

Mahrem alan, 0-50 cm arası mesafemizi temsil eder. Mahrem alan, kişiye ait özel bir bölgedir. Kişi, bu alana sadece çok yakınlarının girmesine izin verir. Kişi, yeni tanıştığı birisinin bu alanı işgal etmesinden rahatsız olur ve hemen bir adım geri atarak mahrem alanını tekrar oluşturmaya çalışır. Asansörlerde neden yere veya havaya bakarız? Neden çok mutlu değildir, az ya da çok bir rahatsızlık hissederiz? Çünkü mahrem alanımız işgal edilmiştir ve bu da bizi rahatsız eder.

Kişisel alan, 50-120 cm arasındır. Kişisel alanı, çok genel olarak, arkadaşlarımızın ve dostlarımızın kullandığı alan olarak tanımlayabiliriz. Birbirlerini tanıyan ve rahat konuşabilen iki kişi için ideal bir mesafedir. aynı zamanda iyi iletişim kurulabilecek bir mesafedir. Çünkü bu mesafede insanlar kendilerini rahat hissederler.

Sosyal alan, 120-350 cm arasındaki mesafeyi ifade eder. Sosyal alan, resmi görüşmelerimizin yapıldığı alandır. İş görüşmeleri için ideal bir mesafedir.

Toplumsal alan, 350 cm ve üstü bir mesafeyi ifade eden bir alandır. Toplumsal alan, iki metreden sonra, topluma açık, tanımadığımız kişilerle kullandığımız alanı ifade eder.

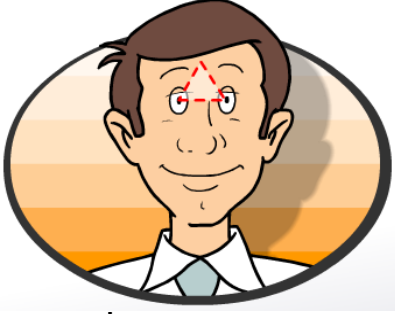
2.2.2. Bakışlar

Daha önceki sayfalarda da aktardığımız gibi, iletişimde göz teması çok önemlidir. Göz temasının gerçekleştirilebilmesi ancak bakışlarla gerçekleştirilebilecek bir davranıştır. Beden dilinde biz insanların kullandığı 4 tür bakış biçimi vardır:

- İş bakışı
- Sosyal bakış
- Mahrem bakış
- Yan bakış

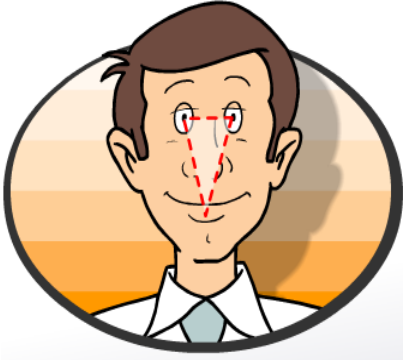
İş bakışı, göz ve alın arası bakıştır. Buraya bakarak konuşmamızı sürdürmemiz ya da onu dinlememiz, karşımızdakine ciddi olduğumuz mesajını aktarır. Onda bu tür bir algılamaya sebep olur (Şekil 18). İş tartışmaları

yaparken karşınızdakinin alnında bir üçgen olduğunu hayal edin. Bakışlarınızı bu bölgeye yönelterek ciddi bir ortam yaratırsınız ve karşınızdaki sizin iş yapmak konusunda ciddi olduğunuzu anlar.



Şekil 18. İş Bakışı

Sosyal bakış, göz hizası altına düşen, göz ve ağız arası bakıştır. Daha samimi olduğunuz kişilere böyle bakabilirsiniz (Şekil 19).



Şekil 19. Sosyal Bakış

Mahrem bakış, çene altından aşağıya doğru bir bakıştır. İlgilenen kişilerin bakışdır. Bu bakış karşınızdaki kişiye cinsel mesajlar iletir (Şekil 20).



Şekil 20. Mahrem Bakış

Yan bakış, ilgi veya saldırganlık bakışıdır. Yüz ifadesi önemlidir. Kavga çıkabilir veya baştan çıkartmak için yapılan bir bakıştır. Siz bu anlamda kullanmasanız da karşınızdaki kişinin bilinçaltı bu bakışı bu biçimde algılayabilir (Şekil 21).



Şekil 21. Yan Bakış

Mesela aşağıdaki resimdeki (Şekil 22) duruş biçimi karşınızdakine bizim yalan söylemediğimiz, güvenilir bir kişi olduğumuz yönünde bir mesaj verir. Eller 10'u 10 geçiyor pozisyonundadır. Lütfen bu biçimde kiminle konuştuğunuzu bir düşünün. Göreceksiniz ki biz insanlar tanrı ile konuşurken, ona dua ederken bu biçimde bir el pozisyonu ile konuşuruz ve bu konuşmada her zaman dürüst ve inanılır bir konuşmadır. Bu sebeple de karşınızdaki kişinin algılaması bizi bu şekilde konuştuğumuzda dorğ ve inanılır bir biçimde konuştuğumuz yönünde algılar.

Dürüst



Şekil 22. İnanılır, Güvenilir Kişi Konuşma Biçimi

Aşağıdaki Şekil 23'teki konuşma biçimi bizim edilgen olduğumuzu, diğer kişilerin görüş ve önerilerine açık olduğumuz mesajını verir.

Edilgen



Şekil 23. Edilgen Konuşma Biçimi

Eğer birisi karşımıza gelip aşağıdaki Şekil 24'teki gibi elinin tersini bize göstererek konuşursa, bu konuşma biçimi bizim bilinçaltımız tarafından bizim üzerimizde baskın olmak istediği anlamında yorumlanmaktadır.

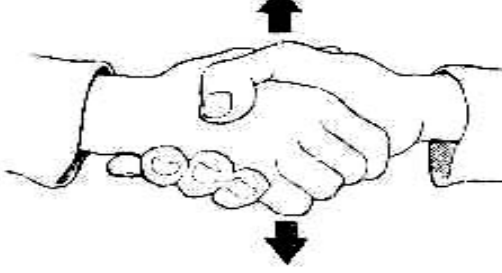
Baskın



Şekil 24. Baskın Konuşma Biçimi

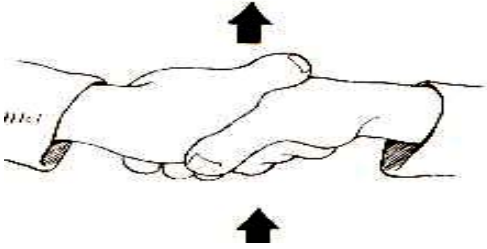
İletişim kurarken tokalaşma biçimlerimiz de karşımızdaki kişiye bir takım mesajlar iletir. Mesela aşağıdaki Şekil 25'te de görüldüğü gibi, tokalaşırken

elinizin üst kısmı tavanı gösterir bir biçimde karşınızdaki kişinin elini tutuyor ve tokalaşıyorsanız karşınızdaki kişiye ondan üstün olduğunuz mesajını vermeye çalıştığınızı hissettirirsiniz.



Şekil 25. Kontrolü Ele Alma

Yukarıdaki tokalaşma hareketinin tam tersi de kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle karşınızdaki kişi ile tokalaşırken, elimizin üstünü yeri gösterecek bir biçimde tuttuğumuzda karşınızdaki kişiye onun her dediğini kabul etmeye ve yapmaya hazır olduğumuz, onun makamını ve gücünü kabul ettiğimiz mesajını veriyoruz (Şekil 26).



Şekil 26. Kontrolü Elden Bırakma

Beden dilinde bir de sandalyeye binme hareketi vardır. Bu hareketin de bir anlamı vardır. Yüzyıllar önce insanlar kendilerini düşmanların mızrak ve sopalarından korumak için kalkanlar kullanırlardı. Bugünse, uygar insan fiziksel veya sözel olarak saldırıya uğradığında aynı korunma hareketini simgelemek üzere etrafında ne bulursa onu kullanır. Buna bir kapı, çit, masa, arabasının kapısının önünde durmak veya bir sandalyeye binmek (Şekil 27) dahildir. Sandalyenin arkılığı vücudunu koruyan bir kalkan görevi yaparken onun saldırgan ve egemen bir savaşçıya dönüşmesini sağlayabilir.

Sandalye binicilerinin çoğu konuşulanlardan sıkıldıklarında başkalarının veya grupların kontrolünü ellerine geçirmeye çalışan baskın kişiler olup sandalyenin arkılığı da grubun diğer üyelerinden gelebilecek 'saldırlara' karşı iyi bir koruma olanağı sağlar. Bu kişiler genellikle sessiz tipler olup sandalyeye binme pozisyonuna fark edilmeden geçebilirler.

Sandalye binicisini etkisiz hale getirmenin en kolay yolu arkasında durmak veya oturarak onun kendini saldırılara maruz hissetmesine neden olmak ve konumunu değiştirmeye ve daha az saldırgan olmaya zorlamaktır. Grup içerisinde bu işe yarayan bir yöntemdir çünkü sandalye binicisinin arkası açıkta kalır bu da onu konumunu değiştirmeye zorlar.

Peki ya döner bir sandalyeye binmiş biriyle teke tek karşılaşmayı nasıl halledersiniz? Özellikle döner bir atlı karıncanın üzerindeyken onu mantığa davet etmenin hiçbir anlamı olmadığından en iyi savunma sözel olmayan saldırıdır. Konuşmaya ayakta durarak ve sandalye binicisine yukarıdan bakarak devam edin ve kişisel alanına girin. Bu onu çok rahatsız edecek ve belki de konum değiştirmeden kaçınmaya çalışırken sandalyesinden geriye düşebilecektir.

Bir sandalye binicisi ziyaretinize gelecekse ve Saldırgan tavrı sizi rahatsız ediyorsa en sevdiği pozisyonu almasını engellemek için onu kolları olan sabit bir sandalyeye oturtmaya çalışın (<http://www.cerezforum.com/beden-dili/40411-beden-dili-resimli-anlatim.html>).



Şekil 27. Sandalye Binicisi

Bir de pamuk toplayıcısı diye adlandırılan bir beden hareketi vardır. Birisi başkalarının görüş veya davranışlarını onaylamadığı ama kendi görüşünü bildirmekten de çekindiğinde yaptığı sözel olmayan hareketler açığa vurulmayan bir görüşten kaynaklanan hareketler olup bunlara yerine koyma hareketleri denir. Kıyafetlerinin üzerinden hayali pamukçuklar toplamak da bu hareketlerden biridir.

Pamukçuk toplayıcı genellikle bu önemsiz ve ilgisiz hareketi yaparken bakışlarını diğer insanlardan kaçırır ve yere bakar. Bu onaylamamayı gösteren en önemli işaretlerden birisi olup dinleyici sürekli olarak kıyafetlerinden hayali pamukçukları topluyorsa sözel olarak her şeyle fikir birliğinde olduğunu belirtse bile söylenenlerden hoşlanmadığı rahatlıkla anlaşılabilir.

Bu durumda avuçlarınızı açarak 'Peki ne düşünüyorsun?' veya 'Bu konuda bazı düşüncelerin olduğunu görüyorum. Bunları bana anlatır mısın?' deyin. Kollarınız ayrı, avuçlarınız görünür şekilde arkanıza yaslanın ve cevabı bekleyin. Karşınızdaki sizinle fikir birliğinde olduğunu söyler ama pamukçuk toplamaya devam ederse gizli itirazını keşfetmek için daha doğrudan bir yaklaşım gerekebilir.



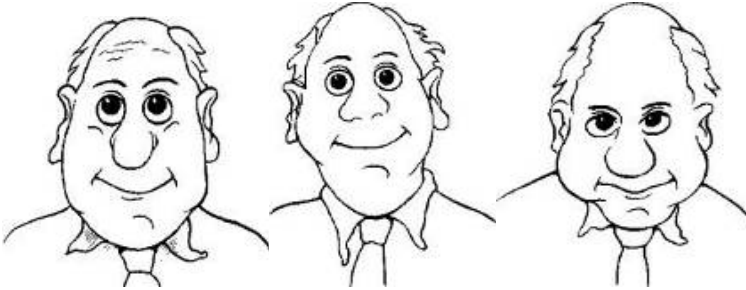
Şekil 28 Pamukçuk toplayıcı

2.2.3. Baş Hareketleri

En yaygın olarak kullanılan iki tanesi onay için baş sallama ve reddetmek için başı yana sallama olmak üzere temel baş hareketleri tartışılmadan bu kitabın tam kabul edilmesi imkansızdır. Onay için başı sallama hareketi çoğu kültürde 'Evet' veya onay anlamına gelen olumlu bir harekettir. Doğuştan sağır, dilsiz ve kör olan kişilerle yapılan araştırmalarda bu kişilerin de onay amacıyla bu hareketi kullandıklarını göstermiştir. Bu da bu hareketin doğuştan gelebileceği kuramına yol açmıştır.

Genellikle 'Hayır' anlamına gelen kafayı yana sallama hareketinin de doğuştan geldiğini iddia edenler olduğu gibi bunun insanların ilk öğrendikleri hareket olduğunu iddia edenler de vardır. Bunlara göre yeni doğan bebek yeterince süt içtiğinde annesinin memesini reddetmek için kafasını yana sağlar. Aynı şekilde karnı doyan küçük bir çocuk da ebeveynlerinin kendisini kaşıkla yedirme girişimlerini reddetmek için aynı kafa sallama hareketini kullanır.

Başkalarıyla ilişkilerinizde gizlenen bir itirazı keşfetmenin en kolay yolu karşınızdaki sözleriyle sizinle aynı fikirde olduğunu söylerken kafasını yana sallayıp sallamadığına bakmaktır. Örneğin 'Ne demek istediğini anlıyorum' veya 'Burada çalışmak gerçekten hoşuma gidiyor' veya 'Noel'den sonra kesinlikle birlikte çalışalım' derken bir yandan da kafasını yana doğru sallayan birini ele alalım. Kulağa ne kadar inandırıcı gelirse gelsin kafa sallama hareketi olumsuz bir tavır olduğunu ve söylediklerini ciddiye almayarak onu biraz daha sorgulamanızın iyi bir fikir olacağını gösterir.



(Solda) Şekil 29 Nötr baş pozisyonu
(Ortada) Şekil 30 İlgilenmiş baş pozisyonu
(Sağda) Şekil 31 Onaylamayan pozisyon

Temel baş pozisyonları

Üç temel baş pozisyonu vardır. Birincisinde baş yukarıda olup (Şekil 29) duydukları konusunda nötr bir tavra sahip birisinin pozisyonudur. Baş genellikle hareketsiz olup ara sıra ufak eğilme hareketleri yapabilir. Bu konumda eli yanağa götürme değerlendirme hareketleri sık kullanılır (<http://www.cerezforum.com/beden-dili/40411-beden-dili-resimli-anlatim.html>).

Kafa bir yana doğru eğildiğinde (Şekil 30) bu kişinin ilgilenmeye başladığı anlamına gelir. Hayvanlar kadar insanların da bir şeyle ilgilenmeye başladıklarında başlarını yana eğdiklerini ilk fark edenlerden biri Charles Darwin'di. Bir satış sunuşu veya bir konuşma yapıyorsanız dinleyicilerinizin bu hareketi yapıp yapmadıklarına bakın. Başlarını yana eğip eli çeneye götürme değerlendirme hareketlerini yaparak öne eğildiklerini görürseniz onlara ulaşabiliyorsunuz demektir.

Kadınlar bu baş hareketini çekici bir erkekle ilgilendiklerini göstermek için kullanırlar. Birileri sizinle konuşurken onların size karşı sıcak duygular beslemelerini sağlamanız için kafa yana eğik pozisyonu kullanarak ara sıra başınızı öne eğmeniz yeterlidir.

Baş aşağıya eğikken tavrın olumsuz hatta yargılayıcı olduğunu gösterir (Şekil 31). Eleştirel değerlendirme hareket gruplarında genellikle baş aşağıya eğiktir ve karşınızdakinin başını kaldırmasını veya yana eğmesini sağlayamazsanız bir iletişim sorunuyla karşı karşıya kalabilirsiniz. Topluluk önünde konuşan birisi olarak sık sık tamamı kafası aşağıya eğik ve kolları göğsünde kavuşturulmuş kişilerden oluşan dinleyici gruplarıyla karşılaşabilirsiniz.

Profesyonel konuşmacılar ve eğitimciler genellikle konuşmalarına başlamadan önce dinleyici katılımı gerektiren bir şeyler yaparlar. Bunun amacı dinleyicilerin başlarını yukarıya kaldırmalarını ve katılmalarını sağlamaktır. Konuşmacının hilesi başarılı olursa dinleyicilerin bir sonraki baş pozisyonu yana eğik olacaktır.

Her iki el de başın arkasında

Bu hareket muhasebeci, avukat, satış müdürü, banka müdürü gibi mesleklerden olan veya kendilerine güvenli veya bir konuda kendilerini baskın ya da üstün hisseden kişilere özgü bir harekettir. O kişinin düşüncelerini oku-

yabilsek büyük olasılıkla 'Tüm cevaplar bende' ya da 'Bir gün belki benim kadar akıllı olursun' veya hatta 'Her şey kontrolüm altında' gibi bir şey söylüyor olurdu. Bu hareketi aynı zamanda 'her şeyi bilenler' kullanır ve çoğu kişi bu hareketi sinir bozucu bulur. Avukatlar meslektaşlarıyla bu hareketi ne kadar bilgili olduklarının bir göstergesi olarak sık sık kullanırlar.

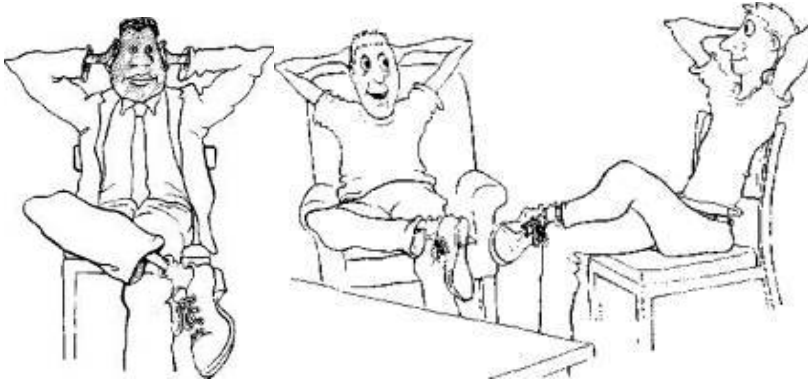
Ayrıca kişinin o bölgenin sahibi olduğuna dair bir alan işareti olarak da kullanılabilir. Şekil 32'deki adam aynı zamanda bacaklarını 4 şekilde de kilitlemiş olup sadece kendini üstün hissetmekle kalmayıp aynı zamanda tartışmak istediğini de göstermektedir.

Meydana geldiği duruma bağlı olarak bu hareketle başa çıkmanın birkaç yolu vardır. Kişinin üstün tavrının nedenini öğrenmek istiyorsanız avuçlarınız yukarı doğru olarak öne eğilin ve 'Bu konuda bilgili olduğumu görüyorum. Yorumda bulunmak ister misin?' deyin. Ardından avuçlarınız hâlâ görünür şekilde olarak geriye yaslanın ve cevap bekleyin. Başka bir yöntem de karşınızdakini konumunu değiştirmeye zorlayarak tavrını değiştirmesini sağlamaktır.

Bunu yapmak için yetişemeyeceği bir yere bir şey koyup 'Bunu gördün mü?' diyerek onu öne eğilmeye zorlayabilirsiniz. Bu hareketle baş etmenin başka iyi bir yolu da taklit etmektir. Karşınızdakiyle aynı fikirde olduğunuz göstermek istiyorsanız yapabileceğiniz en iyi şey hareketlerini taklit etmektir.

Öte yandan eller başın arkasında hareketini yapan kişi sizi azarlıyorsa hareketini taklit ederek onu sözel olmayan yollarla tedirgin etmiş olursunuz. Örneğin, iki avukat birbirine karşı eşitlik ve anlayış göstermek için bu hareketi yapabilirler (Şekil 33) ama okul müdürünün odasında hareketi taklit eden haylaz öğrenci müdürü çıldırtabilir.

Bu hareketin kökeni çok açık olmasa da ellerin kişinin arkaya yaslanıp rahatladığı hayali bir koltuk gibi kullanıldığı düşünülebilir. Bu hareketle ilgili olarak yapılan araştırmalar bir sigorta şirketindeki otuz satış müdüründen yirmi yedisinin bu hareketi pazarlamacıları veya astlarının yanında düzenli olarak kullanırken üstlerinin yanında çok ender kullandıklarını gösterdi. Üstlerinin yanında aynı müdürler edilgen ve savunma hareket gruplarını kullanıyorlardı.



Şekil 32 'Belki bir gün benim kadar akıllı olabilirsin!

Şekil 33 'Ben de senin kadar akıllıyım!

2.2.4. Saldırganlık hareketleri

Aşağıdaki durumlarda hangi hareket kullanılır: ebeveynleriyle tartışan küçük çocuk, yarışın başlamasını bekleyen atlet ve dövüşten önce soyunma odasında bekleyen boksör?

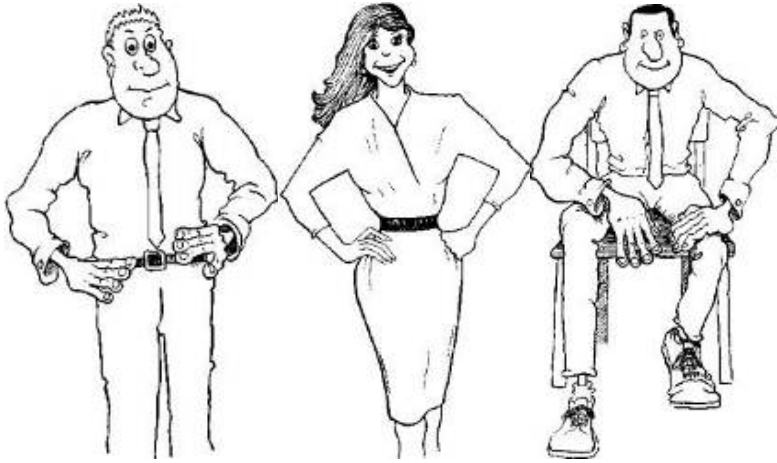
Bu durumların hepsinde de kişiyi saldırgan bir tavır belirtmek için kullanılan en yaygın hareketlerden biri olan eller kalçada pozunda görürüz. Bazı gözlemciler bu harekete 'hazır olma' adını vermişlerdir. Bu da bazı bağlamlarda doğru olsa da temel anlamı saldırganlıktır. Bu duruşa ayrıca hedeflerini elde etmek üzere hazır durumdayken bu duruşu kullananlardan hareketle 'iş bitirici' duruşu da denmektedir. Her iki durumda da kişi bir şey konusunda harekete geçmeye hazır olduğundan bu gözlemler de doğru olsa da saldırgan, ileriye doğru bir hareket olarak kalır. Erkekler bu hareketi yaygın olarak kadınların yanında saldırgan, baskın bir erkek tavrı göstermek için yaparlar.

Kuşların da kavgaya veya flört durumunda daha iri görünmek için tüylerini kabarttıklarına dikkat çekmek isterim. İnsanlar da ellerini kalçalarına aynı amaçla, daha iri görünmek için koyarlar. Erkekler bunu bölgelerine giren diğer erkeklerle karşı bir meydan okuma olarak kullanırlar.

Kişinin tavrını doğru değerlendirebilmek için elleri kalçaya götürme hareketinden hemen önceki durum ve hareketleri de dikkate almak gerekir. Birkaç başka hareket de vardığınız sonucu destekleyebilir. Örneğin, saldırgan poza geçildiğinde ceketin önü açık ve ceket kalçalara doğru geriye itilmiş

durumda mı yoksa önü ilikli mi? Ceketin önü kapalı olarak hazır olma saldırgan bir kızgınlığı gösterirken ceketin önü açık ve geriye itilmiş durumda (Şekil 34) kalp ve boğazım sözel olmayan bir korkusuzlukla sergilemek anlamına geldiğinden doğrudan saldırgan bir pozdur. Bu poz ayrıca ayakları yere düzgün bir aralıkla yerleştirerek veya hareket grubuna sıkılmış yumrukları ekleyerek güçlendirilebilir.

Saldırgan-hazır olma hareket grupları profesyonel modeller tarafından kıyafetlerinin modern, saldırgan, ileri düşünceli kadınlar için olduğu izlenimini vermek için kullanılır. Bazen bu hareket sadece tek el kalçada diğer else başka bir hareket yaparak görülebilir (Şekil 35). Eleştirel değerlendirme hareketlerine de eller kalçada hareketiyle birlikte sık sık rastlanır (<http://www.cerezforum.com/beden-dili/40411-beden-dili-resimli-anlatim.html>).



(Solda) **Şekil 34** Eyleme hazır

(Ortada) **Şekil 35** Kıyafetleri daha çekici göstermek için kullanılan ali kalçaya koyma hareketi

(Sağda) **Şekil 36** Harekete hazır

2.2.5. Otururken hazır olmak

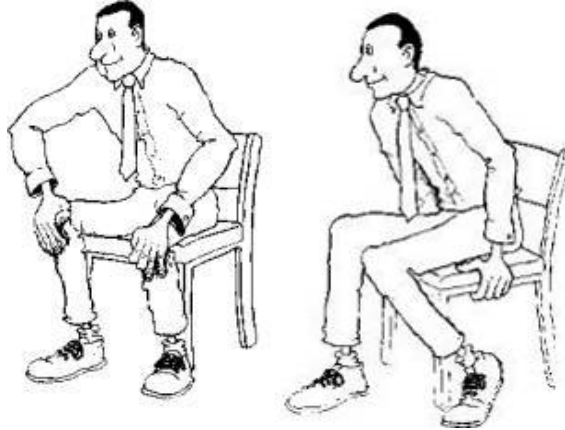
Bir görüşme veya pazarlık uzmanının tanımayı öğrenebileceği en değerli hareketlerden biri otururken hazır olma hareketidir. Örneğin, satış durumunda potansiyel alıcının satış sunuşunun sonunda bu poza geçmesi ve görüşmenin o noktaya kadar başarılı geçmiş olması satıcının siparişi alabi-

leceği anlamına gelir. Sigorta satış elemanlarının potansiyel alıcılarla yaptıkları görüşmelerin videodan tekrar izlenmesi çene okşama hareketinin ardından (karar verme) ne zaman otururken hazır olma hareketi gelse müşterinin poliçeyi satın aldığını gösterirdi. Tam aksine satışın sonlarına doğru çene okşama hareketinin hemen ardından müşteri hemen kollarını kavuşturduysa satış genellikle başarısız oldu.

Maalesef çoğu satış kursunda müşterinin beden pozisyonu ve hareketlerinden bağımsız olarak her zaman sipariş istenmesi öğretilmektedir. Bu gibi hazır olma hareketlerini öğrenmek sadece daha fazla satış yapmayı sağlamakla kalmaz daha çok insanın satış mesleğini sürdürmesini de sağlar. Otururken hazır olma hareketi aynı zamanda başka bir şeye sizi dışarıya atmaya hazır olan kızgın birisi tarafından da kullanılabilir. Bu hareketten önceki hareket grupları kişinin niyetlerinin en doğru değerlendirilmesinin yapılmasını sağlar.

2.2.6. Başlangıç pozisyonu

Bir konuşma veya görüşmeyi sona erdirmeye arzusunu gösteren hazır olma hareketleri her iki el de dizlerin üzerinde olarak öne eğilme (Şekil 37) veya her iki elle de sandalyeyi kavrayarak öne eğilmedir (Şekil 38). Bir konuşma sırasında bu hareketlerden biriyle karşılaşmanız durumunda öncülüğü ele alıp konuşmayı sizin bitirmeniz daha akıllıca olabilir. Bu da psikolojik bir avantaj elde ederek kontrolü elinizde tutmanızı sağlar.



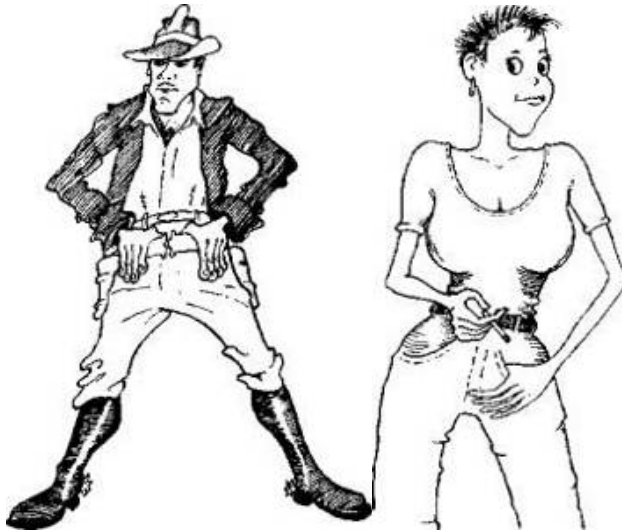
(Solda) **Şekil 37** Bir görüşme veya konuşmayı sona erdirmeye hazır olma: eller dizlerde

(Sağda) **Şekil 38** Yerlerinize, hazır: sandalyeyi kavrayarak öne eğilmiş

2.2.7. Cinsel saldırganlık

Kemer veya ceplere sokulmuş başparmaklar cinsel olarak saldırgan bir tavır göstermek için kullanılan harekettir. Televizyondaki Western’lerde halka en sevdikleri silahşorun erkekliğini (Şekil 39) göstermek için kullanılan en yaygın hareketlerden biridir. Kollar hazır olma konumuna geçer ve eller de jenal bölgeyi vurgulayarak ana gösterge görevini yapar. Erkekler bu hareketi bölgelerini belirlemek veya diğer erkeklere korkmadıklarını göstermek için kullanırlar. Kadınların yanında kullanıldığında bu hareket ‘Ben erkeğin, sana hükmedebilirim’ anlamına gelir.

Büyümüş göz bebekleri ve ayaklardan birini dişiye çevirmeyle birlikte bu hareket çoğu kadının kolayca tespit edebileceği bir harekettir. İstmeden akıllarından geçeni kadınların anlamasına neden olan çoğu erkek için sözel olmayan yollarla kendilerini ele vermelerini sağlayan hareket bu harekettir. Bu hareket grubu her zaman erkeklere özgü olmuş olsa da kadınların kot ve pantolon giymeleri onların da bu hareket grubunu kullanmaya başlamalarını sağlamıştır (Şekil 40). Gene de kadınlar bu hareketi sadece kot veya pantolon giyerken yapmaktadırlar. Elbise veya benzeri kıyafetlerle cinsel olarak saldırgan kadın bir başparmağını kemer veya cebine sokar (Şekil 104).



(Solda) **Şekil 39** Kovboy duruşu

(Sağda) **Şekil 40** Cinsel olarak saldırgan dişi

2.2.8. Erkek erkeğe saldırganlık

Şekil 41’de tipik eller kalçada ve başparmaklar kemerde hareketleriyle birbirlerini ölçüp biçen iki erkek görülmektedir. Her ikisinin de belli bir açıyla birbirlerinden uzağa dönük olması ve vücutlarının alt kısımlarının gevşek olması nedeniyle bu iki erkeğin farkında olmadan birbirlerini değerlendirmekte olduklarını ve saldırmalarının beklenmeyeceği sonucuna varmak hatalı olmaz.

Konuşmaları havadan sudan veya dostça olabilir ama eller kalçada hareketleri sona erip de eller açık hareketlere geçmeden tamamen rahat bir ortam olamayacaktır. Bu iki adam ayakları yere sımsıkı basarak doğrudan birbirlerine bakıyor olsalardı (Şekil 42) kavga çıkması pek muhtemel olurdu.



(Solda) **Şekil 41** Birbirini ölçüp biçme

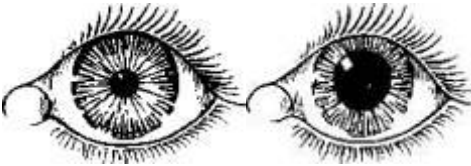
(Sağda) **Şekil 42** Bela Geliyor

2.2.9. Gözbebekleri

Tarih boyunca göz ve insan davranışı üzerindeki etkileriyle uğraştık durduk. Hepimiz ‘Gözleriyle onu parçaladı’, ‘Kocaman bebek gözleri var’, ‘Gözlerini kaçırıp duruyor’, ‘Çok davetkâr gözleri var’, ‘Gözünde öyle bir pırıltı vardı’ ya da ‘Bana en kötü bakışıyla baktı’ gibi ifadeler kullanmışızdır. Bu gibi ifadeleri kullandığımızda farkında olmadan kişinin gözbebeklerinin büyüklüğünden ve bakışla ilgili davranışlarından bahsediyoruz. The Tell-Tale Eye adlı kitabında Hess, vücudun odak noktası olduklarından ve gözbebekleri de bağımsız hareket ettiğinden gözlerin tüm insan iletişim işaretleri arasında en açıklayıcı ve doğru bilgileri verdiğini söylemiştir.

Belli ışık durumlarında, kişinin ruh hali ve tavrı olumludan olumsuz veya olumsuzdan olumluya geçerken gözbebekleri küçülür veya büyür. Heyecanlanan birisinin gözbebekleri normal büyüklüklerinin dört katına çıkabilir. Tam tersine, kızgın, olumsuz bir ruh hali gözbebeklerinin 'minik boncuk gözler' ya da 'yılan gözleri' olarak bilinen şekilde küçülmesine yol açar. Flört sırasında gözler oldukça fazla kullanılır, kadınlar gözlerini vurgulamak için göz makyajı yaparlar. Bir kadın bir erkeği severse ona bakarken gözbebeklerini büyütecek ve erkek de farkında olmadan bu bilgiyi doğru yorumlayacaktır. Bu nedenle romantik buluşmalar gözbebeklerinin büyümesine neden olan loş yerlerde gerçekleşir.

Birbirlerinin gözlerine bakan genç aşıklar farkında olmadan gözbebeklerinin büyüüp büyümediğine bakmaktadırlar. Her biri diğerinin gözbebeklerinin büyümesinden heyecanlanır. Araştırmalar, kadın ve erkekleri cinsel pozisyonlarda gösteren pornografik filmler erkeklere gösterildiğinde gözbebeklerinin normal büyüklüklerinin üç katına kadar çıkabildiğini göstermiştir. Aynı filmler kadınlara gösterildiğinde gözbebeklerindeki büyüme erkeklerdekinden daha fazladır. Bu da kadınların pornografiden erkeklere göre daha az etkilendikleri iddiasıyla ilgili şüphelere neden olmaktadır.



(Solda) **Şekil 43** Minik boncuk gözler

(Sağda) **Şekil 44** Yatak odası gözleri

Bebekler ve çocukların gözbebekleri yetişkinlerinkinden daha büyüktür yetişkinlerin yanındayken onlara olabildiğince çekici görünerek sürekli olarak dikkatlerini çekme çabasıyla gözbebekleri sürekli olarak büyür.

Uzman kağıt oyuncularıyla yapılan deneylerde rakipleri koyu renk gözlük taktığında oyuncuların daha az el kazandıkları görülmüştür. Örneğin, bir poker oyununda rakibine dört as gelmesi durumunda uzman onun gözbebeklerindeki hızlı büyümeyi bilinçli olmadan fark edecek ve bu elde oyunu yükseltmemesi gerektiğini hissedecektir. Rakiplerin koyu gözlük takması gözbebeği işaretlerini ortadan kaldırarak uzmanların daha az el kazanmala-

rına neden oldu.

Gözbebeği takibi fiyat pazarlığı sırasında alıcıların gözbebeği büyümesini izleyen eski Çinli mücevher tacirleri tarafından kullanılırdı. Yüzyıllar önce, fahişeler gözbebeklerini büyüterek daha arzulanır olabilmek için gözlerine dulavratotu losyonu damlatırlardı. Merhum Aristotle Onassis'in düşüncelerinin gözlerinden okunmaması için iş görüşmeleri sırasında koyu renk gözlük taktığı bilinirdi.

Eski bir söz 'Biriyle konuşurken gözlerinin içine bak' der. Başkalarıyla konuşurken veya pazarlık yaparken 'gözbebeklerine bakma' egzersizi yaparak gerçek duygularını gözbebeklerinden öğrenmeye çalışın.

Şu ana kadar beden dili ile ilgili olarak aktarılanları özetlemek gerekirse:(www.enoktaegitim.com)

- İnsanların yüzlerine bakmıyorsanız,
- Göz teması kurmuyorsanız,
- Kollarınızı kavuşturuyorsanız,
- Ellerinizi sıkılıysa,
- Burnunuzla, ellerinizle, ağzınızla, kulaklarınızla oynuyorsanız,
- Ayaklarınız çapraz duruyorsa,
- Karşınızdakinden uzak durmaya çalışıyorsanız

İnsanlar sizi KAÇINMACI ve SAVUNMACI olarak algılar.

- İnsanların yüzüne bakıyorsanız, göz teması kuruyorsanız,
- Gülümsüyorsunuz,
- Onlar konuşunca başınızı sallayarak onaylıyorsunuz,
- Ellerinizi açıksa,
- Kollarınız serbest veya yanınızda açıksa,
- Ayaklarınız düz duruyorsa,
- Karşınızdakine doğru hafifçe eğimli duruyorsanız

İnsanlar sizi DOST ve ARKADAŞ, SAMİMİ ve İÇTEN olarak algılar.

- Gözlerinizi sürekli kırptırıyor, kırptırıyor, kırptırıyor,
- Dudaklarınızı ısırıyorsunuz veya yalıyor, yalıyor, yalıyor,
- Boğazınızı temizliyorsunuz,
- Ellerinizi pozisyonu sık sık değişiyorsa,
- Ellerinizi açıp, kapatıyorsunuz,
- Ayaklarınızı yukarı, aşağı, öne arkaya sallıyorsunuz,
- Konuşurken ellerinizi ağzınıza, dudaklarınıza koyuyorsanız,
- Sürekli kıpırdanıyor, kıpırdanıyor, kıpırdanıyor,
- Ellerinizi kenetlenmişse,
- Kulağınızı çekti, çekti, çekti

İnsanlar sizi SİNİRLİ, GERGİN, SABIRSIZ, SIKINTILI olarak algılar.

- Karşınızdakine gözlerinizi kırpmadan dik dik bakıyorsanız,
- İşaret parmağınızı karşınızdakine uzatıyorsanız,
- Elinizle ensenizle oynuyorsanız,
- Karşınızdaki otururken siz ayağa kalktıysanız,
- Etrafta uzun uzun adımlarla dolaşıyorsanız,
- Gözlüğünüzün üstünden bakıyorsanız,
- Kaşlarınız çatıksa,
- Dirseğiniz masanın üzerindeyse,
- Ellerinizi iki yanınızda belinizde duruyorsa,
- Başınız öne eğik, çeneniz göğsünüze yakınken karşıya bakıyorsanız

İnsanlar sizi SALDIRGAN biri olarak algılar.

- Karşınızdaki insana bakıyorsanız,
- Dinlerken başınızı hafif hafif sallıyorsanız,
- Elinizle çenenize veya burnunuza hafif hafif vuruyorsanız,
- Konuşurken hafifçe öne doğru eğiliyorsunuz,
- Dinlerken arkaya yaslanıyorsanız

İnsanlar sizi İLGİLİ ve SAYGILI biri olarak algılar.

- Gözlerinizi kırpmıyorsanız,
- Karşınızdakinin gözlerine bakıyorsanız,
- Elinizi yüzünüzden uzak tutuyorsanız,
- Ellerinizi parmak uçlarını birleştirerek yukarı doğru işaret edecek şekilde duruyorsanız,
- Ayaktayken elleriniz açık ve kollarınız yandaysa,
- Ayaklarınızı öne doğru uzatarak oturuyorsanız

İnsanlar sizi ÖZGÜVENİ olan biri olarak algılar.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki resimlerde yer alan beden dili ifadelerinin anlamlarını boşluklara yazınız?

1-)



2-)



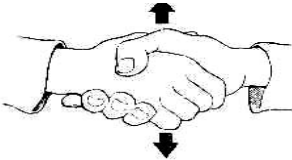
3-)



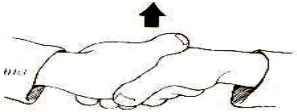
4-)



5-)



6-)



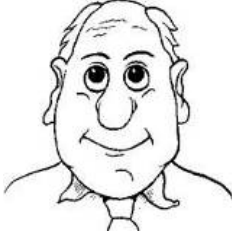
7-)



8-)



9-)



10-)



EĞİTİMİN ADI	STRES YÖNETİMİ
Hedefler	Öğrenenlerin; stresle başa çıkma ve stres yönetimi konularında farkındalıklarını arttırmak.
Materyal	Bilgisayar, projeksiyon cihazı, sınıflar, iş ortamı, tartışma ortamı.
Yöntem	Kişisel araştırma, gözlem, grup çalışması, bireysel çalışma, sosyal çalışma, uygulama, vb.
Süre	İki saat ve Daha Fazla
İçerik	1. Stres Nedir 2. Stres Kaynakları 3. Stresle Başa Çıkmanın Yolları 4. Gevşeme Teknikleri 5. Zihinsel Teknikler 6. Öfkeyi Yenmek
Genel Yorumlar	Stresle baş etmenin en etkin yolu kişinin kendisiyle olumlu diyalog kurması ve sorunları tartışabilmesinden geçer. Kendinizi nasıl hissettiğiniz, kendi sorumluluğunuzdadır.
Kişisel Yorumlar	-
Seçenekler	-
Kaynaklar	

3. STRES YÖNETİMİ

Gündelik yaşantıda karşılaşılan olaylar ve kişilerin her biri stres potansiyeli taşır. Evde, işyerinde, sokakta, randevuda, toplantıda, otobüste ya da hiç beklenmeyen bir anda karşımıza çıkıverir. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir.

Günlük yaşantı içerisindeki acelecilik, sürekli hareket, hızlı kentleşme, kalabalıklar potansiyel bir stres kaynağıdır. Karı-koca beraber çalışan bir çift işteki streslerini birbirlerine geçirebilirler. Çeşitli nedenlerden ötürü bir kentin başka bir kente taşınma da strese neden olabilir. Maddi sıkıntılardan dolayı günümüzde çoğu insan ikinci bir işte çalışmaktadır ya da eşlerden her ikisi de iş yaşamı içerisinde yer almaktadır. Bu durum eğlenceye ve aileye ayrılacak zamanı oldukça kısaltmaktadır ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır.

Özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler

İnsanların strese maruz kalması için mutlaka bir etki gerekmiyor. İçinde bulunulan durumdan hoşnut olmamak veya sürekli tatminsizlik de kişi için başlı başına bir stres kaynağı olabilir. Nitekim insanların çoğu başka bir yerde, başka bir iş yaparak, başka birisiyle ve bol para ve zamana sahip olarak yaşamayı hayal ederek hayatlarını geçirirler.

3.1. Stres Nedir?

Stres sözcüğü, Latince "estricia"dan gelmektedir. Stres, 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllarda ise, kavramın anlamı değişmiş ve güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır.

Cüceloğlu'na göre, stres, "bireyin fizik ve sosyal çevredeki uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayret-

tir".

Selye, stresi "bireyin çeşitli çevresel stresörlere karşı gösterdiği genel bir tepki" olarak tanımlamıştır. Selye, stresi, canlının içsel dengesinin o canlının içsel veya dışsal çevresi, ortamı tarafından zorlandığı bir durum olarak tanımlamıştır. Selye'ye göre stres, herhangi bir anda vücutta devam eden tüm farklı uyumların toplamıdır. Organların çalışması, kasların gerilmesi ve gevşemesi, salgılar vb. Stres, yaşam sonucu ortaya çıkan normal ve gerekli bir süreçtir.

Stres, insanı yakın ilişkilerden uzaklaştıran, verimliliği düşüren ve yaşamdan aldığı zevki azaltan bir durumdur. Organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ile ortaya çıkmaktadır.

Stres ve uyarıcı arasında çok ince bir fark vardır. Çünkü uyarıcı da organizmada bir tepkiye yol açan herhangi bir şeydir. Stres ve uyarıcı arasında bir derece farklılığı mevcuttur. Herhangi bir uyarıcının stres oluşturucu olabilmesi için, belli bir duyu organına yönelik önceden programlanmış olan rahatlık eşiğini aşıp, sistemin dengesini bozması gerekir. Sistem, bu stres tepkisi sayesinde tekrar dengeye dönmek için bir uyum süreci başlatır. Gerilim, stres durumunun sistem üzerindeki etkisidir. Gerilim nedeniyle sistem, stres durumunda olduğu bilgisini alır ve dengeye dönme sürecine girer. Zorlanma ise, dengeye dönme süreci içinde sistemin ödediği bedel ya da harcadığı enerjinin miktarıdır.

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ve çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler bu değişimlerden daha çok veya daha yavaş etkilenmektedirler. Stresi, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin veya insanın ortamı değiştirmesinin onun üzerinde etkiler bırakması ile ilgilidir. Etki altında kalan insanın kişilik özelliklerinin, bu etkilerin tesiri altında kalma derecesini etkilemesidir. Stresin oluşması için ortamdan etkilenen bireyin vücudundaki özel biyo-kimyasal değişimlerin oluşmasıyla bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gereklidir.

3.2. Stresin Belirtileri

Stresin kendine özgü bazı belirtileri vardır. Bu belirtiler; gerginlik hali, sürekli endişe duyma, aşırı derecede alkol ve sigara kullanımı, uykusuzluk, işbirliğine girmede yaşanan zorluklar, yetersizlik duygusu, duygusal dengesizlik, sindirim sorunları, yüksek tansiyondur.

Stres kısa süreli yaşansa bile, gerginlik, kalp atışlarındaki yükselme veya aşırı alkol ve sigara kullanımı gibi kısa sürede ortaya çıkan sonuçların kalıcı olmasına neden olabilir. Stres, kronik kalp rahatsızlığı için yüksek bir risk taşıyan aşırı yeme-içme ve sigara kullanımının artmasına da neden olur.

Stresle ilgili belirtiler, fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir:

1. **Fiziksel Belirtiler:** Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. **Duygusal Belirtiler:** Kaygı veya endişe, depresyon veya çabuk ağlama, Ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi, asabilik, gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik, öfke patlamaları, saldırganlık veya düşmanlık duygusal olarak tükendiğini hissetme.

3. **Zihinsel Belirtiler:** Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, iş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. **Sosyal Belirtiler:** İnsanlara karşı güvensizlik, başkalarını suçlamak, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, bir çok kişiye birden küs olmak, konuşmamak.

Olağan durumlar dışında bu belirtiler sık görülmeye başlarsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmenin ilk adımı, stresin farkında olmaktır.

Yapılması gereken, bireyin kendi fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına vararak stres yaratıcı durumla en iyi şekilde başa çıkabilmesidir.

3.3. Stresin Olumlu Etkileri

- Koruyucu bir tepkidir
- Uyarıcı etki yapar
- Zor durumlarla başa çıkılmasına yardımcı olur

3.4. Strese Yol Açan Faktörler

Stres oluşumunda birçok çevresel faktör, rol oynamakta ve stres yaratıcı ortam oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve hatta muğlaklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres yaratan faktörler, yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları nitelikte, diğer bir değişle, yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar.

Stres yaratan faktörleri başlıca üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; **(1)** bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, **(2)** bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları, **(3)** bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları.

3.4.1. Kişisel Stres Kaynakları

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile de ilgilidir. Bu nedenle kişilik strese eğilimli olma ya da olmama anlamında etkilidir. Bireyleri strese eğilimli olma ya da olmama anlamında sınıflandıracak olursak karşımıza aşağıdaki özelliklere haiz A tipi kişilik yapısı ve B tipi kişilik yapısı çıkmaktadır.

A Tipi Kişilik Özellikleri

- İşlerini Mutlaka Bitirmeli
- Rekabetçi
- Telaş İçinde
- Başkalarını Dinlemez
- Huzursuz

- Aynı Anda Birden Fazla İş
- Takdir Bekler
- Hareketleri Hızlı
- Zorlayıcı
- Hırslı
- Çabuk İlerlemek İster
- Tarihleri Kendi Belirler
- Daima Sorumluluk Hisseder
- Performansı Rakamlarla Değerlendirir
- İş Çok Ciddiye Alır
- Katı ve Kesindir
- Daima Önde Olmak İster

B Tipi Kişilik Özellikleri

- İşlerini Geçici Olarak Yarım Bırakabilir
- Sakin, Telaşsız
- İyi Dinleyici
- Rekabetçi Değil
- Baskı Altında Bile Aceleci Değil
- Uysal, Uyumlu
- Tek İşle İlgilenir
- Kendini Memnun Eder
- Duygularını Belli Eder
- İlgilendiği Birçok Konu Vardır
- İşinden Memnun
- Bitirme Tarihlerini Kendi Belirlemez
- Sayılarla Yargıya Yer Vermez
- İş Konusunda Rahattır
- Katı ve Kesin Değildir
- Konuşurken Yavaş ve Dikkatli

Bireyin otokratik yapılı biri olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir.

3.4.2. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır:

- İş yükünün fazlalığı
- Zamanın sınırlılığı
- Denetimin sıkı ve yakından olması
- Yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması
- Politik havanın güvensizliği
- Rol belirsizliği
- Örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk
- Engellenme
- Rol çatışması
- Sorumlulukların yarattığı endişe
- Çalışma koşulları
- İnsan ilişkileri
- Yabancılaşma

Örgütsel stres kaynakları şöyle sınıflandırılabilir.

✓ **Örgütsel Politikalar:**

- Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme
- Adaletsiz ödeme
- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İşin dönerli olarak verilmesi
- İdealist iş tanımları

✓ **Örgütsel Yapı:**

- Merkezilik, karara katılmada yetersizlik
- Gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı
- Aşırı biçimsellik
- Emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma
- Örgütün, birimlerin birbirine bağımlılığı

✓ **Örgütsel Süreç:**

- Zayıf iletişim
- Performansa ilişkin dönüt eksikliği veya zayıflığı
- Amaçların belirsizliği veya çatışması

- Yetiştirme programları

Yine çalışma yaşamının getirisi olarak ortam koşulları, işin gerektirdikleri ve kişinin iş yaşamında üstlendiği roller açısından stres yaratıcı ya da var olan stres hissini arttırıcı bazı iş yeri koşulları ve durumları şu şekilde özetlenebilir:

✓ **Çalışma Koşulları:**

- Kalabalık
- Gizliliğin korunamayışı
- Mekan düzenlemesinin kötü oluşu
- Zehirli kimyasal maddelerin varlığı

✓ **İş Koşulları:**

- Güvenlik tehlikesi
- Hava kirliliği
- Radyasyon

✓ **Kişiler arası İlişkiler:**

- Adaletsiz veya saygısız deneticiler
- Kabul ve tanınma yoksunluğu
- Güven yoksunluğu
- Yarışma (Rekabet)
- Temsil sorumluluklarında güçlük
- Gruplar arası ve grup içi çatışmalar

✓ **İş Gerekleri:**

- Tekrarlı çalışma
- Zaman baskısı ve iş teslimatı
- Beceri gereğinin azlığı
- Başka kişilerden sorumlu olma
- Eksik veya fazla istihdam

✓ **Rol Özellikleri:**

- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Rolün az veya fazla oluşu
- Rol-statü uyumsuzluğu

3.4.3. Bireyin yaşadığı genel çevre ortamı

Bireylerin çalıştıkları çevrenin dışında bir de toplumsal yani genel çevreleri vardır. Toplumsal çevrenin bireyden istediği eylem ve işlemler, diğer bireylerin beklentileriyle şekillenir. Birey üzerinde toplumsal bir baskı vardır. Bu baskı, yasal yollarla olabileceği gibi, gelenek ve göreneklerle de olabilir

Modern dünyanın insanı açısından stres kaynaklarını işe bağlı olup olmaması bakımından ayırmak her zaman kolay olmamaktadır. Çünkü, günümüzde birey, iş, aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışı yaşantısı etkilemekte veya tersi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşantısını dengelemek, her iki yaşantıyı da özel bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gereklilikleri de kişi üzerinde strese neden olmaktadır. Bireyin günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, aile ilişkilerinin, gün içerisindeki ulaşım sorunlarının ve yaşanılan yerin değiştirilmesinin, ekonomik ve finansal koşulların, ülke ekonomisinin gidişatı ve çeşitli ekonomik sorunlar stres kaynağı olmaktadır. Sosyal ve teknik değişimin insanların hayat tarzı üzerindeki etkisi büyüktür. Kalabalık, hareketli ve telaşlı bir hayatın yaşandığı büyük şehirlerde yaşayan insanların stres potansiyelleri artmaktadır.

Stres kaynakları arasında, genellikle yeni bir çocuğun doğumu, şiddetli geçimsizlik, ekonomik yetersizlikler gibi ailevi olaylar; beklenmedik bir harcama yapmak zorunda kalınması, düşük ücretle çalışmak gibi ekonomik sorunlar ve daha önce uğraşılan bir hobiden vazgeçilmesi ya da kişinin düzenli bir hayat yaşayamaması gibi kişisel nedenler sayılabilmektedir.

Ekonomik yetersizlikler ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle bireyler ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ikinci bir iş bulup çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Özellikle gündüz çalışan bireylerin, gece ikinci bir işe devam etmeleri ya da hafta sonları çalışmak zorunda kalmaları, bu bireyler üzerindeki baskıyı arttırmakta doğal olarak da stres kaynakları yoğunlaşmaktadır. Ekonomik nedenlerden dolayı gelecek endişesi yaşayan bireylerdeki stres durumları daha da ileri boyutlara ulaşmaktadır.

3.5. Stresi Doğru Yönetmek

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir. Bireysel olarak kullanılan bazı stratejiler, stresle başa çıkmada çok gerekli ve önemli bir yer tutmaktadır. Bu stratejilerin ortak yönü, hemen hemen tümünün kişisel alışkanlıklar ile fiziksel, psikolojik ve davranışsal yapıların kontrol altına alınmasını öngörmeleridir.

Böylece bedende başlayan ve zararlı olan stres tepkisi karşı önlemler alınarak etkisiz kılınmaya çalışılmaktadır. Bireysel olarak stresle başa çıkmada, bedensel hareketler (egzersiz), solunum egzersizi, meditasyon, biyo feedback (biyolojik dönüt), gevşeme (relaxation), beslenme ve diyet, toplumsal destek alma, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılma, masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler yararlı olabilir.

Stres yönetimiyle ilgili dört temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; fizyolojik yaklaşım, davranışsal yaklaşım, psikolojik yaklaşım ve çevresel yaklaşımdır.

A. Fizyolojik Yaklaşım

Fizyolojik yaklaşımlardan en yaygın kullanılan Edmund Jacobson tarafından geliştirilen aşamalı kas gevşetme tekniğidir. Bu teknik insan vücudundaki büyük kas gruplarının iradeli olarak gerilmesini ve gevşetilmesini içerir. Kasların aşırı gerginlik durumları ile bu gerginliğin ortadan kalkması durumundaki farkı öğrenmek mümkün olmaktadır. Bir kas gergin durumda olduğunda, bu gerginlik ne ölçüde yoğunsa, serbest bırakıldığında yaşanacak olan gevşeme aynı ölçüde derin olacaktır. Bu teknik, gevşetme ve yumuşatma için vücuttaki büyük kas gruplarını (alın, çene, ense, omuz, kol, el ve bacak kasları gibi...) harekete geçiren bir dizi egzersizden ibarettir.

İkinci teknik biyolojik geri besleme tekniğidir. Bu teknik, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim program içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb. gibi) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir.

Diğer bir teknik olan gevşeme tepkisi vücudun fizyolojik rahatlığını sağlar. Meditasyon da denen bu tekniğin uygulamasında sessiz bir yerde rahat bir

şekilde oturulur. Gözler kapanır, burun deliklerinden alınıp verilen nefes hareketine konsantre olunur. Her bir nefesten sonra sessizce bir rahatlama kelimesi ya da ifadesi tekrar edilir. Nefes verirken huzur ve rahatlama hissedilmelidir. Her defasında düşünce dağılır ve konsantrasyon bozulur, dikat, basitçe nefesin rahat ve pürüzsüz ritimlerine döner.

Stresin zararlı fizyolojik etkilerinden korunmanın başka bir ekli de kendi kendine gevşeme eğitimi tekniğidir (Autogenic Training). Schulz ve Luthe adlarında iki Alman hekimi, geliştirdikleri bu tekniği bir çok hastalıkta denemiş ve elde ettikleri olumlu sonuçları yayımlamışlardır. Hipnoza benzeyen bu yöntemde kişi kendine telkin verir. Odaklanma bir konsantrasyon gerektirir. Kişi vücudunun çeşitli bölümlerinde içten, sıcak ve manevi duygularının idrakini sistematik bir şekilde arttırmaya çalışır.

Fizyolojik yaklaşımlardan diğeri de gevşeme hayali tekniğidir. Uygulamanın temeli hayal gücünden yararlanmaya ve rahatlatıcı zihinsel aksiyonları akılda aksettirebilmeye dayanmaktadır. Bu mini zihinsel gezintilerden günde 5-6 kere yapılır ve bu 5 dakikalık stres yönetim tekniği süresince, kişi hoş ve rahatlatıcı bir sahneyi akıl gözünde canlandırır. Bu eğlenceli sanal hayallerin; nabız, kan basıncını ve adrenalin akışını düşürdüğü belirlenmiştir.

B. Davranışsal Yaklaşım

Stres yönetiminde ikinci yaklaşım davranışsal yaklaşımdır. Zaman yönetimi stresle başa çıkmada çoğu zaman tavsiye edilen bir yöntemdir. İşlerini yaparken zamanı etkin kullanan bir kimse gündelik i ve zaman baskısına daha az maruz kalır.

Çatışma çözümleme ve tartışma yeteneğini geliştirme diğ yöntemlerdir. Bu teknikler başkalarıyla ilişki sonucunda ortaya ç kan stresin azaltılmasında oldukça etkilidir. Düşük stresli ilişki, iki insanın, ne türde olursa olsun ihtiyaçlarını karşılayabildikleri, etkili bir biçimde temas kurabildikleri ve diğ insanların ihtiyaçlarını tehlikeye düşürmeden ve karşılarındakinde gereksiz stres ya da endişe yaratmadan kurulmuş bir ilişki olarak tanımlanabilir. Çatışma çözümleme yeteneği, yüksek başarıyla düşük stresi bağdaştırabilme becerisini büyük ölçüde belirleyen bir faktördür. Her düzeyde gereksiz ve uzun süren çatışmalar kişisel stresin başlıca nedeni olmaktadır. Çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. İnsanlar karşılaştıkları sorunları ve kendileri arasındaki açık farklılıklardan kaynaklanan an-

laşmazlıkları , üretkenliği zedeleyen ve hiçbir şeye faydası olmayan kişiler arası kavgalara başvurmadan halletmenin yollarını aramalıdır. Örneğin, çalışanların rolleri, ilişkileri, sorumlulukları ve yetki düzeyleri açıklığa kavuşturularak birbirleriyle gereksiz kavgalardan kaçınmalar sağlanabilir. Adı konulmamış fakat herkesçe hissedilen, biçimsel olarak tanımlanmasına gerek olmayan sosyal uzlaşma, faaliyetlerin başarısı ve beşeri ilişkilerin devam için oldukça önemlidir.

C. Psikolojik Yaklaşım

Stres yönetimine *psikolojik yaklaşım*, kendilerine rağmen yine kendileri için nasıl düşünebileceklerini insanlara öğretmeyi hedeflemektedir. Kişiyi stresli hale getiren durumların nasıl algılanması gerektiği bu noktada önemli hale gelmektedir. Diğer bir deyişle stres, pozitif ya da negatif düşünme şekline göre ya önlenir ya da tetiklenir. Örneğin bir kişi çıkan bir yangını içinden gizlice kendisi için olumlu bir sonuç olarak görebilir. Bu olay ona daha iyi bir işe sahip olma fırsatı sunacaktır. Başka bir yönden, ikinci bir kişi yangını tekrar kazanılması mümkün olmayan bir kayıp, bir felaket olarak görebilir. Olumsuz bir olayla karşılaşan bir kimse bu olayın sonucunun kendisi için mutlaka olumsuz olduğunu düşünmemelidir. İlk bakışta kötü olarak görülen bir olayla ilgili olarak daha etraflıca düşünüldüğünde, bu olayın o kadar da kötü olmadığı görülmeli ya da zaman geçtikçe seyrinin de değişebileceği düşünülmelidir. Böyle bir düşünce şekli stresi azaltıcı etkiye sahiptir. Bir olayın olumlu ya da olumsuz olduğunun değerlendirilmesi bireysel algılama biçimlerine göre değişebilmektedir.

Beklentiler, inançlar ve ön kabuller ekinde olu an düşünceler durumlara uygulanan birer kalıptır ve oluşumlara göre duygusal tepkileri ortaya çıkarır. Kızgınlık, üzüntü ve engellenme gibi duygusal tepkiler durumun kendisi değil, algılanan biçimdir. Sözgelimi işini kaybeden birisi bunu bir felaket olarak niteler ki, bu stres tepkisi durum değil, bir algılama şeklidir. Kullanılan çeşitli tekniklerle kişi durumları farklı olarak değerlendirir ve olayları algılama biçimlerini ve bilişsel süreçlerini değiştirerek stres tepkisini azaltır.

Gerilim altındaki insanlar olayları bazen kötümser olarak yorumlama eğilimindedirler. Kendileriyle ilgili tatsız olayları kendi iç, global ve durağan karakteristiklerine atfetmektedirler. Diğer bir deyişle, gerilimli insanlar kötü olayların nedenlerini sözgelimi zeka eksikliği gibi kendi değişmeyen, yaygın ve kişisel niteliklerinde ararlar. Bu tür insanlar hayatın getirdiği olumsuz olayların etkilerine karşı koyma davranışını çok daha az göstermektedirler

ve bu ortamda aşırı strese maruz kalmaktadırlar. Ayrıca zayıf sağlık durumları nedeniyle hastalıklara kar dayanıklılıkları da iyi değildir.

D. Çevresel Yaklaşım

Stres yönetimindeki son yaklaşım, dış koşulların objektif niteliklerini değiştirmeyi ve daha az stresli hale getirmeyi hedefleyen *çevresel yaklaşımdır*. Bu yaklaşımda, insanların içinde yaşadıkları çevreye özgü koşullar değiştirilerek stresle başa çıkılmaya çalışılır. Çevresel yaklaşım evde ya da iş yerinde uygulanabilir. Bu yaklaşıma, yönetim uygulamalarında veya örgütsel yapıda değişim, daha açık iş tanımları ya da iş zenginleştirme gibi örnekler verilebilir. İş yerlerinde eksiksiz tasarlanmış işler ve iş çizelgeleri bazı bireyler için stresin yatışmasına yardımcı olabilir.

Örgütsel kültür de stres yönetimine katkı da bulunabilir. Sözelimi, işbirliği, yardımlaşma, anlayış , güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültürün stresi azaltıcı etkisi olacaktır. Tersine, iş yerinde iş ile ilişkili ekip çalışmasının olmadığı , herkesin kişisel davrandığı , yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hakim olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır.

Çoğu örgütler insan dikkate almayan iklim, katılık ve durağanlıkla temsil edilen aşırı biçimsel olma eğilimindedirler. Bu tip bir iklim önemli ölçüde strese neden olacaktır. Stresle baş edebilmek için, katılımcı karar verme ve çok yönlü iletişim şebekelerine olanak verecek şekilde örgütsel yapının daha merkezleşmemiş ve organik olması gerekir. Bu süreçle ilgili ve yapısal değişimler; işgörenler için daha destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlayacak, kendilerine iş üzerinde daha fazla kontrol sahibi olduklar hissini verecek, stresi azaltacak ya da yok edecektir.

Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması stres yönetiminde önemlidir. İşleriyle ve kendilerini etkileyen diğer konularla ilgili çalışanlara bilgi verilmesi durumların denetimleri altında bulundurma hissini onlara verecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracaktır. Çalışanların çoğu için örgüte önemli bir katkı sağlamak ve kendini örgütün önemli bir parçası olarak görmek oldukça önemlidir.

3.6. Stresle Başa Çıkmak İçin Örgütsel Önlemler

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilme-

lidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir.

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, iş görenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan siyasalar, yapılar, fiziksel koşullar ve süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması veya önlenmesi gerekmektedir. Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür.

- ✓ **Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak:** Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkezîyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yönetim, iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir. Örgütün işleyişi planlanırken yapıyı merkezîyetten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturmak örgütsel stresi azaltacaktır.
- ✓ **İşin Zenginleştirilmesi:** İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş görevler, daha rutin ve yapılandırılmış işlere nazaran stres kaynaklarının azaltılmasını sağlayacaktır. Bazı iş görenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok stres yarattığı da unutulmamalıdır. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur. İş, içerik olarak zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir. Bu durumda iş görende aranan becerilerde çeşitlilik yaratılır, yapılan işlerin önem derecesi belirlenir, kişilerin anlamlı işler yapmalarına olanak sağlanır.
- ✓ **Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması:** Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler. Her görev, iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içer-

melidir. İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye dönük düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir. Çatışmayı önleyici düzenlemeler, işin yapısına, iş gören ve yöneticinin beklentilerine uygun olmalıdır.

- ✓ **Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık:** Örgütlerde genellikle, iş görenlerin mesleki gelişim planlaması ile ilgili geçişlerin ve yükselmenin geleneksel yollarla yapıldığı görülmektedir. Bireylerin yükselme ve ilerlemeleri, genellikle bir yönetici tarafından yapılmaktadır. Büyük örgütlerde, bireylerin sonraki pozisyonlarının ne olacağı ve ne yapacaklarını bilmemek, büyük bir stres kaynağıdır. Oysa mesleki planlama tekniklerinin kullanılması, örgütlerde stresle mücadele etmede önemli bir rol oynamaktadır. İş görenlere kendilerini değerlendirme ve kendini anlama becerisini geliştirmeye yönelik yardımların sağlanması gerekir.
- ✓ **İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak:** Büyük örgütlerin çoğu, işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde iş görenler arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İşyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve iş görenlerin verimliliklerini arttırmaktadır.

3.7. DKYB Modeli

Stres yönetimi son safhada 'yaşam tarzı yönetimi'dir. Stresi yönetmeye karar vermek demek, bireyin duygusal, fiziksel ve ruhsal yaşam kalitesini yükseltmeye karar vermesi demektir. Braham'ın geliştirdiği DKBY, bireylerin yaşadıkları stresi kontrol altına almaları, yönetmeleri için geliştirilen dört aşamalı bir modeldir. Bu yaklaşım aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

İlk adım olan D (Değiştir), imkanınız varsa, içinde bulunduğunuz olumsuz durumu

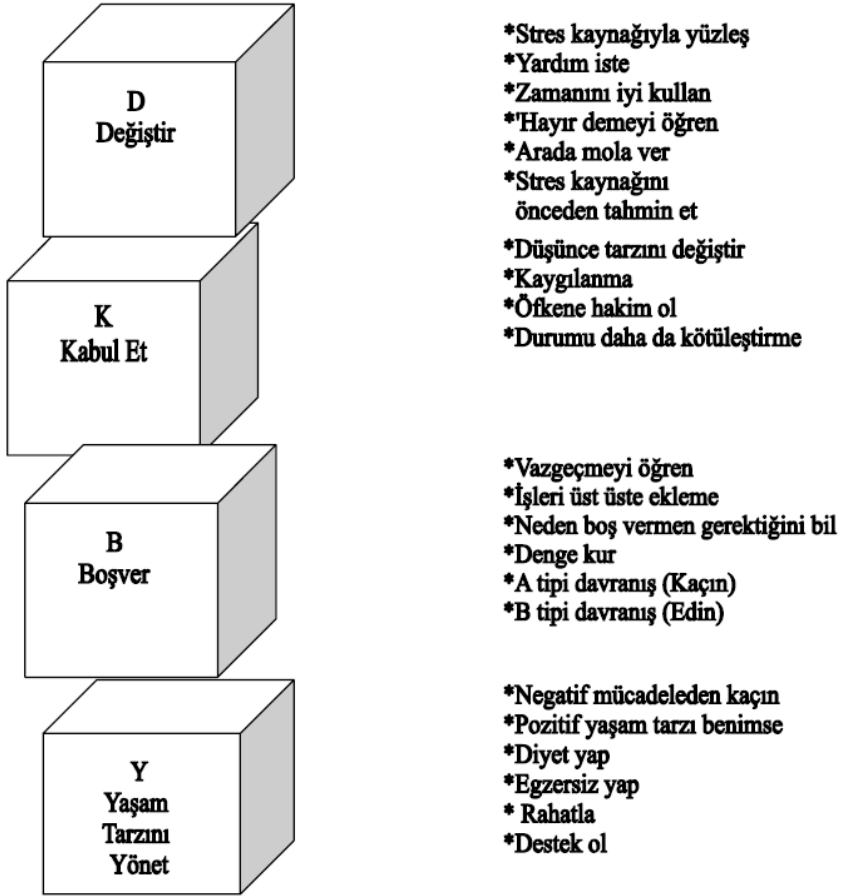
değiştirmektir. Olumsuz durumu değiştirebilirseniz, bu durumun sebep olduğu stresi tamamen ortadan kaldırmayı başarabilirsiniz.

İkinci adım, K (Kabul et)'dir. Kontrol edemeyeceğiniz durumlarla karşılaşabilirsiniz. Bu adımda, kontrol edemeyeceğiniz koşulları öfkelenmeden

kabul etmeyi ve pozitif yaklaşımınızı kaybetmemeyi öğrenmelisiniz.

Üçüncü adım olan B 'Boşver'i temsil etmektedir. Boş vermek duygusal, zihinsel ve ruhsal açıdan işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştiremeyeceğimiz durumları kontrol etmeye çalışmak bizi kontrol saplantısına götürür. Bu durum da strese sebep olur.

Dördüncü adım ise, Y, 'yaşam tarzını yönet'tir. Bu adımda egzersiz, diyet, rahatlama ve duygusal destek yoluyla, gelecekte stres oluşturabilecek unsurlarla bu günden mücadele etmeyi sağlar. Şekil 1'de stresi yönetmede kullanılan DKBY modeli görülmektedir



Şekil 1. DKYB Modeli

AKLINIZDA OLSUN

- ✓ Doktorunuz yasaklamadıysa haftada 3-5 kez yarım saatlik fizik egzersiz yapın
- ✓ Gevşeme tekniklerini öğrenin
- ✓ Kafeini kesin
- ✓ Beslenmenizi gözden geçirin
- ✓ Hoşgörülü olun
- ✓ Zamanı yönetmeyi öğrenin
- ✓ Eğlenmeyi ihmal etmeyin
- ✓ Gülümseyin, gülün, konuşmalarınızda esprilere yer verin
- ✓ Kendi kendinizle konuşurken güzel şeyler söyleyin
- ✓ Her şeyi basitçe ortaya koymaya ve anlamaya çalışın
- ✓ Kişisel amaçlar belirleyin
- ✓ Yeterli miktarda uyuyun. Ne fazla, ne az
- ✓ Affedici olun. Merhametsizlik ve haset tükenmenize yol açar
- ✓ Ümitli olun. Ümit bir kas gibidir, geliştirin
- ✓ Sohbet edin, başkalarına yardım edin,
- ✓ Kendinize zaman ayırın
- ✓ Kızgınlıklarınızdan arının
- ✓ Her tartışmayı kazanmaya çalışmaktan vazgeçin
- ✓ Bir şeyleri yarına bırakın
- ✓ Tek seferde her işi yapmaya Çalışmayın
- ✓ Mükemmel olmaya çalışmayın
- ✓ Eleştirilerden olumsuz etkilenmeyin, sürekli rekabet etmekten vazgeçin
- ✓ Arkadaşça ve olumlu olmak için ilk adımı atın
- ✓ Keyif almayı bilin
- ✓ Düşünme tarzınızı olumluya değiştirin,
- ✓ Gerçekçi hedefler belirleyin
- ✓ Kendinize hata yapma hakkı tanıyın
- ✓ Derin nefesler alarak gevşeyin
- ✓ Ağlayın ve en önemlisi bol bol gülün

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

- 1) Aşağıdakilerden hangisi stres yönetiminin temel yaklaşımlarından biri değildir?
 - a. Fizyolojik Yaklaşım
 - b. Davranışsal Yaklaşım
 - c. Psikolojik Yaklaşım
 - d. Kültür Yaklaşımı
- 2) Aşağıdakilerden hangisi Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilecek genel stratejiler arasında yer almaz?
 - a. Destekleyici Bir Örgütsel Hava Yaratmak
 - b. Örgütlenmek
 - c. İşin Zenginleştirilmesi
 - d. Mesleki Gelişim Yollarının Planlanması ve Danışmanlık
- 3) Aşağıdakilerden hangisi Örgütsel stres kaynakları arasında yer almaz?
 - a. Örgütsel Politikalar
 - b. Çevre
 - c. Örgütsel Yapı
 - d. Örgütsel Süreç
- 4) “Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme” aşağıdaki örgütsel stres kaynaklarından hangisi içerisinde yer alır?
 - a. Örgütsel Politikalar
 - b. Çevre
 - c. Örgütsel Yapı
 - d. Örgütsel Süreç
- 5) Örgütsel stres kaynakları arasında yer alan çalışma koşulları içerisinde aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
 - a. Kalabalık
 - b. Gizliliğin korunamayışı
 - c. Mekan düzenlemesinin kötü oluşu
 - d. Güvenlik tehlikesi

- 6) Güvenlik tehlikesi, Hava kirliliği ve Radyasyon Örgütsel stres kaynaklarından hangisinin içerisinde yer alır?
- Kişiler arası ilişkiler
 - İş gerekleri
 - İş koşulları
 - Rol Özellikleri
- 7) Strese neden olan faktörler içerisinde aşağıdakilerden hangisi yer almaz?
- Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları
 - Bireyin iş çevresinin yarattığı stres kaynakları
 - Bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları
 - Hiçbiri
- 8) Aşağıdakilerden hangisi stresin olumlu etkileri arasında yer almaz?
- Koruyucu bir tepkidir
 - Uyarıcı etki yapar
 - Zor durumlarla başa çıkılmasına yardımcı olur
 - Hiçbiri
- 9) Aşağıdakilerden hangisi stresle ilgili belirti türlerinden biri değildir?
- Fiziksel
 - Kültürel
 - Zihinsel
 - Sosyal
- 10) İnsanı yakın ilişkilerden uzaklaştıran, verimliliği düşüren ve yaşamdan aldığı zevki azaltan bir durumdur. Organizmanın be-densel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ile ortaya çıkmaktadır. Yukarıda tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
- Stres
 - Empati
 - İletişim
 - Sunum

EĞİTİMİN ADI	SUNUM TEKNİKLERİ
Hedefler	Öğrenenler; gerekli ortam ve materyaller sağlandığında sunu hazırlama yazılımlarını kullanarak her türlü sunu hazırlama ve düzenleme işlemlerini yapabilecekler.
Materyal	Bilgisayar, projeksiyon cihazı, sınıflar, iş ortamı, sunu yazılımları.
Yöntem	Beyin fırtınası, kişisel araştırma, gözlem, grup çalışması, bireysel çalışma, sosyal çalışma, uygulama, teorik, tartışma, gösterme vb.
Süre	İki saat ve daha fazla.
İçerik	1. Konuşmada Ses ve Nefes Kullanımı 2. Konuşmacıların Toplumsal Niteliği 3. Sunum Öncesi Hazırlık Aşamaları 4. Söze Başlama Süreci 5. Konuşma Engelleri ile Başa Çıkma
Genel Yorumlar	Etkili bir sunum; sunu dosyasında hangi işlemler yapılır, görünüm düzenlemelerinin nasıl yapılır, sunum öncesi hangi hazırlıkların yapılması gerekir, heyecan nasıl yenilir, söze başlama süreçlerini kapsar.
Kişisel Yorumlar	-
Seçenekler	-
Kaynaklar	

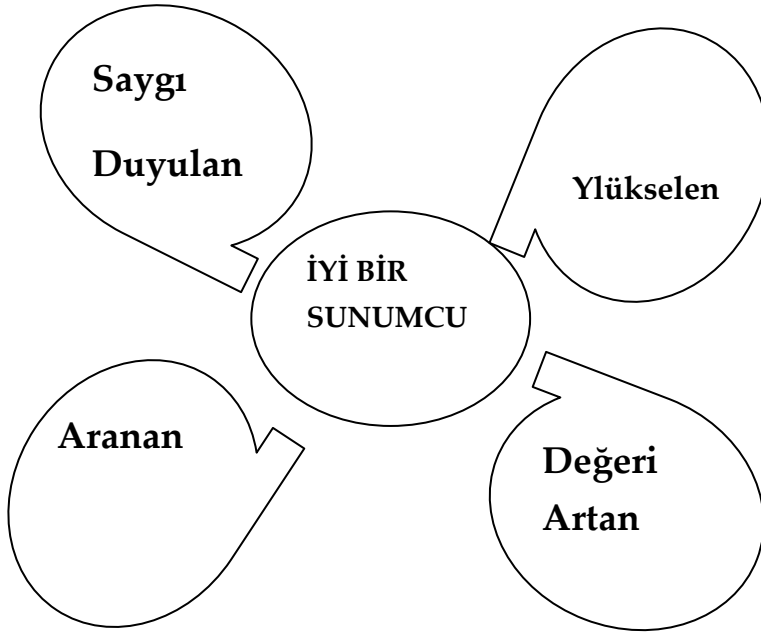
4. SUNUM TEKNİKLERİ

4.1. Sunum

Bir mesajı iletmek amacıyla gerçekleştirilen sözlü ve/veya görsel iletişimidir.

4.2. Sunumların Amacı

- Bilgilendirme amaçlı sunumlar
- Eğitim amaçlı sunumlar
- Tartışma amaçlı sunumlar (Panel)
- Satış amaçlı sunumlar



İsteksiz başladığınız her iş gibi sunum da başarılı olmaz.

- “Benden bir şey dinlemek için gelenlere, yeni ve onların hayatlarını olumlu yönde değiştirebilecek en az bir kelime (tek bir kelime) söyleyeceğim”
- “Ben bu konuyu dinleyicilerin hepsinin daha iyi anlayabilmelerini sağlayabilirim”
- “Beni dinleyenler üzerinde olumlu bir etki yaratabilirim”

- “Dünyayı olumlu yönde değiştirebilirim”
- “İyi bir şeyler sunarsam beni daha çok sevebilirler”

ETKİLİ BİR SUNUMUN İLK ŞARTI GÜVENDİR.

Kendinize güven

- İyi hazırlık,
- Aktaracağınız şeye güven,
- Arkanızda duran kişi ve kuruma güven

Ortama ve çevre koşullarına güven

Sıcak, soğuk, rahat, gürültülü...

Dinleyene güven

- Dinleyebilme
- Dinletebilme

Neden dinlemiyoruz ?

Bir kişinin ortalama konuşma hızı dakikada 150 kelime ile sınırlı iken, düşünme hızı 500 kelimeye kadar çıkabilmektedir. Sunum yapan kişi konuşurken dinleyen aklından sunumda duyduklarının dışında 350 fazladan kelime geçirmektedir. Herhangi bir şey hakkında sürekli düşünüyor olmak, sunuma odaklanmayı güçleştirmektedir.

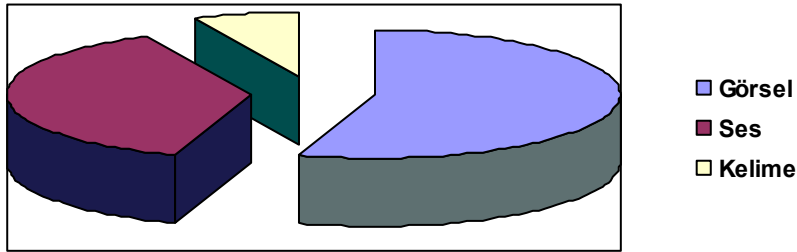
Ayrıca;

- Söylenenden rahatsızlık duymak ve kendini kapatmak
- Bir sonra ne söyleyeceğini düşünmek
- Yorgun ve rahatsız olmak
- Duyamamak
- Sunumcuyu sıkıcı bulmak
- Anlatılanı zor ve anlaşılmaz bulmak
- Anlatılanı basit bulmak
- Sunumcuyu güvenilmez bulmak
- Sunumun yapıldığı yerin rahatsız olması dinlememenin diğer nedenleri olarak sıralanabilir.

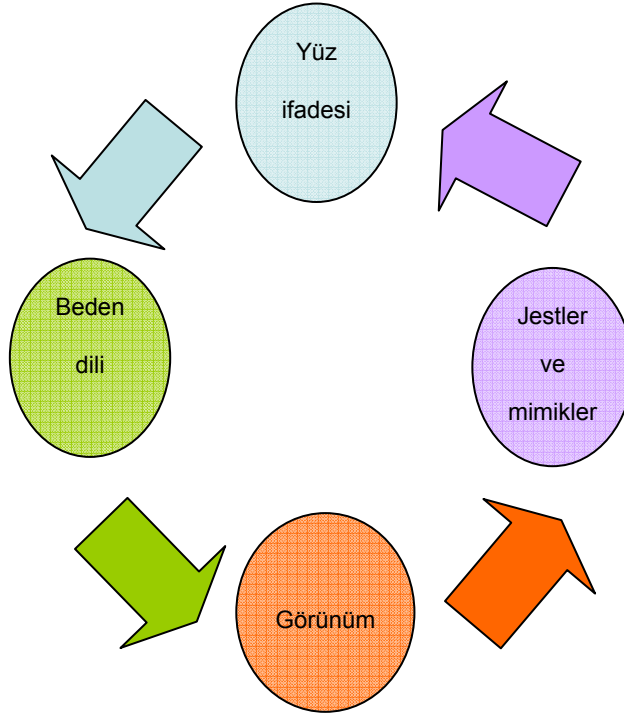
Bu nedenle, diğer başka birçok değişkenin yanı sıra dinleme engellerinin de kontrol edilmesi ve mümkün mertebe ortadan kaldırılması gereklidir.

Yine dinlememenin önüne geçmek için konuşan ve anlatan olunmalı, yazdıklarını okuyan olunmamalıdır. Çünkü konuşulan kelimeler yazılan kelimelerden farklıdır. Sunumu yapan kişi yazdıklarını okudukça, sunum akıcılığını kaybeder, samimiyetini yitirir, sıkıcı bir hal alır. Sunumlar karşılıklı konuşma havasında yapılmalı, sunumu yapan kişi bildiklerini karşındakilere sohbet havasında aktarmalıdır. Sunum, bir ders kitabını okuyan öğretmen biçiminde gerçekleştirilmeli, konuşmaya tat katılmalıdır.

Ayrıca sunum sırasında dinleyicilerin dikkatini toplayabilmek ve dinleme engellerini ortadan kaldırabilmek için dinleyici algısının % 55'inin görsel, %38 ses tonu ve vurgudan meydana geldiğini kelimelerin etkisinin ise sadece %7 oranında olduğu hatırlanmalıdır.



Bu nedenle sunum yaparken görselliğe dikkat edilmelidir. Yüz ifadesi, jestler ve mimikler, görünüm sunumu destekleyici şekilde kullanılmalı, uygun beden dili ile anlatılanlar pekiştirilmelidir.



4.3. Kötü Bir Sunumun Nedenleri

- Sunumdan önce hiçbir araştırma yapmamak,
- Dinleyicileri tanımamak,
- Ortamı sunuma uygun şekilde düzenlememek / düzenlettirmemek,
- Hiçbir deneme yapmadan sunumu yapmak,
- Aktarım yapılacak konuyu bilmemek,
- Bir başkasının hazırladığı sunumu yapmak,
- Sunum içinde dinleyicilere uygun olmayan parçaları bırakmak,
- Tek düze ve sıkıcı bir tonda konuşmak,
- Görsellerden hiç yararlanmamak
- Kendini tanıtmamak,
- Hiçbir giriş kısmı yapmamak, doğrudan konuya girmek,
- Gereksiz ve topluluğa uymayan hikayeler ve esprilerle giriş yapmak,
- Aktarımın içeriğini dinleyicilere uygun yapmamak bu konuda geri bildirim almamak,
- Aktarımı okuyarak veya ezberden yapmak,
- Aktarımı vücudunuzu dinleyenlere döndürmeden yapmak,
- Aktarım sırasında rahatsız edici şekilde hareket etmek,

- Aktarımı hiçbir göz kontağı kurmadan yapmak,
- Aktarım sırasında veya sonrasında soru almamak, geri bildirimden yararlanmamak,
- Tamamen teorik bilgi vermek pratik hayata bağlantı kurmamak,
- Kapanış ve sonuç bölümünü yapmamak,
- İliyi sürekli en üst seviye de tutmak yerine görev gereği anlatımı yapmak.

4.4. Sunumun Bölümleri

4.4.1. Giriş

- **Tanıtım**

Sunumun ilk bölümü olan açılış bölümüne etkileyici bir başlangıç ile başlamak dikkatlerin üzerinizde toplanmasını sağlayacak ve akılda kalıcılığı arttıracaktır. Yine bu bölümde yapılacak sunum ile ilgili kısa bilgiler vermek (sunumun konusu, ara başlıklar, süre vb.) katılımcıların meraklarının azalması ve dikkatlerinin sunuma çekilmesi için gerekli unsurlardır.

4.4.2. Gelişme

- **Aktarım**

Sunumun aktarıldığı bu bölümde ara ara anlatılanların toparlanması, anekdotlar aktarılması, görsel malzemelerin kullanımı, gerçek hayattan örnekler ile anlatılanların pekiştirilmesi ve mizah unsurunun kullanımı önemli noktalardır.

4.4.3. Sonuç

- **Mesaj vererek bitirme**

Sunumu sonlandırırken konunun kısa bir özetinin yapılması, önemli noktaların vurgulanması toparlayıcı olacaktır. Son cümle olarak olumlu ve motive edici bir mesajın seçilmesi ve katılımcılara teşekkür edilmesi etkili bir sunumun özelliklerindendir.

4.5. Etkili Sunumun 8 Önemli Adımı

1. Planlanma
2. Hazırlanma
3. Aktarma
4. Bedeni ve mekan kullanma
5. Kontrollü olma
6. Görseller kullanma

7. Soru cevaplama
8. Pratik yapma, tekrar etme

4.5.1. Planlanma

Amaç: Sunum için bir amaç belirlenmesi planlama aşamasının ilk aşamasıdır. Bu aşamada aşağıdaki sorulara yanıt verilmeli, sunum bu yanıtların ışığında hazırlanmalıdır.

- Neden sunum yapıyorum ?
- Ne bekliyorum ?

Dinleyiciler: Sunumun planlamasında dikkate alınması gereken diğer öge dinleyicilerdir.

- Hitap edeceğiniz grup kimlerden oluşuyor ?
- Yaş/ Cinsiyet dağılımı nasıl?
- Grubun büyüklüğü ne?
- Katılımcı sayısı kaç?
- Katılımcıların bilmesi gerekenler neler? Bildikleri neler?
- İçerik ve yöntem hakkında katılımcıların beklentileri neler?
- Katılımcılar konuya ne kadar hakim?
- Konuyu kavrama için hazır oluş durumları ne düzeyde?
- Katılımcıların ilgi alanları, uzmanlık konuları, tercihleri neler?
- Sunumuzu neden izleyecekler?
- Neye gereksinimleri var?

Yukarıdakilere benzer soruların yanıtlanması sunumun oluşturulmasında kılavuz görevi görecektir.

Fikir haritaları: Planlama sırasında sunumu hazırlayan kişi serbestçe düşünmeli, açık fikirli olmalıdır. Konuya ilişkin her türlü fikri kaydetmeli, tüm bakış açılarını gözden geçirmeli, atladığı bir şey olmadığından emin olmalıdır.

Seçim: Her türlü fikrin ortaya konulmasından sonra ilk aşamada belirlenen amaca ve dinleyicilerin beklentilerine, niteliklerine uygun olan fikirlerin seçimi son aşamayı oluşturur. Konu hakkında her şeyi söylemeye çalışmak yerine iki veya üç başlık belirlemek ve bunların dinleyici tarafından anlaşılmasına gayret etmek daha doğrudur.

4.5.2. Hazırlanma

Bir sunum genel olarak 3 bölümden oluşur:

- Giriş / Açılış
- Gelişme
- Sonuç / Kapanış

Giriş / Açılış

Sunum başlangıcı için , bir ilk izlenim değerlendirmesi demek yerinde olacaktır. Girişte dinleyicileri etkilemek ve iyi bir ilk izlenim bırakmak, sunumun devamının dinlenme oranını yükseltecektir. Bu nedenle, iyi bir başlangıç için aşağıdaki yollardan bir ya da birkaçının seçilmesi uygun olacaktır.

- Dikkat çekin
- Soru sorun
- Anekdot anlatın
- Şok açılış yapın
- Güven verin

Gelişme

Bir çerçeve verin: Sunumun ikinci bölümü olan gelişme bölümünde az sonra anlatılacaklara dair bir çerçeve verilmesi yerinde olacaktır. Böylelikle dinleyiciler hangi konularda bilgi alacaklarını bilirler. Ayrıca bu kısımda süre konusunda da bilgi verilmesi uygun görülmektedir.

Bir yapı seçin: Sunumun hangi yol izlenerek aktarılacağına dair bir yol belirlenmelidir. Bu harita sunum içinde bütünlüğü sağlayacak, kopukluğu önleyecek, anlatılanların dinleyiciye daha kolay ulaşmasını ve dinleyici tarafından daha kolay anlaşılmasını sağlayacaktır. Sunumlarda sıklıkla kullanılan, yaygın kabul görmüş genel yapılar aşağıda bulunmaktadır.

- Problem – çözüm
- Kronolojik
- Başlıksal
- Teori – pratik

Bu yapılardan biri sunumun aktarılma biçimi olarak seçilebilir. Seçim sıra-

sında konuya, zamana, kullanılan materyallere ve dinleyici yapısına dikkat edilmeli, seçim bunlar göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Her noktadan sonra toparlayın: Sunum sırasında her bir yeni konu, durum ya da başlık öncesinde bir önceki anlatımların kısa 1-2 cümle ile toparlanması sunumun anlaşılmasını kolaylaştıran yöntemlerden biridir.

Sonuç / Kapanış

Etkili bir sunumun son cümleleri yani kapanışı akılda kalıcı olmalıdır. Sunumun sonuçlandırılmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınması akılda kalıcılığı ve etkiyi arttıracaktır.

- Birdenbire bitirmeyin
- Yeni bir noktadan bahsetmeyin
- Pozitif bir nokta ile bitirin
- Katılımdan dolayı teşekkür edin

4.5.3. Aktarma

Sunumun aktarımı sırasında seçilebilecek 3 yol vardır. Bunlar ezberlemek, okumak ya da bilgilerin doğaçlama olarak anlatılmasıdır. Siz de bir yol seçin.

- √ Ezberlemek
 - Mekanik olursunuz
 - Bir yeri unutursanız tüm sunumu kaybedersiniz
- √ Okumak
 - Göz kontağı kuramazsınız
 - Beden diliniz ortadan kalkar
 - Doğallıktan uzak olur ve güven kaybedersiniz
- √ Doğaçlama anlatmak
 - Bilgilerini aktaran bir yardımsever gibi görünürsünüz
 - Samimi olursunuz
 - Anlatım tarzı size ait olduğu için beden dilinizi doğal olarak kullanırsınız
 - Ancak, unutmaya karşı “güven kartları” hazırlamanız yararlı olacaktır

4.5.4. Bedeni ve mekanı kullanma

Gülümseyin

- “Burada olmaktan dolayı mutluyum”

Göz kontağı kurun

- Herkese bakın
- Otorite ve güven sağlayın

Ellerinizi kullanın

- Boş olmalarını sağlayın
- Beden hareketlerinizi elleriniz ile destekleyin
- Ellerinizi omzunuzdan başladığını unutmayın
- Bir şeyler çevirmeyin
- Bir yerlere sürekli ve gereksiz olarak dokunmayın
- Bir yerleri çekiştirmeyin

Pozisyonunuz ve duruşunuzu iyi ayarlayın

- Bariyerlerden sakının
- Oturmayın ayakta olmak otorite sağlar
- Dik durun
- Sürekli iki adım öne iki adım geriye atmayın
- Sallanmayın
- Ayakkabılarınızın kenarında durmayın

4.5.5. Kontrollü olma

Bilinen bir gerçektir ki, herkes sunum yapmaktan rahatsız olur. Herkes bir grup dinleyicinin önünde hata yapmaktan, kelimeleri söyleyememekten ya da sorulan bir soruya cevap verememekten korkar. Ancak unutmayın ki, heyecanınızın çok az bir kısmı dinleyiciler tarafından hissedilir. Sakin olma-ya, sinirlerinizi kontrol etmeye çalışın. Tekrar tekrar pratik yaparak, tüm sunumunuzu prova ederek nerelerde takıldığınızı ya da zorlandığınızı belirleyin. Bunların nedenlerini bulmaya çalışın. Bu nedenler ile yüzleşin.

Sesinizin kontrolü sizin elinizdedir. Bu nedenle mutlaka herkes tarafından duyulduğunuza emin olun. Ancak bağırmayın. Sesinizin renkli olmasına dikkat edin. Sürekli aynı tonda ve hızda konuşmayın. Sesinizi alçaltıp yükseltin, gerekli yerlerde hızlı, gerekli yerlerde yavaş konuşun. Bir konudan

diğerine geçerken ya da dikkati bir şey üzerine çekmek için duraksayın.

4.5.6. Görseller kullanma

Sunum esnasında mutlaka görsel malzemelerden destek alın. Bu hem size zaman kazandıracak hem de algılamayı arttıracaktır. Unutmayın ki bireyler hem görüp hem duyduklarının %50'sini hatırlamaktadırlar. İmkânınız varsa bilgisayar teknoloji ile desteklenmiş bir sunum hazırlayın. Bu sunumda anlattıklarınızın aynısı ekrana yansıtmayın bu yapılabilecek en büyük hatalardan biridir. Aktarımınızın en önemli kısımlarını yazı ile verin, daha çok görsel malzeme kullanmaya dikkat edin. Bilgisayar kullanma imkânınız yok ise, asetat, flipchart, tahta gibi malzemelerden yararlanın.

Görsel Malzemelerin Etkin Kullanımı

Asetat

- Asetatları enine kullanın
- Kısa ve anlamlı asetatlar hazırlayın
- Kenarlardan 4'er cm boşluk bırakın
- Çerçeve kullanın
- Her asetatta en çok 6-7 satır, her satırda en çok 6-7 sözcük olsun
- Yazı karakteri ve vurgulama aynı olsun
- Yazılar rahat okunabilir büyüklükte olsun
- Yazıdan çok şekil, resim ve grafik kullanın
- Yazıların ve zeminin rengi birbirine zıt olmalıdır, birbirini örten renkler sorun yaratır

Fontlar ve Büyüklükleri

- Okunması kolay bir font seçin
- Tüm sunum boyunca 1 veya en fazla 2 tip font kullanın
- Başlık 28, altındaki yazılar 22 puntodan küçük olmasın
- Siz monitöre yakınsınız, dinleyiciler uzakta unutmayın

Tahoma

Comic Sans MS

Arial

32 pt

32pt

32pt

28pt

28pt

28pt

24pt

24pt

24pt

20pt
18pt
14pt

20pt
18pt
14pt

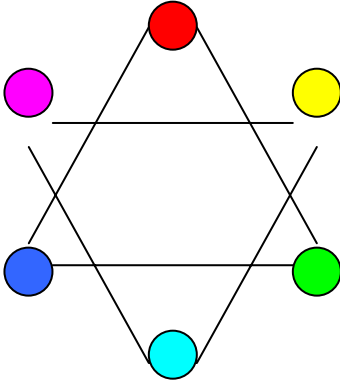
20pt
18pt
14pt

- Font büyüklüğünün uygun olup olmadığına karar vermek için bilgisayar ekranına 2 metre öteden bakın
- Vurgulamalarınızı renklerle yapın

Slaytlarınızı Kontrol Edin

- İnsanlar yazım hatası görmekten hoşlanmaz
- MTLKA KNTRL EDN!!

Renk Seçimi



Şemada karşılıklı bulunan renkler birlikte kullanıldığında iyi bir kontrast oluşturur.

- Kırmızı, sarı ve turuncu arka plan renkleri, göz yorar ve konsantrasyonu zorlaştırır.
- Koyu bir arka plan üzerine beyaz karakter, eğer dinleyiciler uzaktaysa tercih edilmemelidir.

4.5.7. Soru cevaplama

Soruları sunum sırasında alabilirsiniz

- Küçük gruba sunum yaparken faydalıdır
- Anlattıklarınızı anlaşıldığını veya anlaşılmadığını gösterir

Soruları sunum sonunda alabilirsiniz

- Sunumunuz bölünmez

- Zaten anlatacaklarınız ile ilgili soru gelmez
- Soruyu iyice anlayana kadar dinleyin
- Soruyu herkesin duyabileceği şekilde tekrarlayın
- Savunmaya çekilmeyin
- Bilmiyorsanız bilmediğinizi söyleyin
- Daha önce açıklanmış bile olsa tekrar cevaplayın
- Cevaplama sırasında tek bir kişi ile diyaloga girmeyin
- Sunum ile ilgili olmayan sorulara cevap vermeyin
- Varsayıma dayanan sorulara öncelikle sorunun düzeltilmiş şeklini belirterek başlayın

4.5.8. Pratik yapma, tekrar etme

Kendi kendine tekrar (ayna)

- Anekdote eklemek
- Beden dilini kontrol etmek

Tanıdık bir gruba tekrar

- Süreyi kontrol etmek
- Sesi kontrol etmek
- Geri besleme almak

Kullanılacak mekan ve gereçlerle tekrar

Basit soruların cevaplarını bilin :

- Sunum ne zaman?
- Sunum nerede ?
- Sunum ne tür bir konu hakkında ?
- Sunuma kimler katılacak ve kaç kişiler ?
- Sunum neden isteniyor ?

Hangi nedenle sunum yapacaksınız?

Sunum yapma nedeniniz bireyleri harekete geçirmek ise;

- Onlara faydalardan olumlu şeylerden bahsedin

Sunum yapma nedeniniz bireyleri bilgilendirmek ise;

- Kronolojik veya başlıksal sıra ile bahsedin

Sunum yapma nedeniniz dinleyicileri bir konuda ikna etmek ise;

- Problem ve çözümünden bahsedin

Çorbanın içinde neler olmalı ?

- Kişisel anekdotlar
- İstatistikler
- Gerçekler (varsayımlar değil)
- Alıntılar (basma kalıp laflar değil)
- Tarihsel öyküler
- Örneklemler
- Gösteriler (demolar - kısa ve öz)
- Komiklikler
- Renkli dil
- Görsel materyal
- Hediyeler ve ödülleri

Aklınızda Olsun

- ✓ Basitlik: Keep It Simple Stupid – KISS rule)
- ✓ Sahne Korkusu: Pratik yapmak korkuyu azaltır.
- ✓ Çok hızlı veya çok yavaş konuşmayın: Dakikada ortalama 100 kelime uygundur.
- ✓ Kendinizi çok tekrarlamayın.
- ✓ Geçişlere dikkat edin.
- ✓ İlgi ve hevesiniz belli olsun.
- ✓ Rahat ve doğal olun: Hata yaparsanız kimse sizi öldürmez.
- ✓ Zayıf yönlerinizin farkına varın.
- ✓ Temiz bir kıyafet giyin.
- ✓ Hareket etmek için bir nedeniniz olsun – Atış menzilineki bir ördek ya da bir elektrik direği olmayın.
- ✓ Katılımcılara uzaklığınız 80-150 cm arasında olsun.
- ✓ Göz teması kurun.
- ✓ Konuşmanızı en az üç kez prova edin.
- ✓ Adınızı, soyadınızı ve konumunuzu vererek kendinizi tanıttın.
- ✓ Her bölümün başlığının yeterince açıklayıcı olmasına dikkat edin.
- ✓ Görsel malzemelerinizle sözlü anlatımınız arasında denge olmasına dikkat edin.
- ✓ Konuşmanız süresince görsel malzemelerinize işaret edin.
- ✓ Sesinizin vurgularında ve tonlamada önem ve tekrarlama için içeriğe uygun değişiklikler yapın.

- ✓ Zamanınızı iyi kullanın.
- ✓ Kolay okunmayan görsel malzeme kullanmayın.
- ✓ Görsel malzemeyi çok fazla yazılı metinle, resimlerle veya çok farklı renklerle doldurmayın.
- ✓ Görsel malzemeyle ilgili olmayan bir konudan bahsetmeyin.
- ✓ Dinleyicilere sırtınızı dönmeyin.
- ✓ Yansıtılan slaytta yazılı olan metindeki cümlelerin tıpa tıp aynısını konuşmanızda kullanmayın.
- ✓ GÜLÜMSEYİN 😊

ÖRNEK YAZILI PLAN			
<u>ETKİNLİK</u>	<u>ARAC/ GEREÇ/ YÖNTEM</u>		<u>ZAMANLAMA</u>
Isınma	Sözel/ Görsel	Resim/ Slayt/ Poster	Yaklaşık 1 dak.
Giriş	Sözel/ Görsel/ Yazılı		
Tez/ Sav - Ana hatlar		Resim/ Slayt/ Poster	Yaklaşık 2 dak.
.....			
Gelişme/ Sav	Sözel/ Görsel/ Yazılı	Slayt	Yaklaşık 20 dak.
Destek Örnekleme		Soru-Yanıt	
.....			
Sonuç/	Sözel/ Görsel/ Yazılı	Slayt	
Özetleme/Geri Besleme		Soru-Yanıt	Yaklaşık 6 dak.
.....			
Ek Destek Malzeme	Sözel:Yöntem Açıklaması Yazılı: Etkinlik Malzemesi	Çoğaltılmış Dağıtım Kağıdı	Yaklaşık 1 dak.

BİREYSEL VEYA GRUP SUNUMLARI - DEĞERLENDİRME FORMU

Sunucu/ : Konu/ Başlık: Bölüm/ Düzey:

Gruptaki Sunucular

Sunum Tarihi:

Sunulan Yazılı Dokümanlar:

Sunum Süresi:

TOTAL DEĞERLENDİRME:

TEMEL BECERİLER	ÖZELLİKLER	Sunucu 1 ABCD	Sunucu 2 ABCD	Sunucu 3 ABCD	Sunucu 4 ABCD	Sunucu 5 ABCD
ORGANİZASYON & İÇERİK	1. Sunucu ana noktaları belirleyici, açık, öz bir <i>Giriş</i> yapmıştır.					
	2. <i>Giriş</i> katılımcı ilgisini çekebilecek nitelikte konuya odaklıdır.					
	3. <i>Gelişme</i> uygun örneklerle tezi sağlamlaştırmıştır.					
	4. <i>Gelişme</i> 'de örneklerin sıralanması ve aralarındaki geçişler iyidir.					
	5. Sunucu konuyu kontrolde tutan <i>Bütünlük</i> ve <i>Uyum</i> 'a dikkat etmiştir.					
	6. Sunumun <i>Sonuç</i> 'u düşündürücü soru/ irdeleyici alıntı ile anlamlıdır.					
	7. Sunumda <i>Giriş</i> , <i>Gelişme</i> , <i>Sonuç</i> ve <i>Özetleme</i> bölümlerinin uzunlukları dengeli, zamanlamaları uygundur.					
	8. Sunumun <i>Özetleme</i> bölümü salt tekrar niteliğinde değildir.					
DİL KULLANIMI DOĞRULUK AKICILIK & KELİME SEÇİMİ KULLANIMI	1. Sunucunun dili doğal duruşlar, vurgu, sinyal kelimelerin kullanımıyla akıcıdır.					
	2. Sunumda yarım kalmış cümleler dikkat çekmemiştir.					
	3. Sunucu konuya çeşitli yapay olmayan cümle yapıları kullanmıştır.					
	4. Sunumda anlamı güçleştirecek sık gramer yanlışları/ kelime kullanım bozuklukları yoktur.					
	5. Sunucunun kelime seçimleri içeriğe uygun, kullanımı doğrudur.					
	6. Sunumda akademik amaçlı dil abartısız kullanılmıştır.					
SUNUM TEKNİĞİ	1. Sunucunun cümleleri anlama zorluğu çıkartmayacak biçimde, doğru telaffuzla kullanılmıştır.					
	2. Sunumda soru ve önemli bilgiler doğru tonlama ve vurguyla belirtilmiştir.					
	3. Sunumda sunucunun ana dilinin etkisinde telaffuzu belirgin değildir.					
	4. Sunucunun sesi duyulur tonda, emin ve kontrollüdür.					
	5. Sunucu izleyicilerin ilgili ve dinamik katılımlarını sağlamıştır.					
	6. Sunucu görsel malzemeyi doğru ve etkin kullanmıştır.					
	7. Sunucu katılımcılarla sürekli göz teması sağlamıştır.					
	8. Sunucu duruş, mimik ve hareketleri, kısaca <i>beden dili</i> ile kendinden emin bir davranış sergilemiştir.					
	9. Sunucu hazırladığı <i>sunum kartlarını</i> çok amaca yönelik kullanmıştır.					
	10. Sunucu <i>sunum kartları</i> , <i>lap top</i> veya <i>ekran/perde</i> 'ye bağımlı kalmamıştır.					
	11. Sunucu tahtada bir açıklama için izleyicilere sırtını dönmemiştir.					
	12. Sunucu soruları, yanıtları cesaretlendirici tavır ile katılımcılarla etkili bir iletişim kurmuştur.					
	13. Sunucunun yerinde esprileri katılımcıların mizah anlayışına uymuştur.					
	14. Sunucu, katılımcı duyarlılığına, yanıtları, açıklamaları, yerinde tekrarlamalarıyla ciddi yaklaştığını belirtmiştir.					
	15. Sunum içinde etkinlikler arası geçişlerde, sunucu açıklamaları, yöntemleri ve hareket planını net ve öz vermiştir.					
	16. Sunucu, konuşma teknikleri, görsel-ışitsel ve yazılı malzeme kullanımı, destek malzeme temini ile amaçlarını gerçekleştirmiştir.					

DEĞERLENDİRMİYİ YAPAN :

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

- 1) Aşağıdakilerden hangisi etkili sunumun şartları arasında yer almaz?
 - a. Kendine Güven
 - b. Ortama ve Çevre Koşullarına Güven
 - c. Dinleyene Güven
 - d. Hiçbiri
- 2) İyi hazırlık, aktaracağınız şeye güven, arkanızda duran kişi ve kuruma güven, aşağıdaki etkili sunum şartlarında hangisi içerisinde yer alır?
 - a. Kendine Güven
 - b. Ortama ve Çevre Koşullarına Güven
 - c. Dinleyene Güven
 - d. Hiçbiri
- 3) Aşağıdakilerden hangisi kötü bir sunumun nedenleri arasında yer almaz?
 - a. Sunumdan önce hiçbir araştırma yapmamak
 - b. Dinleyicileri tanımak
 - c. Ortamı sunuma uygun şekilde düzenlememek
 - d. Hiçbir deneme yapmadan sunumu yapmak
- 4) Aşağıdakilerden hangisi sunumların amaçları arasında yer almaz?
 - a. Eğlence amaçlı sunumlar
 - b. Eğitim amaçlı sunumlar
 - c. Tartışma amaçlı sunumlar
 - d. Satış amaçlı sunumlar
- 5) Aşağıdakilerden hangisi sunumun bölümleri arasında yer almaz?
 - a. Giriş
 - b. Gelişme
 - c. Sonuç
 - d. Hiçbiri
- 6) Aşağıdakilerden hangisi etkili sunumun 8 önemli adımı arasında yer almaz?
 - a. Planlama
 - b. Hazırlanma
 - c. Bedeni ve mekanı kullanma
 - d. Hiçbiri

7) Dikkat çekin, Soru sorun, Anekdöt anlatın kısımları sunumun bölüm-
lerinden hangisi içerisinde yer alır?

- a. Giriş
- b. Gelişme
- c. Sonuç
- d. Hiçbiri

8) Neden sunum yapıyorum ve ne bekliyorum soruları etkili sunumun
hangi aşamasında sorulan sorulardır?

- a. Planlama
- b. Hazırlanma
- c. Bedeni ve mekanı kullanma
- d. Kontrollü olma

9) Aşağıdakilerden hangisi etkili sunumun bedeni ve mekanı kullanma
aşaması içerisinde yer alır?

- a. Göz kontağı kurmak
- b. Süreyi kontrol etmek
- c. Sesi kontrol etmek
- d. Geri besleme almak

KAYNAKÇA

- ADAIR, John. **Etkili İletişim: Yönetim Silahlarının En Önemlisi**. Çeviren: Ömer Çolakoğlu, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, Eylül 2003.
- AKAT, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. 3. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1999.
- AKTAN, Can. **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayınları, 2003.
- _____ **Globalleşme**. <http://www.canaktan.org/yenitrendler/globallesme.htm>. Erişim Tarihi: 07.03.2005.
- ALTINKURT, Y. "Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- ATABEK, Ümit. "Örgüt ve İletişim". **Akademik Sunuş Toplantıları 1**. 15 Ekim 2004 Cuma, Saat: 14:30. [Çevrimiçi] <http://www.akdeniz.edu.tr/iletisim/orgutiletisim.doc> (30.11.2007)
- ATAĞ, Metin. "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi" **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**. Cilt 2, Sayı 2, Temmuz 2005.
- AYDIN, M. **Eğitim Yönetimi**. Altıncı Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınları, 2000.
- BALTAŞ, Zuhale ve Acar Baltaş. **Beden Dili**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.
- BAŞARAN, İ. E. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Üçüncü baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.
- BAYRAK, C. "Liderlik Kavramı ve Liderlik Araştırmaları". **Yönetici Adaylarının Eğitimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi- Milli Eğitim Bakanlığı, 1999.
- BESLER, S. **İşletmelerde Stratejik Liderlik**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- CAFOĞLU, Z. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı, 1996.
- CAN, Niyazi. "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi" **Milli Eğitim Dergisi**. 155-156, Yaz/Güz 2002. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>. Erişim Tarihi: 10.09.2006.
- ÇELİK, V. **Eğitimsel Liderlik**. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları, 2003.

- DÖKMEN, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- DURĞUN, Serpil. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt: III, Sayı: II, 112-132, Aralık 2006. [Çevrimiçi] <http://efdergi.yyu.edu.tr> (30.11.2007).
- www.enoktaegitim.com adresi
- HOŞCAN, E. (21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayınları, 1999.
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar. **İletişim ve Toplum Kitle İletişim Kuramları Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**. Ankara: Bilgi Yayınevi, 1990.
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar. **Öteki Kuram**. Ankara: ERK, 2002.
- ERDOĞAN, İrfan. **İletişimi Anlamak**. Ankara: Erk Yayınları, 2002.
- ERSEN, Haldun. **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**. İkinci Baskı, İstanbul: Maestro Yayınları, 2003.
- FARACE, R.V. ve D. MacDonald, "New Directions in the Study of Organizational Communication," *PersoreTOeiPs2/cfoto32/*, 27, 1974, pp. 1-15.
- GILLEY, W. ve Boughton, W. **Stop Managing, Start Coaching! How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity**. U.S.A: Irwin, 1996.
- GÖKÇE, Orhan. **İletişim Bilimine Giriş**. Ankara:Turhan Kitabevi, 1998.
- GÜNEY, Salih. "Bireylerarası İletişim," **Yönetim Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- GÜNEY, S. **Davranış Bilimleri**. İkinci Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2000)
- GÜLER, Deniz. **Örgütsel İletişim**. Eskişehir: 1998.
- GÜLNAR, Birol. **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatürk, 2007.
- GÜRGEN, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- GÜZ, Nükhet, Rengin Küçükerdoğan, Nilüfer Sarı, Bülent Küçükerdoğan ve Işıl Zeybek. **Etkili İletişim Teknikleri**. İstanbul: İnkılap Yayınevi, 2002.
- <http://www.hoppala.com/resim/hayvanlar/stupidchic.shtml>

- İLAL, Ersan. **Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**. İstanbul: Der Yayınları, 1989.
- KALINAUCKANS, P. ve King, H. **Coaching: Realizing the Potential**. London: IPD, 1994.
- KARAKOÇ, N. "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler", Kurgu. Sayı:6. Eskişehir: Haziran, 1989.
- KARATEPE, Selma. **Örgütlerde İletişim-Güdöleme İlişkisi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kalder Yayınları, 1994.
- KAYA, Bayram. **Yönetmel ve İş İletişimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2003.
- KAYA, Bayram. **Bütünleşik Kurumsal İletişim**. XXXXXXX
- KESER, Aşkın. **Yaşamın Yeni Gerçeği: "Elektronik Posta" Eposta Kullanımına Yönelik Örgütsel Bir İnceleme**. Ankara: Ekim, 2004.
- KOCABAŞ, Füsün. "Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliiği", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13, 2005.
- KONGAR, E. "Liderlik", 28.02.2005. http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458_liderlik.php Erişim Tarihi: 25.10.2006
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. Baskı. İstanbul: Beta, 2003.
- LESIKAR R.V., "The Meaning and Status of Organizational Commtnication," The ABCA Bulletin, Vol. XLIV, September 1981, pp. 2-4.
- LEIPZIG, J.S. and E. More, "Organizational Communication: A Review and Analysis of Three Current Approaches to the Field," The Journal of Business Conununication, Vol. 19,Fall 1982, pp. 77-89.
- LEWIS S. Pamela ve Goodwan H. Stephen. **Management Challanges in the 21st Century**. New York: West Publishing Co., 995.
- MİCHAELSON, Gerald A. & Steven W. Michaelson. **Sun Tzu'dan Satış Stratejileri: Satış Savaşını Kazanmak İçin Sun Tzu Bilgeliği**. Çeviri: Sibel Kaçamak, Birinci Basım, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2005.
- MUTLU, Erol. **İletişim Sözlüğü**. 3.Baskı. Ankara: Ark, 1998.
- OKAY, Ayla ve diğerleri. **Kurumsal İletişim Yönetimi**. Editör:

Rüveyde Akyürek. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

- OKAY, Ayla. **Kurum Kimliği**. Ankara: MediaCat Yayınları, 1999.
- OSKAY, Ünsal. **İletişimin ABC'si**. İkinci Basım. İstanbul: Der Yayınları, 1999.
- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin. *"Kurumsa İletişim ve Belge Yönetimi" I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim. 25-26 Mayıs 2006 İstanbul (Bildiriler)*. [Çevrimiçi]. http://www.193.255.235.2/~odemirci/diger_sayfa_metinleri/fo/kurumsaliletisim_belge_yon.pdf – (İndirilme Tarihi: 10.12.2007).
- **Türk Dil Kurumu Sözlüğü**. [Çevrimiçi] <http://www.tdk.org.tr> (İndirilme Tarihi: 30.11.2007).
- ÖSKİPER, Yöntem. "Yeniden Yapılandırma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama." Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: 2004.
- PALMER, Margaret & WŞNTERS, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Yayın No: 2, 1993.
- PAMUK, G., Yucaoğlu, R.Y., Alev, T., Küçük, M., Yazar, R. ve S. Elgin. **Uzun Vadeli Planlama**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1978.
- PORTERFIELD, C. D. "Toward the Integration of Conununication and Management," **The Journal of Business Com:munication**, Vol. 17, Winter 1980, pp. 13-23.
- ROGERS, D., "The Content of Organizational Communication Texts," **The Journal of Business Communication**, Vol. 11, Fall 1978, p. 57.
- SCOTT, D.F., Martin, J. D., Petty, J. W. Ve Keown, A. J. **Basic Financial Management**. (4th Ed.)NJ: Prentice Hall, 1988.
- SMELTZER, Larry L., Glab, Janice ve Golen Steven. "Managerial Communication; The Merging of Business Communication, Organizational Communication and Management," **The Journal of Business Communication**. August, Vol.: 20, No: 4, 1983.
- TUTAR, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Cumhur Erdönmez. **Genel ve Teknik İletişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- TUTAR, Hasan ve M. Kemal Yılmaz. **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- TUTAR, Hasan. **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

- USLUATA, Ayseli. **İletişim**, Cep üniversitesi. İletişim Yayınları, 1995.
- UZCAN, Gülay. "İşletmelerde Bir Yönetim Aracı olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanımıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler." Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- VOSS, T. **Lider Yöneticilik**. Çeviren: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.
- WILLIAMS, Roger E. **Genel İletişim Kavram ve Modelleri**. Çeviren: Akın Ergüden, Eskişehir: Kurgu, Sayı: 2, Ekim 1979.
- YÜKSEL, Haluk. **Bireylerarası İletişime Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- ZAREMBA, Alan Jay. **Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration**. 2 nd Edition. Thomson South-Western, 2006.
- ZILLIOĞLU, Merih. **İletişime Giriş**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992.
- ZILLIOĞLU, Merih ve Ahmet Haluk Yüksel. **İletişim Bilgisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2004.
- ZILLIOĞLU, Merih, A. Haluk Yüksel, Haluk Gürgen, R. Ayhan Yılmaz ve İncilay Cangöz. **İletişim Bilgisi**. Edt. N. Aysun Yüksel. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.

FOTOĞRAFLAR



































Proje numarası 2008-1-TR1-LEO05-03215

Bu proje Avrupa Komisyonunca desteklenmektedir. Dokümanlardaki tüm bilgiler yazara aittir. Doküman içindeki hiçbir bilgi ve açıklamadan dolayı Avrupa Komisyonu sorumlu tutulamaz.