

Prof. Dr. Demet Gürüz
Prof. Dr. Ayşen Temel Eğinli



İletişim Becerileri

Anlamak - Anlatmak - Anlaşmak

8. BASIM



8. Basım

İLETİŞİM BECERİLERİ

Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak

Prof. Dr. Demet Gürüz
Prof. Dr. Ayşen Temel Eğinli



İLETİŞİM BECERİLERİ

Prof. Dr. Demet Gürüz - Prof. Dr. Ayşen Temel Eğinli

Yayın No.: 601

İletişim No.: 23

ISBN: 978-605-133-503-2

E-ISBN: 978-625-406-533-0

Basım Sayısı: 8. Basım, Ekim 2023

© Copyright 2023, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Nobel Akademik Yayıncılık, 2011 yılından beri "tanınmış uluslararası yayınevi" statüsündedir.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Tarkan Kara -erdal@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Sergen Öz -sergen@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Bayraktar Asiltürk -mehtap@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Gürüz, Demet., Eğinli, T. Ayşen.

İletişim Becerileri / Demet Gürüz - Ayşen Temel Eğinli

8. Basım. X + 284 s. 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-605-133-503-2

E-ISBN: 978-625-406-533-0

1. İletişim 2. Empati 3. Çatışma 4. İkna 5. İç İletişim

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77 - Faks: 0 312 278 21 65

Sipariş: siparis@nobelyayin.com- E-Satış: www.nobelkitap.com - esatils@nobelkitap.com
www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Kırmızı Kedi, Arkadaş, D&R, Dost, Kİka, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi

Baskı ve Cilt: Meteksan Matbaacılık ve Teknik Sanayi Tic. Anonim Şirketi / Sertifika No.: 46519
Beştepe Köy Yolu No: 3 06800 Beştepe/Çankaya/ANKARA

Sevgi ve teŝekkürlerimizle...

*Anlaşmak, paylaşmak ve sevmek yolunda yaŝamımı adadığım canlarım,
eŝim Yücel, kızlarım Aslıhan ve Neslihan, oğlum Özer'e...
Sevginin en büyüğünü paylaŝtıđım, canımın canı torunlarım Kerem ve
Beren Kaya'ya...*

Demet Gürüz

*Varlıkları ve iyilikleri ile yaŝamıma ışık tutan, hep yanımda ve bana
destek olan annem Sevgi ve babam Mahmut Temel'e...*

Ayşen Temel Eğinli

İLK SÖZ

Kimi, neyi, nasıl, ne zaman, neden?.. Her yerde duyduğumuz, söylediğimiz, hissettiğimiz, yaptığımız, dokunduğumuz şeyler... Sözcükler, işaretler, semboller, eller, kollar, beden, baş, yani iletiler... Anlamak için de, anlatmak için de, anlamak için de vazgeçemediğimiz şeyler... Bu şeylerden her yerde var, herkes "biliyorum" diyor, "yapıyorum" diyor, ama olmayınca da "nasıl, neden, eyvah" diyor... Evde, okulda, iş yerinde, sokakta, yalnız olduğumuzda ya da kalabalıklar içinde, gece ve gündüz daima bizimle... İ- LE- Tİ- ŞİM...

Düşünceler, duygular, bilgiler ve insanlar... Anladıklarımızı -biz ve diğerleri-, anlattıklarımızı -kendimize ve başkalarına-, anlaşmalarımızı -bizle ve onlarla- sürdüren ve yanıtlayan, vazgeçemediğimiz ve kaçamadığımız bir döngü... Bizden bize, bizden size, sizden bize kısaca insandan insana sürekli giden ve gelen bir yürüyen merdiven... Kİ-Şİ-LER-A-RA-SI İ-LE-Tİ-ŞİM...

Ne olduğumuzu, nerede ve nasıl başladığımızı, neleri kucakladığımızı, neyi sevip neyi sevmediğimizi, nelerle ilgilendiğimizi, nelerden kaçındığımızı bu kitapta dile getirmeye çalıştık. Kendimizle iletişim diye başladık, "empati yapmalıyız" dedik, "insanları nasıl ikna ederiz, nasıl çatışmadan yaşarız ve var olan çatışmaları nasıl çözeriz, nasıl dinlemeliyiz, ailemizde ve işimizde iletişimi nasıl kullanmalıyız" diye sürdürdük. İletişim becerileri ya da becerisizliklerimizi anlamanın, anlatmanın ve siz okuyucularımızla paylaşmanın mutluluğunu yaşamak ve sizlere de yaşatmak istedik... Bu kitapta yalnızca her an ve her yerde karşılaşabileceğimiz kişilerarası iletişim konularını ele almaya çalıştık... İletişim ve kişilerarası iletişim ile ilgili temel bilgileri ikiz kitabımız olan "Kişilerarası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller" adlı kitabımızda paylaşıyoruz...

Kişilerarası iletişim yolculuğumuzda kaptanlarınız olarak sizleri anlamayı, sizlere anlatmayı ve sizlerle anlaşmayı hedefledik... İletişimimizi hiç kaybetmeyeceğimiz bir yolculuk dileklerimizle...

Tabii ki unutmadım... Bu yolculuğun her durağında, başından sonuna kadar temel taşı, lokomotif, motivasyon gücü olan, bilgisi ve çalışma arzusu ile durmadan, bıkmadan, yorulmadan çalışan ve beni peşinden götüren boncuk kızım, canım asistanım AYŞEN... Seninle çalıştığım için çok şanslıyım. Sana sonsuz teşekkürler...

Prof. Dr. Demet GÜRÜZ
İzmir, 2008

SEKİZİNCİ KEZ

Anlamak'tır iletişim... kendini anlamak diğeri anlamak.

Anlatmak'tır iletişim... kendini anlatmak anlatılanları dinlemek, anlamak.

Anlamlar, anlamalarla başlayan, kendi dünyasını anlayıp anlatabilen, kendisine anlatılanları anlayıp, algılayıp, ilişkilerini yönetebilen insanların becerilerini öğrendikleri ve uyguladıkları bir süreç iletişim. Her davranışın her becerinin sonucu "anlaşmak", kitabımızda iletişim becerileri bağlamında, iç iletişim, grup iletişimi, aile iletişimi, iş yaşamında iletişim kavramlarına değinilmekte, empatik iletişim, ikna edici iletişim konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Kişilerarasındaki zayıf ilişkinin işareti olan çatışma durumlarının oluşması, yönetilmesi ve çözüm stratejileri bu bölümde değerlendirilmektedir.

Sözlü ve sözsüz mesajların seçilmesi, anlamlandırılması, hatırlanması ve karşılık verilmesi süreci olan dinleme becerisinin öğrenilmesi ayrı bir bölümde aktarılmaktadır.

İletişim becerilerimizin kazanılmasında ve etkin kullanımında yol gösterecek nitelikte olan bu çalışmanın yeni baskısının hazırlanması gerekliliği kısa süre önce belirlendiğinden, geliştirme/ genişletme fırsatı bulamadık. Gelecek baskılarda yeni çalışmaları aktarabilmek umudumuzla, anlamak, anlatmak, anlaşmak yolunda kolaylıklar diliyoruz.

Bu çalışmamızda da bu bütünün parçaları olduğumuzu düşündüğüm Prof. Dr. Ayşen Temel Eğinli'ye benimle el ele, kafa kafaya, yürek yüreğe olduğu ve kolaylıklarını için teşekkür etmek istiyorum.

Bir başka teşekkürüm de, iyi niyetimizi, işlevciliğimizi ve anlaşmamızı başarıyla sürdürdüğümüz Nobel Yayıncılık'a.

Her daim gelişmek ve geliştirmek adına sevgilerimle,

Prof. Dr. Demet GÜRÜZ
İzmir, 2023

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ İLETİŞİM VE KENDİNİ TANIMA

I. İÇ İLETİŞİM KAVRAMI VE İÇ İLETİŞİM SÜRECİ	1
II. KENDİNİ TANIMANIN BOYUTLARI	4
A. Kendini Kavrama (Self – Concept)	5
B. Kendinin Farkına Varma/Öz Farkındalık (Self – Awareness).....	6
C. Kendine Güven/Saygı (Self – Esteem)	11
D. Kendini Açma-Öz Anlatım (Self – Disclosure).....	11
KAYNAKÇA.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

EMPATİK İLETİŞİM

I. EMPATİ KAVRAMI.....	23
II. EMPATİNİN BİLEŞENLERİ.....	27
III. EMPATİNİN GELİŞİMİ	30
IV. EMPATİK İLETİŞİM.....	33
A. Empatik İletişim ve Benlik/Ego Durumları	37
B. Empatik İletişim Süreci	43
V. EMPATİ – YARDIM ETME – OLUMLU SOSYAL (PROSOSYAL) DAVRANIŞ İLİŞKİSİ.....	47
KAYNAKÇA.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GRUP İLETİŞİMİ

I. GRUP KAVRAMI	59
II. GRUP KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	62
A. Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Social Comparison Theory)	63
B. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	63
C. Grup Başarısı Teorisi (Group Achievement Theory).....	63
D. Sosyometrik Teori (Sociometric Theory)	63
III. GRUP TÜRLERİ	68
IV. GRUP İLETİŞİMİ.....	71
A. Grup İçindeki İletişim Ağları.....	72
B. Grup İçindeki İletişim İklimi	75
C. Grup Üyelerinin Özellikleri	81
V. GRUP ETKİLİŞİMİNDE ANALİZ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	83
A. İlişki Modeli Analizi.....	84

B. Etkileşim Süreci Analizi	84
C. Etkileşim Diyagramları	85
D. Değerlendirme Ölçekleri	85
E. Verimlilik ve Doğum İndeksi	85
VI. GRUP ÜYELERİ ARASINDAKİ İLETİŞİMİ GELİŞTİRME YOLLARI	85
KAYNAKÇA	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İKNA EDİCİ İLETİŞİM

I. İKNA KAVRAMI	95
II. İKNA EDİCİ İLETİŞİM	96
III. İKNA SÜRECİ	97
A. Kaynak Faktörü	99
B. Alıcı Faktörü	103
C. Mesaj Faktörü	106
IV. İKNA KURAMLARI	111
A. Aristoteles Yaklaşımı	111
B. Yale Etkileme Modeli	113
C. Ayrıntılandırma Olasılığı Modeli (Elaboration Likelihood Model/ELM)	113
D. Sosyal Yargı Kuramı	116
E. Bilişsel Tutarlılık Teorileri (The Cognitive Consistency Theories)	116
F. Aşılama Kuramı	120
V. İKNA STRATEJİLERİ	120
A. İkna Edici Mesaj Stratejisinin Çekiciliğini Artıran Faktörler	121
B. İknanın Psikolojik Etkileri	125
C. İkna Teknikleri	127
KAYNAKÇA	130

BEŞİNCİ BÖLÜM AİLE İLETİŞİMİ

I. AİLENİN TANIMI	137
II. AİLE YAŞAMINDA İLETİŞİM	138
A. Aile İletişim Modelleri	140
B. Ailede İletişim Biçimleri	149
C. Ailede İletişim İfadeleri	157
D. Aile Toplantıları ve Aktiviteleri	160
E. Aile Kültürü ve Aile Desteği	162
III. AİLEDE ÇATIŞMA	163
KAYNAKÇA	168

ALTINCI BÖLÜM İŞ YAŞAMINDA İLETİŞİM

I. KURUMSAL İLETİŞİM	175
A. İş Yaşamında Yönetmel (BİÇİMSEL/FORMEL) İletişim.....	177
B. İş Yaşamında Psiko-sosyal Açıdan İletişim (Biçimsel Olmayan/İnformel İletişim)	189
II. KURUMSAL İLETİŞİM İKLİMİ.....	197
III.KURUMSAL İLETİŞİM ORTAMINDA DAVRANIŞ TARZLARI	204
IV.KURUM DIŞI İLETİŞİM – İŞ GÖRÜŞMELERİ.....	209
KAYNAKÇA.....	214

YEDİNCİ BÖLÜM KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMALARI VE YÖNETİMİ

I. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI HAKKINDA YANLIŞ BİLİNELER.....	219
II. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI KAVRAMININ TANIMI.....	220
III. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASININ OLUMLU VE OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ	222
A. Olumsuz (Negatif) Etkiler	222
B. Olumlu (Pozitif) Etkiler	223
II. ÇATIŞMA TÜRLERİ	224
A. Kişi – İçi İletişim Çatışması/İçsel Çatışma.....	225
B. Kişiler Arası İletişim Çatışması	226
C. Kurum İçi İletişim Çatışması	228
V. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASININ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ.....	229
VI. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ.....	231
A. Çatışma Çözümüne Olumlu Yaklaşımlar	234
B. Çatışma Çözümüne Olumsuz Yaklaşımlar	235
VII. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ ÇÖZÜMÜNDE İLETİŞİM STİLLERİ	239
A. Çatışma Çözümünde Destekleyici İletişim.....	241
B. Çatışma Çözümünde Destekleyici Olmayan İletişim.....	242
KAYNAKÇA.....	247

SEKİZİNCİ BÖLÜM

DİNLEME BECERİSİ

I. DİNLEME KAVRAMI.....	251
II. DİNLEMENİN AMAÇLARI	251
III. DİNLEMENİN AŞAMALARI	254
A. Dinlemeye Hazırlanmak	259
B. Dinleme Süreci Modelini Uygulamak	261
C. Dinleme Sürecinin Etkinliğini Değerlendirmek.....	262
D. Yeni Amaçlar Belirlemek	262

IV. DİNLEME ÇEŞİTLERİ.....	262
A. Aktif ve Pasif Dinleme.....	262
B. Eleştirel ve Eleştirel Olmayan Dinleme.....	265
C. Yüzeysel ve Derin Dinleme.....	266
D. Empatik ve Objektif Dinleme.....	266
E. Bilgilendirici Dinleme.....	268
F. İlişkisel Dinleme.....	268
G. Takdir Edici Dinleme.....	268
H. Tanımlayıcı Dinleme.....	269
V. DİNLEYİCİLER VE DİNLEME DAVRANIŞLARI.....	269
VI. DİNLEMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER.....	271
VII. DİNLEME BECERİSİNİ GELİŞTİRMEK.....	275
VIII. İYİ BİR DİNLEYİCİ OLMAK İÇİN İPUÇLARI.....	279
KAYNAKÇA.....	282



İÇ İLETİŞİM VE KENDİNİ TANIMA

I. İÇ İLETİŞİM KAVRAMI VE İÇ İLETİŞİM SÜRECİ

Kişiler arası iletişim süreci, öncelikle kişinin kendisi ile kurduğu içsel iletişimi ve buna bağlı olarak anlamlar oluşturduğu anlamlara göre şekillenmektedir. Tüm iletişimlerin başlangıcı ve sonu kişinin kendisidir.

İçsel iletişim (kendi kendine iletişim), kişinin kendisiyle olan, kendi yaşam deneyimleri ve sosyal çevrenin etkileri ile şekillenen bir iletişim biçimidir. İçsel iletişim, kişinin kendini anlayıp kavraması, algılaması ile oluşmaktadır. Kişinin kendini nasıl ve nerede gördüğü, ne şekilde değer verdiği iç iletişimi ile doğrudan ilgilidir. Kişilerin çeşitli durumlarda olaylara ve kişilere ilişkin yorumlamalarında ve anlamlandırmalarında içsel kavramsal haritaları yol gösterici olmaktadır. Kişinin içsel haritası içinde kendine ait geçmiş deneyimleri, fikirleri, değerleri bulunmaktadır. Kişi tüm iletişim olaylarını buna bağlı olarak değerlendirir. İçsel haritalar her seferinde diğer insanların göstermiş olduğu reaksiyonlarla yeniden şekillenir. Kişinin özü sürekli dış çevresi ile etkileşim halindedir ve bu etkileşim sonucunda aldığı geribildirimler ile diğer insanlar hakkında çeşitli bilgiler edinmekte ve yorumlamaktadır. Bununla birlikte, kişi ancak kendi ile iletişim kurduğu zaman kendinin (özünün) farkına varabilmektedir. Kişi hem kendi kişisel ihtiyaçlarını hem de sosyal ihtiyaçlarını, diğerlerinden ne istediğini, ilişkilerini nasıl şekillendirmek istediğini ve kendini nasıl sunmak istediği üzerine odaklanmıştır. Kişi kendisi ve diğerleri arasındaki köprüyü ancak iletişim yolu ile kurabilmektedir (Burton ve Dimbley. 1995: 2-5). Kişinin kendi özü farklı bileşenlere sahiptir. Bu bileşenler şu şekilde ifade edilebilir (Barker, 1990: 108 – 109):

Fiziksel Öz (Physical Self): Fiziksel öz (kendi/self) genel olarak üç ana gruba ayrılmaktadır. İçsel fonksiyonlar, dışsal hareketler ve vücut konsepti. Vücudun içsel fonksiyonları sindirim sistemi, kan dolaşımı, organların çalışması vb. Fiziksel öz, kişinin dışsal hareketlerini düzenler, yürüme, konuşma vb. Dışsal hareketler bilinçsizce yaptığımız hareket ve davranışları da kapsamaktadır., kendi kendimize konuşmamız gibi. Her bir aşamada mesaj kişinin vücuduna ulaşır, dışsal bir cevap olarak dışarıya çıkar. Vücut imajı (body image) kişinin fiziksel özünü algılaması olarak tanımlanır.

Duygusal Öz (Emotional Self): Duygular, psikolojik değişimler (hızlı kalp atışı, kasın kasılması, kandaki şekerin düşmesi vb.) tarafından oluşan bilinçli hislerdir. Duygusal cevapların çoğu zaman farkında olunur. Duygusal özü tanımak kişiye duygusal durumların olumsuz etkilerinden korunmayı sağlamaktadır.

Entelektüel Öz (Entellectual Self): Entelektüel öz, zihinsel süreçlere eşlik etmektedir, zihinsel hareketler ve davranışlar (kelimelerin mantıksal sıraya dizilmesi, problemin çözümüne karar verilmesi vb.) örnek verilebilir. Entelektüel öz, kişinin sürekli öğrenmesini ve adapte olmasını sağlamaktadır.

Kişiler arası iletişim süreci kişinin iç ve dış çevreden aldığı uyaranların etkisi ile başlamakta ve kişinin kendi içinde anlam yaratması, kişiler arası iletişim süreci içinde iken geribildirimde bulunması ile son bulmaktadır. Kişinin içsel iletişim süreci öğeleri şu şekilde açıklanabilir (Barker, 1990, 118 - 121):

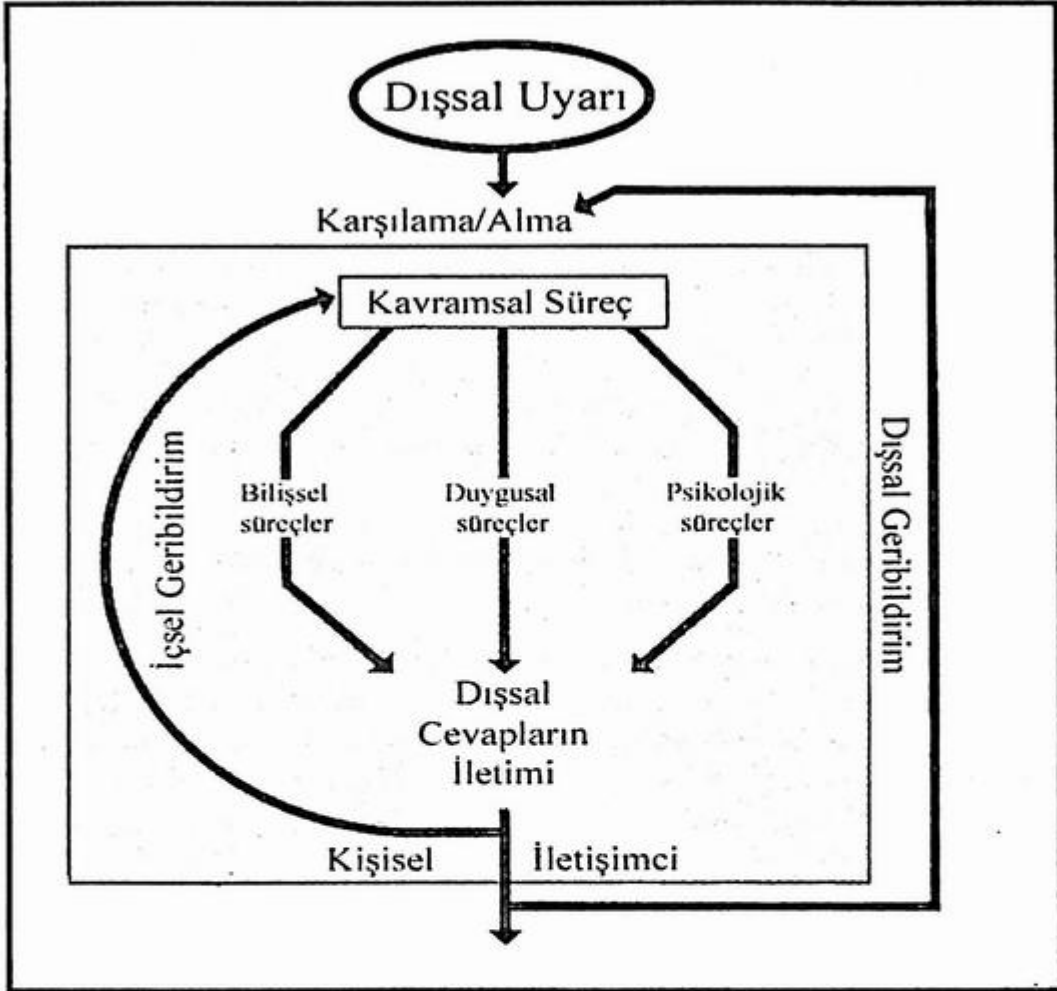
İçsel uyaran: Beyin kişinin vücudunda bulunan sinirsel uyaranlar tarafından farkına varmaktadır, içsel uyarıcılar iletişim yoluyla cevap vermek için kişiyi teşvik etmektedirler. Kişinin tüzüntülü olduğunda vücudun depresif tepkiler vermeye eğilimli olması gibi.

Dışsal uyaran: Vücudun dış çevresi tarafından organize edilen uyarılardır. İki tür dışsal uyaran bulunmaktadır. Birincisi açık/belirgin uyaran, bilinçli düzey tarafından algılanmakta, duyu organları tarafından algılanmakta ve beyne gönderilmektedir. Açık uyarılar kişiyi uyarı anında etkilemektedir. Gizli uyaran, bilinçsiz düzey tarafından algılanmaktadır. Kişinin işe giderken ciddi giyinmesi gerektiğini daha önceki bilgileri ile farkında olmadan gerçekleştirmesi gibi.

Alma/kabul etme: Vücudun hem içsel hem de dışsal çevresinden gelen uyarılar, merkezi sinir sistemi tarafından etkilenerek kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile, içsel ve dışsal uyarıların vücut tarafından algılanmasıdır.

Süreç: İçsel ve dışsal iletişim süreci bilişsel, duygusal ve psikolojik olarak üç aşamada gerçekleşir. Bilişsel, duygusal ve psikolojik iletişim sürecinin her aşamasında, bazı uyarıcılar diğer uyarıcılardan bilinçli bir dikkatle ayrılarak alınırlar. Bu dikkat belirli uyarıcıların kişiye sunulan bağlam içinde kabul edilmesine dayanmaktadır. Uyarıcı bilinçli olarak algılandığında süreç tamamlanmış olmaktadır. Ancak bilinçsiz bir alma söz konusu ise, bilgi depolanmakta bu durumda da daha sonraki süreçler için hafızada tutulmaktadır.

Şekil 1. İçsel İletişim Süreci



Kaynak: Larry L. Barker, *Communication, Fifth Edition*, Prentice Hall, New Jersey, 1990, s. 119

Bilişsel süreç: Bilişsel süreç kişinin entelektüel yanı ile eşleştirilir ve depolama, bilgi çıkarma, sınıflandırma ve özümseme aşamalarını içermektedir. Kişiler üç tür hafızaya sahiptirler. Duygusal depolama, hemen olay sırasında gerçekleşen algılama, kısa süreli hafızadır, bilgiler çok kısa süreli bellekte saklanır. Uzun süreli hafıza, bilgiler belirlenmiş bir şekilde hafızada tutulmaktadır. Duygusal hafıza olayların o anki algılamasını sağlarken, kısa süreli hafıza analiz edip, bilgileri sınıflandırır ve bilgiyi kullanır halde tutarak kullanılmasını sağlar ya da unutmak için hafızadan atar. Uzun süreli hafıza olayları ve kişileri kaydederek uzun süre korumaktadır.

Duygusal süreç: Uyarılara cevap veren mantıksal olmayan bir süreçtir. Duygusal süreç ile ilgili değişkenler kişileri etkileyen etmenler olarak tutumlar, davranışlar, inançlar, fikirler genellikle bilinçaltı düzeyde yer alan duygularla ilgilidir. İletişim sırasında kişilerin cevapları üzerinde belirleyici etki gösteren etkileşimlerdir.

Psikolojik süreç: Kişinin beyni, beyin dalgaları ile tüm vücudu kontrol etmekte ve kişinin içsel süreçlerini kontrol etmesinde önem taşımaktadır. İlk olarak kişinin içinde bulunduğu durumun ne olduğunu algılamasına yardım etmektedir. Farkındalık kişiyi diğerlerinden farklı yapan özellikleridir. Birçok insanın bilinçli farkındalığı, memnuniyet, acı, gerilim ve rahatlama duyguları ile sınırlanmaktadır.

Gönderme/iletme: Mesajların kaynaktan alıcıya ulaşmasına iletim adı verilmektedir. Kişinin içsel iletişim sürecinde kaynak ve alıcı aynı kişidir. Böylece iletişimde iletim sinir uçlarından beyne doğru havadaki ses dalgaları, yazılı materyaller aracılığı ile ulaşmaktadır. Kişinin içsel iletişim süreci, kaslardaki sinir uçlarının mesajı algılaması ile beyne göndermesi ve reaksiyonun davranış olarak ortaya çıkmasından oluşur.

Geribildirim: Kişinin kendi içinden geri bildirim alması mümkün olduğu gibi, kendi ile ilgili dış çevreden de geribildirim alması mümkündür. Bu tür geribildirim kendisi ile ilgili mesajları duyması, hissetmesi ile ilgilidir ve kişilere kendi hatalarını düzeltme fırsatı vermektedir. İçsel geribildirim kişinin kendi iç dünyasında hissettiği, algıladığı, kas gerilimleri ve sinir hareketleridir. Huzursuz olunca yüzün değişmesi gibi.

Engeller: İletişim sürecini olumsuz olarak etkileyen faktörlerdir. Kişinin kurduğu iletişim kanalı iletişimin düzeyini belirlemede önem taşımaktadır. Komşunun müzik sesi vb. Ayrıca kişiler bilişsel süreçte uyarıcı aldığında, duygusal olarak bir tepki verebilir. Örneğin, kişinin kötü bir haber duyduğu zaman kendini kötü hissetmesi gibi. Bilişsel süreçte alınan bilgilere duygusal cevaplar verilmesi kişinin günlük olaylarla kendini yenilemesi için oldukça önemlidir.

II. KENDİNİ TANIMANIN BOYUTLARI

İletişim süreci boyunca kişinin kendi/özü (self) çok önemlidir. Kişinin "kendi/özü" kendini kavrama (self - concept), kendinin farkına varma (self - awareness) ve kendine güven/saygı (self - esteem) olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

A. Kendini Kavrama (SELF – CONCEPT)

Kendini kavrama (self – concept) kişinin kendisi hakkında hissettikleri ve düşündükleridir. Diğer bir ifade ile kişinin kendi tutumları, inançları hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Gamble ve Gamble 1990: 35). Kişinin kendini kavraması dört kaynak aracılığı ile gelişmektedir. Birincisi kişinin diğerleri tarafından açığa çıkarılan imajı, ikincisi, kendisi ve diğerleri arasında yaptığı karşılaştırmalar, üçüncüsü kültür yoluyla öğrendikleri, dördüncüsü de kendi düşünceleri ve davranışlarını değerlendirmesi ve yorumlamasıdır.

Kişiler genellikle kendi imajları hakkında bir karar verirken diğer kişilerin onu nasıl değerlendireceklerinden yola çıkmaktadırlar. Bu noktada en önemli karşılaştırma ögesi en sevdiği ve en çok önem verdiği kişiler olmaktadır. Bir çocuk için öncelikle ebeveynleri ve öğretmenini önemlidir. Bir yetişkin için ise sevgilisi, annesi, en yakın arkadaşı vb. bu değerlendirmeyi yapmasında rehberlik edebilir. Kişi bu kişilerin gözünde pozitif bir imaja sahip ise bu durumda kendi ile barışık olacaktır, eğer negatif imajları çoğunlukta ise kendisine karşı daha az sevgi dolu olacaktır.

Kişinin kendini kavramasında önemli bir unsur da diğer kişilere göre kendi değerini, önemini, dış görünüşünü, başarısını, statüsünü vb. birçok kavramı karşılaştırması ya da kıyaslama yapmasıdır. Kişinin bu karşılaştırmalar sonucunda eğer kişi önemli bir yere sahip olduğunu görüyorsa mutlu olmaktadır. Kişi içinde yaşadığı toplumda ebeveynleri, öğretmenleri, medya vb. inançlarını, değerlerini, tutumları gibi birçok konu hakkında bilgi edinmektedir. Bu öğrendiklerini ne derece başarılı olarak yerine getirdiği ya da gerçekleştirdiği kendini kavramasında çok önemlidir. Bu öğrenmeler kendisini kıyaslamasında bir anahtar olmaktadır. Kültürel öğrenmeler kişinin hangi niteliklere sahip olduğunu ve sahip olduğu bu niteliklerin yaşamını nasıl etkileyeceğinin bir göstergesidir. Kişi diğerlerinin kendi hakkındaki değerlendirmelerinden daha çok, kendisi hakkında yaptığı yorumlar sonucunda hareket etmektedir. Kendisini ne yaptığı, nasıl davrandığı, hangi değerlere sahip olduğu vb. konularda değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda "nasıl bir kişi" olduğu sorusuna ilişkin yanıtlar alabilmektedir (Devito, 2004: 63 – 69).


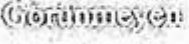

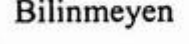
Kişinin kendini kavraması ile ilgili gelişme sağlaması çevresindeki kişilerde bağlıdır. Kişinin arkadaşları, ebeveynleri, yöneticisi, çalışma arkadaşları, öğretmenleri vb. çevresinde yer alan kişilerle etkileşimleri sırasında edindiği bilgiler kendini kavramasını yönlendirmektedir. Çevresin-

deki kişiler tarafından olumlu bir izlenim alan kişi kendini kabul edilen, sevilen, değer verilen, önemli biri olarak algılar. Ancak çevresinden olumsuz bir izlenim alan kişi de bunun tam tersi bir şekilde kabul edilmediğini, sevilmediğini, değer verilmediğini, önemsenmediğini hisseder. Kendini kavrama kişinin kendi zihninde kendisi ile ilgili oluşturduğu bir resimdir. Bu zihinsel imaj kişinin nasıl giyindiğinden, rollerini nasıl yerine getirdiğine, genel davranış şeklinin ne olduğuna kadar oldukça geniş bir yelpazeyi içermektedir (Gamble ve Gamble, 1990: 35.). Kendini kavrama ile ilgili gelişim kişinin çocukluk döneminden itibaren kendini değerlendirmesine dayanır. Bu değerlendirme erken çocukluk döneminde öncelikle cinsiyet farklılıklarını öğrenmesi, daha sonra bedeni ile ilgili bilgiler edinmesi, kişilerin düşüncelerinin farklı olduğunu öğrenmesi vb. bir süreç içinde devam etmektedir. Kişi kendi ile iletişimi devam ettirdiği sürece, kendi hakkında bilgiler edinerek kendini kavramasına ilişkin gelişimi sürdürebilmektedir (Berko, Wolvin ve Wolvin, 1992: 78).

B. Kendinin Farkına Varma/Öz Farkındalık (SELF – AWARENESS)

Öz farkındalık kişinin kendisi hakkında ne derece bilgi sahibi olduğunu gösterir. Kişi neyi neden yaptığı hakkında kendisini anlayabiliyorsa ve bunu açıklayabiliyorsa kendisinin farkındadır. Kişinin kendinin farkına varmasında ya da kendine yönelik bir farkındalık geliştirmesinde Johari penceresi bir bakış açısı sağlamakta ve yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Johari penceresi, adını bu modeli geliştiren iki psikoloğun adlarından (Joseph Luft ve Harry Ingham) ve pencereye benzeyen görünümünden almaktadır. Modelde kişinin benliğine ilişkin tüm boyutlar ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile, kişinin kendisi hakkında bildiklerinin ve farkında olduklarını ortaya koyması ve bilmediklerini öğrenerek geliştirebilmesi için Johari penceresi oldukça önem taşır. Johari penceresinin en önemli özelliği benliğin birbirinden bağımsız parçalarını değil, birbiri ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan boyutlarını vurgulamasıdır. Şekilde görülen farklı özellikleri simgeleyen ve açıklayan kutular, eşit büyüklükteki benlik boyutlarına açılan pencerelerdir. Johari penceresinin dört boyutu şu şekilde açıklanabilir (Devito, 1995: 125 – 126; Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 56 – 57):

Şekil 2. Johari Penceresi

	Kendisi tarafından bilinen	Kendisi tarafından bilinmeyen
Başkaları tarafından bilinen		
Başkaları tarafından bilinmeyen		

Kaynak: Devito Joseph A., *The Interpersonal Communication Book*, Harper Collins College Publishers, NY, 1995, s. 125

1. Açık Benlik

Kişinin diğer kişiler tarafından bilinme ve tanınma konusundaki isteklilik düzeyini göstermektedir. Kişinin, kendisi hakkında bildiklerini ve paylaşmak istediği özelliklerini başka kişilere anlatması, ifade etmesi, yansıtması olarak açıklanabilir. Bu alanda kişinin kendisi hakkında bildiği, tutumları, davranışları, motivleri, istekleri, hisleri ve düşünceleri bulunmaktadır. Aynı zamanda dışarıdan gözlemleyerek edinilen bilgiler de bu alanda yer almaktadır. Örneğin, kişinin adı, cinsiyeti, ten rengi, yaşı, politik ve dini inanışları vb. Kişinin açık benliğinin boyutu, kişinin içinde yer aldığı ortama, etkileşimde bulunduğu kişi/kişilere, kişinin istekliliğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kendini daha rahat ifade edebildiği ya da ortaya koyabildiği ortamlarda, destekleyici ve huzurlu hissettiği kişilerle olduğunda açık benliğini büyütebilmekte, bunun tam tersi hissettiği durum ve kişilere karşı ise açık benliğini küçültmektedir. Kişiler arası iletişim açısından değerlendirildiğinde, eğer kişi diğer kişi/kişilerle kurduğu iletişimde açık benliğini küçültüyor yani başka kişilerin kendi hakkında bilgi edinmesine izin vermiyorsa kişiler arası iletişim etkili olarak gerçekleşmemektedir, hatta birçok zaman iletişim dahi kurulamamaktadır. Etkili bir kişiler arası iletişim kurulabilmesi için kişinin kendini karşısındaki kişi/kişilere anlatması ve açması gereklidir. Diğer bir ifade ile açık benliğini genişletmesi gereklidir.

2. Görünmeyen/Karanlık Benlik

Kişi hakkında başkalarının bildiği ama kendisinin bilmediği, fark etmediği her şeyi kapsamaktadır. Benliğin bu boyutu kişinin kendisinin bilgisi dışında olduğu için birçok zaman fark edilmemekte ve ilişkilere zarar verici bir özellik taşımaktadır. Görünmeyen benliğe örnek olarak sınırlı olunca gözlerini kocaman açmak, üzgün olduğunda dudaklarını bükmek, savunmayı genel bir davranış biçimi olarak benimsemek gibi çeşitli özellikler verilebilir. Etkili bir kişiler arası iletişim kurulabilmesi için görünmeyen benlik boyutunun küçültülmesi gereklidir. Kişiler için bu alanın merak konusu olması gerekir. Çünkü, diğer kişiler onu nasıl görüyorlarsa kendisini o da görebilmelidir. Örneğin, kişi kendini oldukça sabırlı biri olarak görmektedir, ancak diğer kişiler bu şekilde görmeyebilir. Kişi kendisini ne kadar iyi tanıdığını düşünürse düşünsün, diğer kişilerin vereceği bilgilere her zaman ihtiyacı vardır, mutlaka göremediği ve bilmediği özellikleri vardır. Görünmeyen benliği hakkında bir kişi ne kadar çok bilgi toplarsa ve diğer kişilerin bu konuda paylaşımına olanak sağlarsa, öncelikle kendi daha sonra diğer insanlarla iletişimi o denli güçlenir.

3. Gizli Benlik

Kişinin kendisi hakkında bildiği ama gizli tuttuğu şeylerin tamamını kapsamaktadır. Kişinin herhangi bir etkileşim esnasında açıklamak istemediği bilgiler bu bölümde yer almaktadır. Gizli benlikte genellikle kişinin kendisine sakladığı duygular, güdüler ya da deneyimler bulunmaktadır. Evlilik sorunları, boşanmış olmak, çocuğunun hastalığı, eşinin işsizliği vb. örnek olarak verilebilir. Kişiler gizli benlik durumları ile ilgili olarak farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bazı kişiler gizli bilgileri hakkında her şeyi diğer kişilere açıklarken, bazı kişiler de kendisine göre gizli olan konularla ilgili kesinlikle bilgi vermemektedir. Diğer bir uç nokta ise, diğer kişinin gizli bilgilerini edinmek isteyen ve bu doğrultuda bilgi almak için çaba gösteren ancak kendisi ile ilgili bilgileri açıklamayan kişilerdir. Bu üç davranış biçiminde de temel problemin kişilerin kendileri ile ilgili hangi konuları açıklayıp hangilerini açıklamayacağı hakkında bir karara varamamasıdır. Bu uç davranışlarda oluşan sorun kişinin neyi açıklayıp neyi açıklamayacağını ayırt edememesidir. Kişiler arası iletişimde başarılı olan kişiler, gizli bilgilerini kiminle ve ne kadar paylaşacağına ilişkin doğru kararı verenlerdir. Bu kişiler daha sonra rahatsız olmayacak kadar bilgileri paylaşmakta ve karşısındaki kişilerden de bu düzeyde bir paylaşım beklemektedir.

4. Bilinmeyen Benlik

Kişinin kendisinin ve başkalarının bilgisinin olmadığı bir alandır. Kişinin henüz keşfetmediği ve keşfedilmemiş yönlerini içermektedir. Kişinin derinlerde yatan istekleri, belirleyemediği güdüleri, bilinçaltında yaşadığı korkuları ya da içsel fiziksel durumu vb. bilgiler bu hücreyi oluşturmaktadır. Örneğin daha önce sevdiği birini kaybetmemiş birisi, yakın bir arkadaşını ya da ailesinden birini trafik kazasında kaybettiğinde nasıl bir tepki vereceğini bilemez. Kişinin kendisiyle ilgili her konuda kendini tanımasının mümkün olmaması nedeniyle bu hücre hep var olacaktır. Bu alan ile ilgili olaylar ya da koşullar söz konusu oldukça bilgi edinilmesi mümkün olabilir. Hipnoz edilme, bazı ilaçları kullanma, çeşitli psikolojik testler ve rüyalar bu alanın ortaya çıkarılmasında etkili olabilmektedir.

Johari penceresi kişinin kendini tanıması ve farkındalığını geliştirmesi için önemli bir anahtar oluşturur. Kişinin tüm dikkatini kendine vererek kendisi ile ilgili bilgileri öğrenebilme becerisini geliştirebilmesi, kendisine ilişkin fiziksel ve duygusal tepkilerini içsel ipuçları ile analiz etmesi için aşğıdaki aşamaların da uygulanması etkili olmaktadır (Robert, 1982: 16 – 20):

Kendi kendine sorular sormak: Kişinin kendi kendine "ben kimim?" sorusunu sorarak buna yanıtlar araması kendinin farkındalığını arttırması için bir başlangıç olabilir. Ancak bu soruya verdiği yanıtlar hep olumlu olmak zorunda değildir, negatif yanıtların da bulunması gerçeklerin itiraf edildiğini gösterir. Yanıtların verilmesinde kültürel öğrenmelerin etkisi hissedilir. Kişinin kendi hakkında güçlü ya da zayıf olduğu özelliklerini ifade etmesinde diğer kişilerin davranışları, oldukça önemlidir.

Duygularını tanımlamak: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi için kendisini rahatsız ve mutsuz hissettiği ortamlarda, olumsuz duyguları ihmal etmeden (o duygusal an sırasında) ne hissettiğini (kızgınlık, öfke, üzüntü, utanç vb.) belirlemesi gereklidir. Aynı zamanda kişinin duygularını tanımlarken kendisine yalan söylememesi ve savunucu bir tutum içinde girmekten kaçınmaya dikkat etmesi gerekir.

Diğer kişilerin verdikleri ipuçlarını incelemek: Kişinin diğer kişilerin bakış açısından kendisini öğrenmesi oldukça objektif bilgiler edinmesini sağlar. Kişiler arası etkileşimlerde kişiler birçok zaman birbirleri hakkında yorumlar yapar, çeşitli yargılara varırlar. Bu ifadeler kişinin kendisi hakkında bir yol göstericidir. Diğer kişilerin sizin davranışlarınıza ya da ifadelerinize yönelik olarak verdikleri tepkileri, cevapları ya da davranış biçimlerini algılamak için bir radar sistemi oluşturmak etkilidir. Diğer kişilerden kendisiyle ilgili farkında olarak ya da farkında olmadan ilettikleri bilgileri toplamak ve öğrenilen bu

bilgileri kendi kendisine sınamak etkili olacaktır. Örneğin, çok hızlı konuştuğunuz konusunda birçok kişi sizi uyarıyorsa, bu durumda konuşma hızınızda düzeltilmesi gereken bir durum söz konusudur. Bunun üzerine yoğunlaşmak gerekli olabilir. Arkadaşlarınız size olayları çok fazla büyüttüğünüzü söylüyorsa bu konuda kendinizi geliştirmeye odaklamak ilişkilerinizin daha olumlu olması için yardımcı olabilir.

Tablo 1: Kendini Kavrama

Kişinin Kendisi	Diğerleri
Amaçlar	Amaçlar
Güçlü özellikleri	Güçlü özellikleri
Zayıf özellikleri	Zayıf özellikleri
Olumlu duyguları	Olumlu duyguları
Negatif duyguları	Olumsuz duyguları
Değerleri	Değerleri
Düşünceleri	Düşünceleri
İnançları	İnançları
Korkuları - Güvensizlikleri	Korkuları - Güvensizlikleri
Hataları	Hataları

Kaynak: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Daryln R. Wolvin, *Communicating A Social and Career Focus, Fifth Edition, Houghton Mifflin Compony, USA, 1992, s. 80 - 81'den uyarlanmıştır.*

Geribildirim almak: Kişiler arası ilişki kurduğunuz kişilere çeşitli durumlarda kendinizle ilgili sorular sorarak diğer kişilerin sizi değerlendirmesini sağlayın. Bu değerlendirmelerde söylenen ya da ima edilen birçok özelliği savunucu olmadan dinleyerek net olarak tanımlayın. Kişinin kendini algılayabilmesi için diğer kişilerin tuttukları aynaların önemi büyüktür. Bu aynaları görmezden gelmek kişisel gelişimi olumsuz etkileyebileceği gibi kişiler arası ilişkilerde de sorun yaşanmasına neden olmaktadır.

Kendi hakkında bilgi aramak: Kişinin kör bölgesini geliştirmesi kendi çabaları ile kendi hakkında bilgi edinmesine bağlıdır. "Bana beni anlatır mısınız?", "benim hakkımda ne düşünüyorsunuz?" gibi sorularla diğer kişilerden bilgi alarak kişi kendi hakkında bilmediği yönlerini geliştirebilir. Alınan bilgiler içinde negatif değerlendirmeler var ise, bu negatifleri geliştirme yönünde adım atmalıdır.

Farklı yönlerini bulmak: Diğerleri ile kişinin kendisi hakkında konuşmalar yapması sonucunda birçok farklı kişi varmış gibi bir izlenim ortaya çıkabilir. Komşular başka bir yönünüzü, ebeveynler başka bir yönünüzü, arkadaşlar başka bir yönünüzü ortaya koyabilir. Önemli olan kişinin kendisi hakkında öğrendiklerini ortak bir nokta etrafında birleştirerek değerlendirmesidir.

C. Kendine Güven/Saygı (SELF – ESTEEM)

“Sen kendinden ne kadar çok hoşlanıyorsun?”, “Değerli birisi miyim?”, “Nasıl yeteneklerim var?” gibi sorular kişinin kendine olan güvenini ortaya koymak için sorulur. Yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olan kişiler, sözlü ve sözsüz ifadelerinde bunu ortaya koyarlar. Kendi düşüncelerini net bir biçimde ifade eder, göz temasını kendinden emin bir şekilde kurabilirler. Kişinin yaşamda başarılı olabilmesi için (işinde, ilişkilerinde, okulunda vb.) kendine güven temel bir yönlendirme özelliğine sahiptir. Kendine güveni arttırmak için şu ilkeler yol gösterici olabilir (Devito, 2004: 63 – 69):

Kendi ile ilgili yıkıcı inançlardan kaçınmak: Kişiler kendisi ile ilgili pozitif izlenimlere inanmaktan ve kendilerine karşı sürekli pozitif bir yaklaşım içinde bulunurlar. “Ben mükemmel biriyim”, “Ben duygusal olarak çok güçlüyüm” “çok zekiyim, ne olursa olsun hemen anlarım” gibi kendisi hakkında olumlu ifadeler kullanılması eğer objektif değerlendirmelere dayanıyorsa bu durumda kişinin kendine güvenin tam olduğu görülür. Ancak bu değerlendirmeler kişinin negatif yanlarından kaçarak ya da görmezden gelerek belirttiği ve kendinin de aslında inanmadığı özellikler ise kendine güvende bir problem yaşanır. Kişinin kendine gerçekçi bir bakış ile yaklaşarak eksik yönlerinin neler olduğunu belirlemesi bir başlangıç olabilir

Onayı sağlamlaştırmak: Kişinin kendi özelliklerini olumlayarak ya da onaylayarak kendini iyi hissetmesidir. Örneğin, çok iyi arkadaşlara sahibim, iyi bir babayım/anneyim, işimde çok başarılıyım, hep güzel işlerle uğraşıyorum gibi ifadelerle ya da düşüncelerle kendi kendine hatırlatmada bulunmasıdır. Kişinin kendi kendisi ile bu şekilde konuşmasının arkasında, kendine hatırlatmalar yaparak iyi hissetmeyi sağlama isteği bulunur. Onayı sağlamlaştırmanın başka bir şekli de kişinin kendini onaylayan, beğenen, takdir eden kişilerle birlikte olmasıdır. Bu kişilerin kendisi hakkındaki yorumları ile sürekli kendine olan güveni artmaktadır.

Pozitif kişilerle birlikte olmak: Kişi kendine olan güvenini kazanmak için negatifliklerden uzaklaşma yolunu seçebilir. Kendini pozitif kişilerin yanında daha iyi hissettiği için olumlu olaylara, konulara odaklanarak kendi ile ilgili gelişimler sağlayabilmektedir.

D. Kendini Açma-Öz Anlatım (SELF-DISCLOSURE)

Ancak izin verirsem beni gerçekten tanıyabilirsin, sadece ben istersem. Beni yanlış anlamam kısmen senin hatandır. Beni tanımanı istersem seninle iletişim kurmanın bir yolunu bulurum. Kendimi sana açmamı istiyorsan tek yapman gereken iyi niyetini göstermektir (Keltner, 1973: 40 – 48).

Kendini açma, kişinin kendi hakkındaki bilgileri diğer kişi/kişilerle paylaşmak amacı ile iletişim kurmasını ifade etmektedir. Kişi genellikle inançları, değerleri, istekleri, davranışları, yetenekleri, özellikleri hakkında açıklamalar ya da tanımlamalar yapmaktadır. Bir anlamda, kendini açma kişinin diğer kişilerle kurduğu iletişimden kendi hakkında bilgi edindiği bir iletişim sürecidir. Temel düzeyde birkaç farklı tanımlama yapılabilir (Devito, 1985: 33):

- Kendini açma bir iletişim biçimidir. Kişilerin açıktan açığa sözel ifadeleri ile, bilinçsiz olarak ya da düşünmeden gerçekleştirdikleri hareketler ile, kendileri hakkında bilgi iletmesidir.
- Kendini açma bir bilgidir. Kişinin alıcıya kendisi hakkında bilmediği bir bilgiyi iletmesidir. Diğer kişi için bu bilgi oldukça yenidir.
- Kendini açma kişinin kendisi hakkında bir bilgidir. Kişinin kendisine ait olan düşünceleri, duyguları ve davranışları hakkında bilgiye sahip olmasıdır.

Kendini açma davranışı genellikle sözel ifadelerle gerçekleşiyor görünse de gerçekte, kendini açma sözsüz olarak da meydana gelmektedir. Kişiler giyim stilleri, takıları, politik tercihleri, okudukları kitaplar ya da magazinler gibi birçok işaret ile kendileri hakkında bilgiler sunmaktadırlar (Devito, 2004: 71). Kendini açma davranışının, kendini açan ve paylaşımında bulunulan kişi/kişiler olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Kendini açma davranışı ile kendini açan kişinin iletişim kurduğu diğer kişilerden ve ilişkiden bir ödül beklentisi içinde olduğu görülür. Söz konusu ödüller kısa bir süre içinde kişiye ulaşabileceği gibi uzun bir süre içinde de elde edilebilir. Kişi bu ödül beklentisinden başka diğer kişilerin kendisini kabul etmesini istemekte ve bunun bir başlangıcı olarak da kendisi hakkındaki bilgileri paylaşması gerektiğini düşünmektedir. Bu noktada önemli olan bilgileri açıklarken karşı tarafa güven duymasıdır. Geçmişte yaşadığı deneyimlerine göre kendini açma davranışı kişi için ödüller getirmiş ise kişi diğerlerine kendini anlatmaktan çekinmeyecektir. Kişi daha önceki paylaşımlarından incinmiş ya da zarar görmüşse kendini açmaktan çekinecektir. Karşı tarafa kendisi hakkında bilgi ileten kişi diğer kişiden de bu şekilde bir açıklama beklemektedir. Karşı tarafın kendisi ile ilgili açıklama yapmaktan kaçınması ilişkiyi ilerletmek istemediğini ya da güvenmediğini, iletişimin yüzeysel olarak sürdürülmesini derinleşmemesini istediğini gösterir. Bu durum kendisini açan kişide bir gerginlik yaratabilir. Birçok zamanda kişilerin kendilerini açmamasının temel nedeni, diğer kişiler tarafından kabul edildiğini hissetmişken, kendisi hakkında öğreneceklerinin değersiz bulunacağı ya da

reddedileceği yönünde kaygı duymasındır. Bazen de kişi kendisi ile ilgili paylaşacaklarının diğer kişiler için bir önem taşımadığını düşünüyor ya da diğer kişileri üzmemek istemiyor olabilir. Kendini açma davranışının diğer tarafı olan kendisi ile paylaşımda bulunulan kişi/kişiler, kendini açan kişinin kendisine bilgiler iletmesi ve çeşitli özel konuları aktarması sonucunda "bana güveniyor, beni değerli görüyor, benimle paylaşmaktan hoşlanıyor" gibi olumlu duygular içerisine girebilir. Kendini açan kişi, muhataba kendisi ile ilgili birçok olumsuz bilgiyi iletterek üzülmesine ya da zarar görmesine neden olabilir. Her iki durumda da kendini açma davranışı karşılıklı ilişki temelinde işlemektedir. Kendisini açan kişinin karşısındaki muhatap, genellikle kendi hakkındaki bilgileri paylaşmaya eğilimlidir. Aynı zamanda etkileşimin etkisi ile kendini açma davranışı kendiliğinden gerçekleşmektedir (Araz, 2005: 119 - 122).

Uzun süredir tanıdığınız biri ile paylaştığınız bilgi miktarı ile yeni tanıştığınız biri hakkında paylaştığınız bilgi miktarı arasında bir fark bulunmaktadır. İlişkilerin farklı düzeylerinde kişilerin ne kadar ve ne tür bilgileri açığa vurduklarını gösteren Irwin Altman ve Dalmas Taylor "sosyal penetrasyon modelini" geliştirmişlerdir. Bu model, kişinin kendisi hakkında bir başkasına açılabilir olası tüm bilgileri gösteren bir daireyle başlamaktadır. Bu daire bir pasta gibi birden çok parçaya bölünmüştür, bu pastanın her bir dilimi kişinin birçok özelliğini temsil etmektedir. Örneğin, pastadaki dilimler, sportif faaliyetler, dini inançlar, aile, okul, eğlence, politik ilgi, korkular vb. ile ilgili olabilir. Pastanın bu parçaları kişinin kendisi hakkında ulaşılabilir olan bilgilerin ya da konuların genişliğini temsil etmektedir. Aynı zamanda, pastaki eş merkezli daireler açığa vurulacak bilgilerin derinliğini temsil etmektedir. Derinlik bilginin ne kadar kişisel ve özel olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak, en küçük daire en çok kişisel ve en özel bilgiyi içermektedir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 54 - 56).

1. Kendini Açmanın Temel Özellikleri

"Ali bir kafede yalnız başına oturmuş en sevdiği tostu yiyordu. Tam ketçap şişesine uzandığı anda yanındaki taburede oturan bayan Ali ile sohbet etmeye başladı. Ali 10 dakika içinde sadece kadının nereli olduğunu değil, sevgilisinin kim olduğunu, geçen yıl ne kadar kazandığını ve ailesinin kendisini ve erkek arkadaşını öpüşürken gördüklerinde nasıl utandığını (detaylarıyla ve ses efektleriyle tarif ederek) öğrenmiştir". Kendini açma, insanlarla ilişki kurmanın yollarından biri olsa da kısa bir süre içinde çok detaylı bir şekilde açılmak tek yönlü bir bilgi akışı haline gelmektedir. Bu durumda yeni tanışılan bir kişi ile böyle bir ilişki kurmak genellikle olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Kendini açma davranışının temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 58 - 60):

Kendini açma küçük adımlarla ilerler: Yukarıda verilen örnekte Ali'nin rahatsız olmasının sebebi küçük bir zaman dilimi içerisinde yeni tanıştığı birisi hakkında çok fazla bilgi edinmiş olmasıdır. Genellikle ilişkilerin başlangıcında kişiler hakkında daha az bilgi iletilmesi tercih edilmektedir. Kendini açmanın aşamalı olarak gerçekleştirilmesi daha sağlıklı bir durum yaratmaktadır. Kısa bir süre içinde kendisi ile ilgili tüm bilgileri açıklayan kişiler karşıdaki kişiler tarafından samimi bulunmayabilirler.

Kendini açma daha az kişiselden daha çok kişisel olana doğru ilerler: Ortak bir geçmiş oluşturmadan hızlı bir şekilde özel bilgilere doğru bir ilerleme, karşıdaki kişinin beklentilerine ve sosyal normlarına uymayabileceğinden, ilişki için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmeyebilir. Neden Sana Kim Olduğumu Söylemekten Korkuyorum? (Why Am I Afraid to Tell You Who I Am?) adlı kitabın yazarı John Powell kişilerin kendi hakkında açıkladıkları bilgilerin genellikle aşağıdaki düzeylerde ilerlediğini belirtmektedir.

- 5. Düzey Klişe İletişim: Diğer kişi ile öncelikle onun varlığının tanındığını belirten bir şeyler söylenerek iletişim kurulmasını ifade etmektedir. "Merhaba", "selam nasılsın?" gibi standart cümleler, kısa ve yüzeysel cümleler bir ilişki başlatmak isteğinin belirtisidir.
- 4. Düzey Gerçekler ve Biyografik Bilgiler: Bir bağlantı kurmak amacı ile kurulan giriş ya da standart cümlelerden sonra kişilerin kendi hakkında adı, memleketi, oturduğu yer, hangi bölümde okuduğu, çalıştığı kurum vb. belirli bilgilerin paylaşılmasıdır. Genellikle kişiler için çok özel olmayan genel ve tanımlayıcı bilgilerin açıklanmasıdır.
- 3. Düzey Tutumlar ve Kişisel Görüşler: Kişilerin kendileri hakkında genel bilgileri verdikten sonraki aşama iş ya da okul ile ilgili düşünceleri ve görüşleri gibi daha çok kişiye özgü bilgilerin paylaşılmasıdır. Bu bilgiler çok açıklayıcı ve özel olmasa da kişiyi tanımak açısından daha çok bilgi vermektedir.
- 2. Düzey Kişisel Duygular: Kişiler birbirleri hakkında tanımlayıcı ve tanıtıcı bilgileri aldıktan sonraki aşamada ise daha çok kişisel konuları ve sorunları paylaşmaktadırlar. Biri ile yakınlık kurduktan sonra, korkuların, sırların, tutumların paylaşılması söz konusu olmaktadır. Bu bilgilerin paylaşılması kişiler için belirli bir oranda risk taşımaktadır. Bu duyguların ve düşüncelerin paylaşılabilmesi için ilişkide güven duygusunun hissedilmesi gerekir.

- 1. Düzey Zirve İletişim: Genellikle birçok ilişkide çok ender olarak ulaşılan bir aşama olarak görülmektedir. En yakın arkadaşlar, ebeveynler, çocuklar ve eşler ile paylaşılan çok özel bilgileri kapsamaktadır. Bu düzeyde, kendini açmanın oluşabilmesi için güven düzeyinin oldukça yüksek olması gereklidir.

Kendini açma karşılıklıdır: Kişiler kendileri hakkında bilgileri paylaştıklarında, iletişim kurdukları kişinin de kendi hakkındaki bilgileri paylaşmasını beklemektedirler. Örneğin birisine isminizi söyleyerek kendinizi tanıtmışsanız, konuşma devam ederken ya da bir sonraki karşılaşmada isminizi söylemesi beklentisi içine girersiniz. Kendini açmanın karşılıklı olma özelliği, tarafların birbirlerine karşı güven duygularının gelişmesi ve belirsizliğin azaltılması ile ilgilidir.

Kendini açma risk taşıır: Kendini açma diğer kişilerle etkili iletişim kurmanın önemli şartlarından biri olsa da çok özel bilgilerin paylaşılması riskli görülmektedir. Eğer bu bilginin çok sayıda kişi tarafından bilinmesini istenmiyorsa, bilginin açıklanması endişesi ve riski bulunmaktadır. Aynı zamanda çok özel ve kişisel olan bilgilerin karşıdaki kişi ile paylaşılması durumunda kabul edilmemesi olasılığı da bulunmaktadır. Genellikle ilişkilerde taraflar sahip oldukları belirli özellikleri paylaşmaktan kaçınmaktadırlar. Temel düşünce "sana gerçekten kim olduğumu anlatsam, sen de kim olduğumu beğenmezsen ne yaparım" gibi gerçek kişinin ortaya çıkmasına karşılık ilişkinin bozulabileceği endişesine dayanmaktadır.

Kendini açma güven gerektirir: Diğer kişilerle kendiniz hakkında çok özel bilgileri paylaştığınızda, sizin hakkınızdaki bilgileri açıklamaktan dolayı bu kişiler size karşı bir güç kazanmaktadırlar. Bu nedenle bilgilerin diğer kişilerle paylaşılmasında karşılıklı güvenin gelişmiş olması gerekir. Kişilerin özel bilgilerini paylaşma eğilimi şu koşullar altında artmaktadır:

- Birisiyle özel bir konuşma yaparken karşıdaki kişinin de benzer sorunlar olduğunu öğrendiğinde,
- Kişi kendisi açıklamasa da o bilginin eninde sonunda ortaya çıkacağını düşündüğü durumlarda,
- Belirli özel bilgilerin açıklanması gerektiğinde ya da çok acil bir durum ortaya çıktığında,
- Özel bilgilerin açıklanması durumunda aile üyeleri tarafından anlayışla karşılanacağını düşünülmesi durumunda,
- Sohbetin konusunu oluşturan özel bilgilerin paylaşılması doğal ve normal bir şey gibi görüldüğünde.

2. Kendini Açmanın Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Kendini açma sadece kişiler arası iletişim kurulurken gerçekleşmez. Grup iletişimi sırasında, çeşitli sunumlarda, televizyon programlarında, gazetelerde, kitaplarda kişiler kendileri ile ilgili bilgileri paylaşarak kendini açma davranışı gösterebilirler. Aynı zamanda teknolojinin gelişmesi ile birlikte kişiler internet aracılığı ile yüz yüze iletişim kurarak kendini açma davranışında bulunabilirler. Kendini açma davranışında kişi kendisi ile ilgili bir mesaj vermiş olsa dahi, gerçekte kendiyile ilişkili birçok bilgiyi paylaşımına açmaktadır. Örneğin "boşanmış" olduğunu söyleyen bir kadın hakkında eşi ile sorunlar yaşadığı ve anlaşılamadığı, sorunlu bir ilişkisi olduğu, kötü günler geçirdiği vb. birçok bilgi kendiliğinden kişilerin zihinlerinde canlanabilir. Kendini açma davranışı kişinin en özel bilgilerini paylaşmasını gerektirmez. Kendini açma davranışındaki bilgiler kişinin iletişimde bulunduğu kişi ile olan yakınlığına, konuya, zamana ve ortama bağlı olarak farklılıklar içerir (Devito, 2004: 71). Bir kişiler arası iletişim süreci olan öz - anlatım/kendini açma süreci, bireyler için çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde açıklanabilir (Devito, 1995: 143 - 145):

- Kendini açma kişinin kendisi hakkında bilgi edinmesini sağlamaktadır. Kendisi hakkında paylaşımlarda bulunan kişi kendisi hakkında yeni bakış açıları edinebilir. Kişiler kendileri hakkında yeterli düzeyde bir bilgiye sahip değillerse, kendini diğer kişilere ifade etmede başarılı olamazlar. Kendini açma diğer kişilere doğru açılan bir penceredir, yeni bir perspektif oluşturur. Kişinin kendini aşması birçok psikolojik problemin de çözülmesinde yardımcı olmaktadır. Örneğin kişinin kendini diğer kişilere ifade edememekten dolayı duyduğu suçluluk, ifade etmeyi başardığı zaman çözümlenir. Kişinin kendini açmadan kendini tam olarak kabullenmesi oldukça zordur
- Kendini açmak diğer kişiler tarafından dışlanma ya da kabul edilmeme duygusu ile başa çıkmayı sağlamaktadır. Birçok kişi sahip oldukları fiziksel özellikleri, düşünceleri, davranışları, tutumları vb. nederi ile kabul görmeyeceklerini ya da sevilmeyeceklerini düşünürler. Kendini açma davranışında bulunan kişiler bu olumsuz duygulardan kurtulabilmekte, diğer kişilerden destek alabilmektedir.
- Kişi kendini açma davranışı ile diğer kişiler ile yakın ilişkiler kurabilme şansı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak kişi kendisini diğer kişilere ifade etmesinin anlamlı olduğunu ve yaşam için gerekli bir unsur olduğunu düşünmektedir.

Kendini açma davranışı genellikle kişisel özelliklerin etkisi altındadır. Dışa dönük ve sosyal bir kişinin kendini açma davranışını göstermesi güç olmasa da, içe dönük ve çekingen bir kişinin kendi hakkında konuşması oldukça güçtür. Bununla birlikte kendine güveni yüksek olan bir kişi ile güven düzeyi düşük olan kişi arasında kendini ifade etme açısından farklılıklar bulunmaktadır. Aynı zamanda kişinin içinde yetiştiği kültürel yapı da kendini açmayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin bir Amerikalı ile Japon arasında kendini açma bakımından farklılık vardır. Amerikalı kendisi hakkında kolaylıkla anlatımda bulunurken, bir Japon'un bunu yapması oldukça güçtür. Bazı kültürlerde kişinin kendinden bahsetmesi ve iç dünyasını başkalarına açarak paylaşımında bulunması bir zayıflık olarak görülmektedir. Amerika'da kendinden bahsetmeyen kişiler yadırganırken, Japonya'da hakkında bilgi veren kişiler yadırganır. Kendini açmayı etkileyen diğer bir faktör de kişinin cinsiyetidir. Yapılan araştırmalar kadınların erkeklere göre kendilerini açmaya daha istekli oldukları ve kendileri hakkında daha çok bilgi verdiklerini göstermektedir. Kadınlar kendileri ile ilgili daha özel konularda bilgi paylaşabildikleri halde, erkeklerin kendileri ile bilgi verdiği konular oldukça sınırlı kalmaktadır (Devito, 2004: 73 – 74).

Tablo 2: Kendini Açmanın Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikleri	Olumsuz Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Kendini bilme • Kişi kendisi hakkında yeni bir bakış açısı kazanır. • Kendi davranışlarını daha iyi anlar. • Kendini daha bilinçli değerlendirir. • Kendini kabul eder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel riskler • Kendini açan kişinin duygu ve düşünceleri en yakınları tarafından kabul edilmeyebilir. • Kişi yakın çevresinden onay almayabilir.
<p>Etkili ilişkiler – iletişim Karşılıklı anlayış gelişir. Yakın ilişkilerin daha uzun süreli ve doyumlu olmasını sağlar. Anlamlı ilişkiler geliştirir.</p>	<p>İlişkisel riskler Kişiler arasında bilgiler sansürlenmeden paylaşıldığı için güven azalabilir. Karşılıklı fedakarlık azalabilir. Romantik ilişkilerdeki gizemlilik azalabilir.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Psikolojik sağlık • Kişilerin yalnızlıktan ve sessizlikten kurtarır. • Psikolojik travmaların etkisini azaltır. • Kişilerin yaşamdan zevk almasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel riskler • Kişilerin politik ya da dini görüşlerini açıklaması problemlere yol açabilir. • İş ortamında kişinin endişeler yaşamasına neden olabilir. • Sağlık problemleri gibi önemli konuları çok kişinin öğrenmesi nedeni ile ilişkiler bozulabilir.

Kaynak: Joseph A Devito, *The Interpersonal Communication Book, Tenth Edition*, Pearson Education Inc., USA, 2004, 76 – 77'den uyarlanılarak oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi, kendini açma davranışının kişiye sağladığı olumlu özelliklerin yanında pek çok olumsuzluğun gelişmesi de söz konusu olabilir. Kişiler kendilerine ait bilgileri paylaşırken olumlu olanlara öncelikle yer vermeli, olumsuz özelliklerini ise, daha sonraki süreçte açıklamalıdır. Bilgilerin başka kişilerle paylaşılması, açığa çıkarılması endişesinin yanı sıra, reddedilme korkusunun duyulması kendini açmanın zarar verici bir boyutunu göstermektedir. Bu anlamda kendini açan kişiye yaklaşım tarzı oldukça önemlidir. Bu noktada duygu ve düşüncelerin uygun bir ortamda iletilmesi, doğru yansıtılması ve destekleyici tepkiler alınması ilişkilerde motivasyonun sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Kendini açan kişiyi desteklemek için, soru ve onay cümleleri ile, gerekli geribildirim verilmeli, bununla birlikte, açıklanan bilgilerin gizli tutulacağı belirtilerek güven sağlanmalıdır.

Kendini açma konusunda bireylerin kişiliğinden kaynaklanan bazı nitelikler önem taşımaktadır. Kendisi ile ilgili bilgileri paylaşma ya da paylaşmama, utanma, sessiz ve sakin kalma, reddedilme, korkma, endişe duyma vb. nedenlerle iletişim kurmaktan kaçınma gibi davranış biçimleri görülebilir. Bu davranış biçimleri, kişilerin iletişim kurma ile ilgili öğrenmelerini geliştirmeleri sonucunda yararlı ve kontrol edilebilir bir hale gelebilir. Kendini açmanın olumlu ve olumsuz yönleri dikkate alındığında sözel ifade biçimleri önem kazanmaktadır. Kişinin duygu, düşünce ve gereksinimlerini anlatan "ben iletileri" önce söylemesinin daha az tehlikeli ve daha az etkili olduğu söylenebilir. Böyle iletiler aşağıdaki cümlelerde olduğu gibi genellikle "ben" ya da "gizli ben" iletilerini içerebilir. Ben iletileri de kendi içinde bildirici ben iletileri, tepkisel ben iletileri, önleyici ben iletileri olmak üzere üç bölümde şu şekilde incelenebilir (Gordon ve Edwards, 1997: 138 - 144):

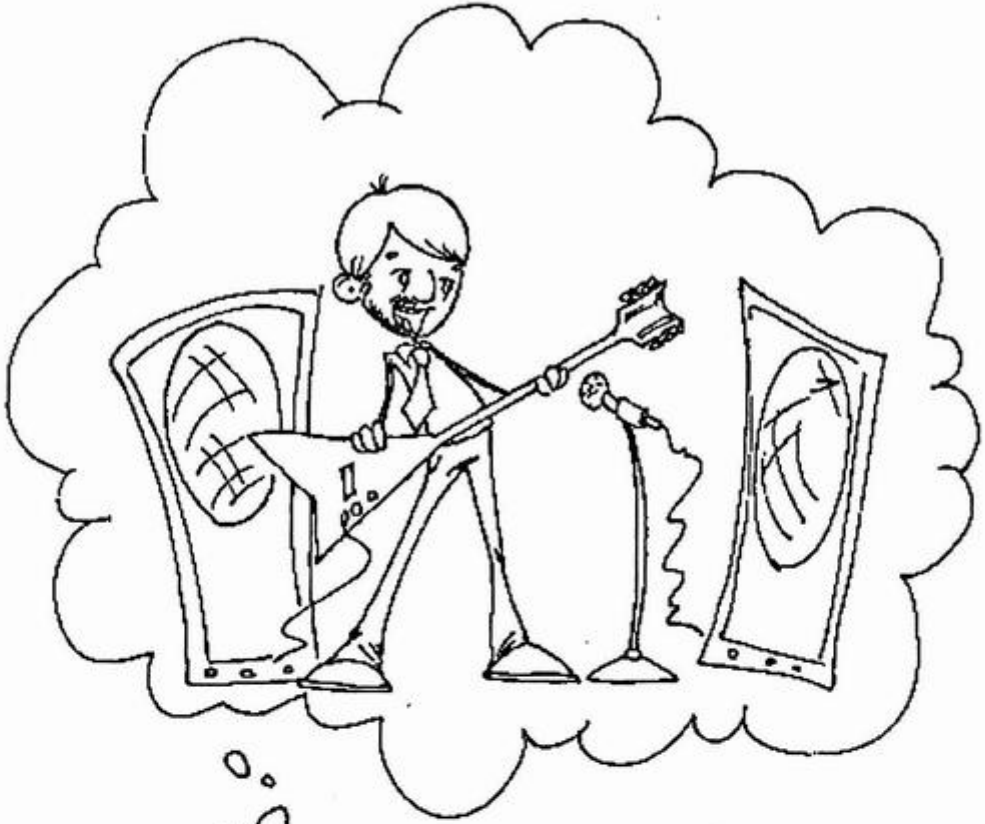
Bildirici Ben İletileri: Bu iletiler kişinin inanç, düşünce, öncelik ve görüşlerini başkalarıyla paylaşmasını ifade etmektedir. Örneğin, "Bugün çok heyecanlıyım", "burada yaşamamanın güvenli olduğuna inanıyorum" gibi ifadeler kişinin kendisini ifade ettiği cümlelerdir.

Tepkisel ben iletileri: Kişiden bir şey yapması istendiğinde duygularını ortaya koyan ifadelerdir. Eğer kişi kendisinden beklenen/istenilen davranışı yapmak istiyorsa sorun yoktur. Bu ifadeler kabul ya da onay mesajı içerir. Ancak birçok kişi kendisinden istenilen davranışları yapmayı reddederken genellikle zorlanır, bu nedenle tepkisel ben iletileri bu yanıtın verilmesini kolaylaştırır. Örneğin, "Hayır bir çikolata daha yiyemezsin, çünkü baban vermememi söyledi", "bu isteğinizi geri çevirmek zorundayım, çünkü prensiplerime aykırı" gibi cümleler tepkisel ben iletilerini içerir.

Önleyici ben iletileri: Kişinin diğer kişilerin kendisine daha sonraki bir süreçte sorun çıkarmasını önlemek amacı ile kullandığı iletilerdir. Kişi bir başkasının desteğini almak istediğinde ya da bir ihtiyacını diğerine iletmesi durumunda önleyici ben iletileri kullanılır. Önleyici ben iletileri ile gelecekteki gereksinimlerin bildirilmesi ve yaşanacak çatışmaların önlenmesi sağlar. Örneğin, "yarın biraz geç kalabilirim, endişelenme", "sınavda sorular biraz zor olabilir, daha fazla çalışmanızı öneririm" gibi önleyici ben iletileri kişinin bir konuda önceden bilgi vererek ilişkinin kontrolünü önceden ele almasını sağlar.

KAYNAKÇA

- Araz, Arzu. (2005). Kişiler arası İlişkilerde Benlik Sunumu, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Barker Larry L. (1990). Communication, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Beebe Steven A., Beebe Susan J., Redmond Mark V. (2005). Interpersonal Communication Relating to Others, Fourth Edition, Pearson Education Inc., USA.
- Burton Graeme, Dimbley Richard (1995). Between Ourselves An Introduction to Interpersonal Communication, Second Edition. A Hodder Arnold Publication, London.
- Devito Joseph A. (1985). Human Communication, Harper&Row Publishers, New York.
- Devito Joseph A. (2004). The Interpersonal Communication Book, Tenth Edition, Pearson Education Inc., USA.
- Devito Joseph A. (1978). Communicology: An Introduction to the Study of Communication, Harper&Row Publishers, USA.
- Erdoğan İrfan (2001). İletişimi Anlamak, Erk Yayınları, Ankara.
- Gamble Teri Kwal, Gamble, Michael (1990). Communication Works, Third Edition, McGraw – Hill Publishing Company, USA.
- Gordon Thomas, Edwards W. Sterling (1997). Doktor – Hasta İşbirliği, Hastanın Bakımıyla İlgilenen Herkes için Gerekli İletişim Becerileri, Çev: Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Keltner John W. (1973). Elements of Interpersonal Communication, Wodsworth Publishing Company, California.
- Robert Marc (1982). Managing Conflict From the Inside Out, University Associates, Austin, Texas.



EMPATİK İLETİŞİM

I. EMPATİ KAVRAMI

Empati kelimesi Antik Yunan kökenli "empathia" ve Almanca kökenli "Einfühlung" terimlerinden gelmektedir. Eski Yunancada "em" ya da "en" önekinin karşılığı, ".. de" ya da ".. 'in içinde, içerde"; "pathia" nın karşılığı ise "hissetme" ya da "algılama" anlamını taşımaktadır. Eşduyumun karşılığı olarak kullanılan "Einfühlung" kelimesi Almanca'da bir başkasının yerine geçebilme, İngilizce'de ise "bir başkasının ayakkabısını giyebilme" biçiminde ifade edilmektedir. Diğer dillerde ise empati sözcüğünün tam olarak bir karşılığının olmadığı görülmektedir. Fransızca'da "a sympathetic penetration", "affection" ve "empathie" terimlerinin kullanıldığı, İtalyanca'da "simpatico" ve Japonca'da "omoiyari" empati kavramını karşılamak amacı ile kullanılmaktadır (Gülseren, 2001: 133 - 134). Empati kelimesi Türkçe'de eşduyum olarak da kullanılmaktadır. Özellikle psikoloji, psikiyatri ve iletişim ile ilgili alanlarda "eşduyumlu anlayış" (empathic understanding) ve "eşduyumlu olma" (being empathic) kavramlarının sıkça kullanıldığı görülmektedir.

Alman psikolog Thedor Lipps 1897 yılında "Einfühlung" ifadesini "bir insanın kendisini karşısındaki nesneye yansıtması, kendisini onun içinde hissetmesi ve bu yolla nesneyi kendi içine alarak anlaması süreci" olarak tanımlamıştır. Lipps'in 1903 yılında yayınlanan bir makalesinde, insanın iletişim kurarken, "nesnelere ilişkin, kişinin kendisine ilişkin ve diğer insanlara ilişkin" olmak üzere üç tür bilgiye sahip olması gerekliliğinden söz edilmekte ve bu üç tür bilgiyi edinme yoluna "Einfühlung" adı verildiğini açıklanmaktadır. Böylece kişinin karşısındakine kendisini yansıtarak iç taklit yoluyla onunla paralellik kurabileceği ve onu anlayabileceği vurgulanmaktadır (İkiz, 2006: 13).

1920'de Amerikalı psikolog E. B. Titchener tarafından empati sözcüğü motor mimikleme diğer bir ifade ile "hareket taklidi" anlamında kullanılmıştır. Yunanca içini hissetme anlamında kullanılan "empathia" terimi ilk kez estetik kuramcıları tarafından "diğerinin öznel deneyimini algılayabilme yeteneği" olarak kullanılmıştır. Titchener'e göre, empati, başkasının sıkıntısını bir tür fiziksel taklit yoluyla kişinin kendisinde uyandırılmasından kaynaklanmalıdır (Goleman, 2002: 129).

Titchener tarafından empati sözcüğünün kullanılmasından sonra empati fenomenini açıklamak için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Feshbach (1978), empatide perspektif alma üzerine yoğunlaşmış, Hoffman (1984, 1987) daha çok empatinin tanımı ve gelişimi üzerine odaklanmış, Eisenberg (1987) bazı olumlu sosyal (prosocial) davranışların nedeni olarak empatiyi incele-

miş ve prososyal davranışla ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Davis (1983) ise empatiyi, bilişsel ve duyuşsal bir süreç olarak ele almış ve onu yapılar ve ilişkiler seti olarak incelemiştir (Duru, 2002: 22). Berger'e göre empati bir başkasının duygu ve deneyimlerini paylaşma yeteneği iken, Margués'a göre ise diğerlerinin iç dünyalarını bilme yeteneğidir (Yıldırım, 2005: 33). Bu görüşe paralel bir tanımda empati diğer kişinin mevcut duygusal durumuna ilişkin sinyallerin ve duygusal tepkisinin tanımlanması olarak ifade edilmektedir (Teresa, 2004: 22). Dymond (1949) empatiyi "diğer kişinin dünyasını (deneyim alanını) yapılandırmasını, davranışlarını, hislerini ve düşüncelerini yeniden düzenleme ve hayal etme yoluyla" anlamaya çalışmak olarak tanımlamaktadır (Dymond: 127 - 133). Kohut (1984) ise empatiyi diğer kişinin iç dünyasını hissetme ve düşünme yeteneği olarak ifade etmektedir. Bohart ve Greenberg (1997) empati kelimesini diğer kişinin dünyayı "nasıl algıladığını, nasıl paylaştığını, nasıl canlandırdığını, nasıl hissettiğini" anlamaya yönelik bir düşünce şekli olarak kullanıldığını ifade etmektedirler. Empati empati kuran ve empati kurulan arasındaki bir bağlantıdır. Diğer bir ifade ile, empati kuran ve empati kurulan kişi arasında kurulan bir tür etkileşime ve karşılıklı anlayışa dayanan bir fenomendir (Hakansson ve Montgomery, 2003: 268).

Hümanistik yaklaşıma göre empati, içsel durumun ve içsel özelliklerin, hislerin, iç dünyaya ilişkin deneyimlerin anlamlandırılmasıdır. Hümanistik görüş empatide diğer kişinin duygularına ve iletişim sürecine odaklanmaktadır. Bununla birlikte empati kuran kişinin içsel dünyayı tanımlamaya yönelik yeteneğinin olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Carlozzi vd. 2002: 161 - 168). Rogers (1961) empatiyi diğer kişinin iç dünyasını anlama ya da iç dünyasını görme olarak tanımlamaktadır. Bu noktada diğer kişinin duygularının ve düşüncelerinin kalitesinin kaybedilmemesi gerekliliğine dikkat çekilmektedir (Holm, 1997, 131: 680). Hoffman empatinin sadece bir duygu değiş tokuşu olmadığını, aynı zamanda diğer kişinin deneyimlerini paylaşarak anlamlar yaratmaya yönelik bir ilişki olduğunu açıklamaktadır (Hoffman, 2000: 334 - 335).

Empati sosyal ben hakkında edinilen bilginin özel şekli olarak tanımlanır. Empati kendini başkalarının gözü ile görme yatkınlığı (oto empati), başkalarını başka insanların gözü ile görme yatkınlığı (allo empati) ve başkalarına diğerlerinin gözü ile bakma yatkınlığı olarak üç biçimde açıklanabilir. Diğer bir ifade ile, kişi kendini diğer kişilerde aradığında kendini bu kişilere yansıtmakta ve "oto empati" kurmakta; diğer kişileri başkasında aradığında ise allo empati kurmaktadır. Örneğin kendisini annesinin yerine koyarak babasını anlamaya çalışan bir genç "allo empati" kurmaktadır. Allo empati, kişinin kendisinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Genellik-

le kendini başka bir kişinin yerine koyma durumunda kişi için kendisinden uzaklaşması gerekmemektedir (Yıldırım, 2005: 30 - 31). Diğer bir ifade ile empati, bir kimse ile var olma şeklidir. Bir kimsenin özel algı dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmak anlamına gelmektedir. Empati kurulan kişinin kendi dünyasında hissettiği anlamlar değiştikçe farklı duygusal durumlar içine girmesine (korku, öfke, sevgi vb.) neden olur, bu durumda empati kuran kişinin de bu duygu değişimlerine karşı duyarlı olması gerekir. Diğer bir ifade ile, geçici bir süre ile o kişinin hayatını yaşamak, yargılamadan ona yaklaşmak ve onun dünyasındaki anlamları keşfetmektir (Akkoyun, 1983: 107 - 108). Yapılan tüm tanımlar dikkate alındığında empati kavramının tanımlanmasında belirleyici faktörlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Carlozzi vd., 2002: 164):

- Hayal edilerek duyulan deneyim,
- Diğer kişi tarafından hissedilen duyguların yankılanması,
- Diğer kişinin iç dünyasının objektif olarak deneyimlenmesi,
- Anlayış oluşturma yeteneğine sahip olma,
- Diğer kişinin bakış açısını anlayabilme yeteneği,
- Karşılıklı işbirliği,
- İletişim süreci,
- Diğer kişinin deneyimlerini ifade edebilme,
- Diğer kişinin deneyimlerine ilişkin bir anlayış geliştirme.

Empati kuran kişinin diğer kişinin duygusal durumuna ilişkin tam ve doğru olarak belirleme yapmasının gerekliliği, bununla birlikte benzer duyguların hissedilmesinin duygusal durumun tanımlanmasında etkili olduğu açıklanmaktadır. Buna bağlı olarak empati sonucunda karşıdaki kişiye şefkat, yakınlık, kabul gibi duygusal yaklaşımlarla cevap verilmesi mümkün olmaktadır (Kerem, Fishman ve Josselson, 2001: 712). Empatinin duygusal yaklaşımları içermesi nedeniyle sempati ile karıştırıldığı görülmektedir. Empatinin sempati gibi iyilikseverlik, sevecenlik, merhametlilik ve onaylama anlamına geldiği düşünülmektedir. Bu noktada bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Sempati Eski Yunanca'da "sympatheia", İngilizce'de "sympathy" terimi ile ifade edilmektedir. Sempati (sympathia) kelimesindeki "sym" ya da "syn" öneki, "ile", "ile birlikte" ya da "birlikte" anlamına gelir. Empatinin sadece "ile hissetmek" biçiminde kullanılması, sempati ile karıştırılmasına yol açmaktadır (Gülseren, 2001: 133).

Sempati, birisi ile birlikte acı çekmek, o kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak anlamına gelmektedir. Sempati diğer kişinin genellikle olumsuz duygularına odaklanır. Üzüntü, keder, acı gibi duygularından dolayı sempati kuran kişinin de acı çekmesi ve kötü hissetmesi söz konusudur. Sempatide paylaşmaktan daha çok diğer kişi ile inançlar, düşünceler ve hedefler konusunda da aynı olmak duygusu hakimdir. Bununla birlikte sempati kuran kişi diğer kişinin duygularını ve inançlarını onaylamaktadır ([http://empathy - and - listening - skilss. info/](http://empathy-and-listening-skills.info/)). Sempati kavramı empatiden belirli farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir (Dökmen, 1994: 139):

- Empatide karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak, sempatide duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak gerekir.
- Empatide duygu ve düşüncelerin anlaşılması esas alınırken, sempatide yandaş olmak ve hak vermek esastır.
- Empatide özdeşim kurulmaz, özdeşim doğru bir şekilde empati kurulmasında bir engel oluşturur. Sempatide diğer kişi ile özdeşim kurularak aynı hisleri paylaşmak gerekir.

Sempati karşıdaki kişi ile duygu ve düşünce bakımından tam bir örtüşme halidir. Sempati duyan kişinin sempati duyduğu kişi ile duyguları aynıdır. O üzülüyorsa üzülür, sevinirse sevinir. Düşünceler birbiri ile paraleldir. Kişi haksızlığa uğradığını düşünüyorsa sempati kuran kişi de böyle düşünür. Sempatide sempati kuran kişi sempati kurduğu kişi ile tam bir uyum içerisindedir. Bu durum sağlıklı bir iletişim ortamını oluşturmaz. Karşıdaki kişiye hak verilse bile herkesin kendine ait bir düşünme biçimi ve değerleri vardır. Empatiyi anlamak için kullanılan bir Kızılderili deyim olan "karşıdakinin ayakkabısı içinde yürümek" genellikle karşıdaki gibi düşünmek ve o kişinin hissettiklerini hissetmek şeklinde yorumlanır. Bu ifade empatiyi değil, sempatiyi tanımlamaktadır. Çünkü, empati sadece karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini hissetmek değil, bunu ona ifade edebilmeyi içerir. Empati karşıdaki kişinin ayakkabılarını "bir an" için giymekle ilgilidir. Empati kurarken karşıdaki kişiye hak verilmeyebilir, o kişinin duygularına ortak olunmayabilir. Ancak ortak olmak ile anlamak farklıdır. Empati bir anlayış geliştirmekle ilişkili olup, karşıdaki kişiyi hisleri, duyguları, düşünceleri, yaşadıkları vb. nedenlerle yargılamadan neden öyle davrandığını, düşündüğünü, hissettiğini anlaşıldığını hissettirmekle ilgilidir. Bu nedenle karşıdaki kişinin ayakkabıları içinde yürümek yerine "onun gözlükleri ile dünyaya bakmak" ifadesi kullanıldığında anlaşılma duygusu tam olarak açıklanabilir (Koç, 2004: 60 - 61).

Empati sempatiden farklı olarak işleyen bilişsel ve kişiler arası bir süreçtir. Yapılan araştırmalarda çocukların diğer çocuğun üzüntüsünü hissederek aynı onun gibi ağlamaya başladıkları, aynı o çocuk gibi duygusal bir durum içine girdikleri görülmüştür. Bu noktada sempati kurulmaktadır. Çünkü, diğer kişinin içinde bulunduğu durum anlaşılabilir olarak gerçekleştirilen bir eylem söz konusu değildir. Birbirinin aynısı hisler ve davranışlar ortaya çıkmaktadır (Irving ve Dickson: 215). Bununla birlikte, sempati kurulduğunda diğer kişinin üzülmemesi için istediğini yerine getirme, rahatlama ve mutlu olmasını sağlama, soru sorarak neden üzüldüğünü bulmaya çalışma, çevresindekilere haber verme, çözüm arama gibi davranışlarda bulunmaktadır (Jersild, 1983: 283).

Çalışma yaşamında empati, kişilerin görevlerini yerine getirmesinde, iletişimin doğru olarak gerçekleştirilmesinde, karşılıklı anlayış, işbirliği ve güvenin yaratılmasında etkili olmaktadır. Özellikle bazı mesleklerde (doktor, hemşire, psikolog, öğretmen vb.) empatinin kullanılması, karşıdaki kişinin doğru olarak anlaşılmasına ve etkili bir iletişim kurulmasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte, söz konusu bu meslek grubundaki kişilerin sempatiyi kullanması işini yapmasında engelleyici etkiler yaratabilir. Örneğin, çocuk hastalıkları bölümünde çalışan bir hemşirenin, hastası olan çocukları kendi çocuğuymuş gibi düşünmesi ve hissetmesi, diğer bir ifade ile sempati kurması durumunda, çok üzgün olmasına ve çeşitli tedavi uygulamalarını (enjeksiyon, damar yolu açma vb.) gerçekleştirmede güçlük yaşamasına neden olabilir. Empati kurulması durumunda ise, çocukların neler hissettiklerini anlayarak buna göre bir iletişim ve yaklaşım tarzı kullanması söz konusu olabilecektir.

II. EMPATİNİN BİLEŞENLERİ

Empatinin gelişebilmesi için iki kişi arasında bir etkileşim olmalı ve bu etkileşimin psikolojik ve kişiler arası yönleri bulunmalıdır (Buie, 1981: 282). Empati algılama, bilme, hissetme, bir olma, ilişki kurma, deneyimi paylaşmayı içeren bir kişiler arası süreçtir. Empati kavramının tanımlanmasının güçlüğü psikolojik, bilişsel ve duygusal bileşenlere sahip olmasından gelmektedir. Bilişsel fenomene göre empati kuran kişi diğer kişinin deneyimlerini çıkarsamalı ve bakış açısını ortaya koyabilmelidir. Duygusal fenomene göre ise empati kuran kişi diğer kişinin içsel deneyimlerini paylaşmalı ve hislerini anlamalıdır (Kerem ve Fishman, 2001: 710).

Empati kavramı, 1950'li yıllara kadar bilişsel nitelikli bir kavram olarak ele alınmış, "empati ölçümü" adı altında daha çok kişilerin birbirlerini nasıl algıladıkları ölçülmüştür. 1960'lı yıllarda bilişsel boyutun yanında

duygusal boyutunun da bulunduğu vurgulanmıştır; bu yıllarda bir insanın karşısındaki kişi gibi hissetmesi, empati olarak kabul edilmiştir. 1970' li yıllarda ise üçüncü aşamaya gelinmiştir. Bu yıllarda bireyin, bir kişinin duygusunu anlaması ve bunu ona iletmesi süreci empati olarak ifade edilmiştir (Duru, 2002: 22). Duan ve Hill (1996) duygusal ve bilişsel bileşenin birbirinden farklı ve birbirinden bağımsız olan, karşılıklı olarak etkileşim sonucunda ortaya çıkan iki farklı kişiler arası davranışı açıklamaya yönelik olduğunu belirtmektedir. Buna bağlı olarak bilişsel bileşene zihinsel/entelektüel empati ve duygusal bileşene de empatik duygular adını vermişlerdir (Duan ve Hill: 25 - 30).

Pitchers'a (1999) göre, empati bilişsel ve duygusal öğeleri içermekte ve davranışsal tepki ile ifade edilmektedir. Bilişsel empati, zihinsel olarak diğer kişinin bakış açısıyla bakma, onun rolünü alma ya da diğerinin yerinde kendini imgeleme anlamını taşımaktadır (Giblin, 1996: 229 - 236). Duygusal/duyuşsal empati, diğer kişinin duygusuna aynı duygu ile karşılık vermektir. Pitchers (1994) empatiyi, "bilişsel olarak diğerinin bakış açısını algılayıp, içindeki duyusal uyarılmayı tanımak ve bu algılarla artan güdülenme üzerine merhametli davranışsal tepkileri oluşturmaktır" şeklinde özetlemiştir (Pitchers, 1994: 565 - 570).

Empati diğer kişinin rolüne girerek onun bakış açısı ve biliş durumunun anlaşılması ile ilgilidir. Gladstein (1983) empati kuran ve empati kurlan arasındaki anlayışın ortaya çıkmasının çocukluk döneminden itibaren bilişsel yapının gelişmesine bağlı olduğunu ve bilişsel yapının deneyimlerle oluştuğunu ifade ederek bilişsel empati kavramını kullanmıştır. Bilişsel empatiyi "diğer kişinin bakış açısını onun rolüne girerek zihinsel/entelektüel ya da akıl yolu ile tanımlanması" olarak açıklamakta, bilişsel empatinin "diğer kişinin gözleri ile görmek ve diğer kişiyi kendisi imiş gibi yakın bir biçimde anlama" olduğunu belirtmektedir (Gladstein, 1983: 467 - 482).

Empati kurulmasında duygusal bileşenin önemli olduğu görüşünde olan araştırmacılar fenomolojik alanın anlaşılmasının, empati kuran kişinin diğer kişinin ilişkisel deneyimleri ve bilişsel anlayışını anlayabilecek deneyimlere ve duygusal bileşenlere sahip olma ile ilgili olduğunu ifade etmektedir (Hakansson ve Montgomery, 2003: 269). Empati ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında çoğunlukla duygusal bileşenin tanımlanması ve açıklanması üzerinde durulduğu görülmektedir. Strayer (1987) empatiyi "diğer kişinin iç dünyasının ve duygularının hissedilmesi"; Bachelor (1988) "duygusal durumun algılanması"; Duan ve Hill (1996) "diğer kişinin o anda yaşadığı duyguların anlaşılması"; Greenson (1960) "diğer kişinin hislerinin ve duygusal deneyimlerinin paylaşılması" olarak ifade etmektedirler. Tüm

tanımlarda dikkati çeken duygusal bileşendir, diğer bir ifade ile duygusal durumun tanımlanması ve paylaşılmasıdır. Strayer (1987) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda duygusal bileşenin, bilişsel anlayışın; bilişsel bileşenin de duygusal anlayışın ortaya çıkmasına hizmet edebileceğini belirlemiştir (Kerem ve Fishman, 2001: 711 – 712).

Patterson (1974) empatinin dört aşamada, diğer bir ifade ile dört boyutta gerçekleştiğini açıklamaktadır. Birinci aşama diğer kişinin empati kuran kişi ile iletişim kurması, ikinci aşama diğer kişi ile iletişim kurulması yolu ile içinde bulunduğu durum ve bilişsel yönünün anlaşılması, üçüncü aşama diğer kişinin iletişim ve davranış özelliklerinin tanımlanması, dördüncü aşama ise diğer kişinin dünyasının ve bakış açısının algılanması olarak tanımlanmaktadır. Son aşamada diğer kişiye ilişkisel bir yaklaşımla anlaşıldığının hissettirilmesi ve gerekiyorsa yardım edilmesi sağlanmaktadır (Reynolds ve Scott, 1999: 366).

Tablo 3: Morse'un Empati Bileşenleri

Bileşen	Tanımı
Duygusal	Diğer kişinin içsel hislerinin ya da psikolojik durumunun paylaşılması ve sübjektif olarak deneyimlenmesi yeteneği
Etik	Empati ile diğer kişiye yardım etmek için içsel bir istek duyma
Bilişsel	Diğer kişinin objektif tutumlarından bakış açısının ve hislerinin anlaşılması ve entelektüel özelliklerinin tanımlanması yeteneği
Davranışsal	Diğer kişinin bakış açısının anlaşılmasına yönelik iletişim ile yanıt verilmesi

Kaynak: Reynolds ve Scott, 1999: 366

Chambers ise empatinin duygu, bilgi ve birleştirilmiş duygu, bilgi ve davranış ile açıklanabileceğini belirterek, üç farklı aşamasının olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar şu şekilde açıklanabilir (Chambers, 2000):

Duygu anlayışı: Empati kuran kişi ile empati kurduğu kişi arasında duygusal bir deneyimin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Hissedilen duygunun birbiri ile aynı doğrultuda olması gereklidir, ancak aynı duygulara sahip olmaları beklenmemektedir.

Bilgi anlayışı: Empati kuran kişinin diğer kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak bilmesi ve tanımlaması yeterli değildir. Duygu ve düşüncelerin anlaşılmasından dolayı ortaya çıkan anlamın karşılıklı paylaşılması gereklidir.

Birleştirilmiş (duygu – bilgi – davranış) anlayışı: Empati kuran kişinin, diğer kişinin duygu ve düşüncelerini anlamasının etkisi sonucunda kendi duygu ve düşünceleri ile değerlendirerek objektif bir biçimde ifade etmesidir. Birleştirilmiş anlayış diğer anlayışlardan farklı olarak karşıdaki kişinin ruh ve düşünce durumunun anlaşıldığının ifade edilmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir.

III. EMPATİNİN GELİŞİMİ

Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısını, duygularını ve düşüncelerini anlaması, hissetmesi ve ona bu anlayışını ifade etmesi süreci olan empati, kişinin kendisine değil karşı tarafa odaklı olduğu bir eğilimdir. Kişi, empati kurarken, diğer kişileri anlamaya ve onlar gibi hissetmeye yönelir, o kişinin içinde bulunduğu duruma ilişkin bir tepki geliştirmez. Bu eğilim, karşısındaki kişinin anlaşılması ve bu anlayışın ona iletilmesi ile doğru olarak gerçekleşmiş olur. Bu karşılıklı anlayış ve hissetme, diğer bir deyişle karşılıklı olarak duygu paylaşımına açık ve hazır olmak kişiler arası ilişkilerde "çok yakın olma" eğilimi ile ilişkilidir. Çok yakın olma (intimacy) durumu, yaşantıların karşılıklı olarak anlaşılması ve işbirliğinin istenmesine dayalıdır. Bu eğilimde, empatinin otomatik bir tepki olmadığı, zihinsel ve duygusal anlayışı içerdiği ve içgörüyü yansıttığı görülmektedir. İnsanları anlamak istemek, sabır ve anlayışla beklemeyi bilmek, empatinin oluşumunda hazır olunduğunun bir göstergesidir.

Empatinin tarihsel gelişimine bakıldığında, empati gerek deneysel psikoloji gerekse psikanaliz alanlarında farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. 19. ve 20. yüzyılın başlarına kadar, adı geçen alanlarda empatinin ortak anlamda "içini hissetme" kavramına odaklandığı görülmektedir. Bu dönemde "bir kişi diğerinin yaşamını nasıl anlayabilir ve anlamlandırabilir?, nasıl aynı deneyimler paylaşılır?" sorularının yanıtı aranmıştır. Yapılan araştırmalarda, empatinin biyolojisine yönelik veriler elde edilmeye çalışılmış, insan beyninin belirli duygusal ifadelerle tepki verebilecek bir yapıda olduğu ve bu nedenle de empatinin bir tepki olarak ortaya koyulabileceği saptanmıştır. Belirli duyguların ve yoğun bağlantıların kurulabildiği, duyguların okunması ve duygulara ilişkin uygun tepkilerin verilmesi, insan beyninin empatiyi kurmaya oldukça yatkın olduğu sonucunu göstermektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda empatinin zaman içerisinde öğrenilebildiği ifade edilebilir. Empatik tepkiler, kişilerin bu konuda deneyimler yaşamaları ve yaşadığı deneyimlerin sayısına bağlı bir artış göstermektedir. Kişilerin, hem kendi hem de diğerlerinin yaşamlarında gözledikleri olaylar arttıkça karşısındaki kişiyi daha fazla anlayabilmekte oldukları söylenebilir. Empati kişinin kendi yaşantılarına bağlı olarak, benzer yaşantılara göre bir çıkarım yapabilmesi ile ilişkilidir. Ancak sadece benzer deneyimler olması karşısındaki kişi ile tam olarak empati kurmaya yetmeyeceği gibi, bir kişinin empati kurması için benzer yaşantılara sahip olması da şart değildir. Benzer yaşantı ya da deneyimlere sahip olmak empati kurmayı kolaylaştırmaktadır. Benzer deneyimler olmadığı durumlarda da karşısındaki kişinin dünyasının anlaşılması mümkündür. Bu durumda kişi duygusal içgörülerini ile ta-

nımlamalar yapabilmektedir. Bu nedenle kişinin empatik tepkiler verebilmesi için öncelikle kendini tanıması ve kendi duygularını tanımlayabilmesi gereklidir. Kendi duygularını tanımlayan kişinin diğer kişilerin duygularını anlaması ve tanımlaması kolaylaşmaktadır. Empatinin gelişimi ile ilgili "Bryant Üç Faktör Teorisini" ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre (Bryant, 2003;113):

Duyguların doğuştan gelmesi: Duygular doğum yolu ile kişinin kazandığı özelliklerdir. Genel olarak kişinin uyaranlara verdiği otomatik tepkilerdir. Empati de otomatik olarak verilen tepkidir.

Duyguların uyarılma ile meydana gelmesi: Duygular çevreden gelen fiziksel uyarılar ile ortaya çıkan ve kişiyi farklı duygulanımlar içerisine sokan otomatik tepkilerdir. Empati de hem otomatik hem de koşullanarak ortaya çıkabilir.

Duyguların deneyimle oluşması: Duygular kişilerin kendi duygularının bilincinde olması, çeşitli durumlarda ortaya çıkan duygusal durumları tanımlama, düzenleme ve yönlendirme yeteneğine bağlıdır. Empati kişinin duygusal durumunu yönlendirme yeteneği ile ilgilidir.

Empatinin gelişimi konusu incelendiğinde başka bir bebeğin düştüğünü gören bebeğin kendi canı yanmış gibi etkilendiğini ve ağlamak üzere olduğu, diğer bir bebeğin ise ağlayan arkadaşına oyuncak ayısını vererek onu teselli etmeye çalıştığı empati eğitimi almış annelerin gözlemleri sonucunda belirlenmiştir (Goleman 2002: 128). Hoffman (1987) bebekler üzerinde yaptığı çalışmalarda, "birincil empatik tepkiler" olarak adlandırdığı durumun, aktif dinleme, farkındalık, duyarlık ve üst düzey algılama gibi aşamalara ilişkin duygusal ve bilişsel ipuçlarını içermediğini ifade etmektedir (Hoffmann, 1987: 47 - 50). Çocuklardaki empatik gelişimin yedi ile sekiz yaşlarında oluşmaya başladığı ve on iki yaşına kadar gelişim gösterdiği ifade edilmektedir. Bilişsel gelişimin artması ile birlikte diğer kişinin rolüne girmede daha başarılı olmaktadır (Irving ve Dickson: 215). Bebeklik döneminde empatik tepkilerin başlangıcı kabul edilen duygusal tepkilerin geliştiği kabul edilmektedir. Bu noktada çocuklarda empati gelişiminde annesi ile olan ilişkisi oldukça önemlidir. Çocuklar empati kurma ve diğerlerine yardım etme davranışının gelişmesinde bakım veren kişi ile arasında kurduğu bağlar, ilgi ve verilen tepkiler belirleyici olmaktadır. Çocukların davranışları nedeni ile verilen fiziksel cezalar, tehditler ve kötü sözler; bakım veren kişinin çocuğun duygusal ihtiyaçlarına cevap vermemesi, çocuğun aşırı derecede ve nedensiz bir şekilde ödüllendirilmesi, anne ya da babanın yokluğu duygusal gelişiminde eksikliklerin oluşmasına neden olarak empati kurmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bebeklik döneminde duygusal tepkileri kısıtlanan çocukların büyüdülerinde de kendi ruh halini ifade edemedikleri aynı zamanda diğer kişilerin duygusal durumlarını anlayamadıkları görülmektedir. Çünkü, çocuğun duygusal olarak ihmal edilmesi, duygusal açıdan yaralanması, hakaret ve kötülük içeren sözel ifadelerle sürekli olarak taciz edilmesi duygusal olarak bir körelmeye neden olmaktadır. Bu nedenle bu çocukların büyüdülerinde empati eksikliği gösterdikleri ve genellikle kişilik bozukluğu yaşadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, empatinin nörolojik yapısı incelendiğinde ise, beyindeki duygusal merkezlerin zarar görmesi ya da gelişmemesi empatik yetilerde eksiklik yarattığı görülmüştür. Örneğin, beyindeki frontal lobları zarar görmüş hastalar incelendiğinde, bu hastaların sözel ifadeleri anladıkları, ancak ses tonundaki değişiklikleri ve duygusal tepkileri anlamada bir sorun yaşadıkları görülmüştür. Empatinin kökeni özbilinçtir. Kişiler duygularına ne kadar açık olurlarsa diğer kişilerin hislerini okuma konusunda da o derece açıklık gösterirler. Kendisinin ne hissettiği hakkında bir bilgisi olmayan kişilerin diğer kişilerin duygularını anlama konusunda da becerileri olamamaktadır. Bu kişiler söz ve hareketlerin arka planını oluşturan duygusal ifadeler ve sözsüz iletişim unsurlarını algılayamamakta ve hatta farkına dahi varamamaktadırlar. Diğer kişilerin ne hissettiğini anlayamama duygusal zeka bakımından bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Duygusal ahengi kapsayan empati yeteneği başkasının duygularını paylaşabilme yetilerinin bir bileşimidir (Goleman, 2002: 126 - 134). Empati eksikliği iletişim becerilerini de olumsuz etkileyerek kişiler arası ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, empati eksikliği olan ya da empati yetisine sahip olmayan kişilerin cinayet işledikleri, tecavüzde buldukları ve çevresindeki kişilere fiziksel ve duygusal zararlar verdikleri görülmektedir. Buna bağlı olarak empati becerisine sahip olan kişilerin duygusal bakımdan daha dengeli oldukları ve kişiler arası ilişkilerde karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini okuyabildikleri için daha anlamlı ilişkiler geliştirebildiklerini söylemek mümkündür.

Empatik iletişim yeteneğinin gelişmesi, diğer bir taraftan da kişinin içinde büyüdüğü aile ile ilgilidir. Kişinin büyüdüğü ailede sağlıklı bir iletişim ortamı var ise, ve çocuğun gelişimi ile ilgili bir tutum söz konusu ise çocuğun duygusal gelişimine olumlu katkıda bulunulur. Aynı zamanda ebeveynler çocuğunun duygusal ve bilişsel tepkilerini gözlemleyerek çocuklarını tanıma, belirli durumlarda yardım ederek ve genellikle çocuğun empatiyi öğrenmesine olanak tanıyarak yetiştirmelidir. Kişilerin empatik tepkilerinin temelleri de çocukluk döneminde atılmaktadır. Kişinin empatik tepkileri hem kendisi hem de başkalarının ihtiyaçlarının ve beklentilerinin nasıl karşılandığını öğrenmesi ile ilişkilidir. Empatik eğilim, çocuk ve ebeveyn arasındaki ilişkiye bağlı olarak zihinsel bir yapılanmaya sahiptir. Ço-

cuğun gelişiminde ebeveynlerin verdiği tepkiler çocuğun deneyimlerinin oluşmasında etkili olmaktadır. Ebeveynler çocuğun deneyim edinmesini engeller ve çocuğun tepkilerine dikkat etmezlerse çocukta empatik duygular azalır. Bununla birlikte ebeveynler kendi yaşadıkları deneyimlere çocuğu da dahil ederek kendisi ile empati kurmasını sağlayarak da gelişimine olumlu katkıda bulunabilirler (Teresa, 2004: 23 – 27).

Empatinin yetişkinlerde eğitim yolu ile geliştirilmesi ya da diğer bir ifade ile empatik yeteneklerin daha ileri bir düzeye ulaştırılması ile mümkün olabilmektedir. Empati eğitimlerinde, bilişsel bir yaklaşım temelinde empatinin ne olduğu, nasıl geliştirilebileceği, diğer kişinin içinde bulunduğu duygusal durumun nasıl anlaşılacağı, nasıl olumlu cevaplar verilebileceği, empatik algı ve yeteneğin geliştirilmesine yönelik bilgiler verilmektedir (Kışlak ve Çabukça, 2002: 35 – 42). Bununla birlikte, bu eğitimlerde kişinin kendi duygularına ve düşüncelerine odaklanarak kendini tanıması sağlanmakta, farklı durum ve koşullar içinde iken ne gibi tepkiler verdikleri belirlenmekte, aynı zamanda kendileri ve diğer kişiler ile aralarındaki benzerliklere odaklanmaları ve buna bağlı olarak duygusal ve bilişsel olarak diğer kişi/kişileri algılamayı sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Empatide rol oynama tekniği kullanılarak, diğer kişiyi anlamamanın gelişmesi ve onun rolü ile bir bakış açısı oluşturulması mümkün olmaktadır.

Empatinin karşıt kavramı olarak bilinen antipati, karşıdaki kişinin duygularını anlamamak ve paylaşmamaktır. Kişinin etik değerleri ile doğrudan ilgili olan empati, diğerini anlama, yardım etme, ahlaki sorumluluk duyma ve tepkide bulunma davranışları ile bebeklik döneminden itibaren oluşmaya başlar. Bunun tam tersi şekilde, kişinin çok fazla olumsuz duygular yaşaması (acı çekmesi, aşağılanması, terk edilmesi vb.) olumsuz tepkilerin ortaya çıkması eğilimini doğurmaktadır. Diğer bir ifade ile, kişinin yaşadığı olumsuzluklar karşıdaki kişinin durumu anlaşılmasına rağmen, olumlu duygusal tepkiler vermeyi engellemekte, hatta olumsuz bir yaklaşım sergilemeyi beraberinde getirmektedir. Bu duruma “empatik öfke” adı da verilmektedir. Empatik öfke duyan kişi, karşıdaki kişiyi anlamayarak, yardımcı olmayarak yani beklenenin tam tersi bir davranış göstererek anti-patik bir yaklaşım sergilemektedir.

IV. EMPATİK İLETİŞİM

İnsanlar var olmak ve yaşamlarını sürdürmek için diğer insanlara ihtiyaç duymakta, buna bağlı olarak da bilgi edinme, tanıma, yalnız kalmama gibi birçok düşünce ve duygu ile diğer insanlarla iletişim kurarak bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır. Bu noktada kişiler arasında iletişim çok çeşitli şekillerde gelişebilmektedir.

Dökmen'e göre kişiler arasında empatik iletişim kurulamadığında, çatışmalı ve çatışmasız olmak üzere iki tür iletişim ortaya çıkmaktadır. Çatışmasız iletişim genellikle tüm ilişkilerde hedeflenen ve hep olumlu sonuçlar getirdiği düşünülen bir iletişim biçimidir. Çünkü kişiler arasında çatışma söz konusu olmadığında mutlu olunacağı ve huzur duyulacağı gibi bir düşünce egemendir. Ancak çatışma olmadığı durumlarda taraflar duygu ve düşüncelerini tam olarak aktaramamakta ve bundan dolayı da ilişkisinde yalnızlık hissetmektedir. Aynı zamanda yalnızlık hissi kişinin bu ilişkiden uzaklaşmasına daha az iletişim kurmak istemesine de neden olabilmektedir. Çatışmalı iletişim kişiler arasında duygu ve düşünce aktarımının çok az miktarda ya da hiç olmadığı bir iletişim biçimidir. Birçok çatışmalı iletişimde taraflardan birinin aktarımda bulunduğu diğer tarafın ise iletişime kapalı olduğu görülebilmektedir. Bu durumda ilişkide bir yalnızlık duygusu hakim olmaktadır. Kişiler arasında sürekli olarak sorunlar var olmakta ve buna bağlı olarak çatışmalar yaşanmakta, yaşanan çatışmalar çözüme kavuşturulamamaktadır. Bu nedenle kişiler mutsuz olmakta ve ilişkilerinden doyum alamamaktadır (Dökmen, 1994: 155 - 156).

Çatışmalı ve çatışmasız iletişimin kişiler arası ilişkilerde olumsuz, engelleyici ve yıpratıcı sonuçlarının giderilmesinde, diğer bir deyişle kişiler arası iletişimin olumlu, yararlı, paylaşımcı ve destekleyici bir biçimde gerçekleşmesinde empatik iletişimin etkisi büyüktür. Empatik iletişim kurulduğunda kişiler birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlamaya odaklandıkları için paylaşım artmaktadır. Paylaşımın yüksek olduğu ilişkide taraflar kendilerini yalnız hissetmemektedir. Bununla birlikte, kişiler arasında paylaşım bir bağ yaratmakta, bu bağ aracılığı ile empatik ilişkinin düzeyi daha da fazlaşmaktadır. Bu durum doyumlu kişiler arası ilişkileri ortaya çıkarılmaktadır.

Empatik iletişimin temelinde varolan empatik anlayış kavramı, araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde açıklanmıştır. Empatik anlama ile, diğer kişinin iç dünyasına dahil olma, paylaşma, hayal etme gibi ifadelerle diğer kişinin içinde bulunduğu durumun tanımlanması ifade edilmek istenmektedir. En çok üzerinde tartışılan nokta ise diğer kişinin iç dünyasının neleri kapsadığının nasıl belirleneceği olmuştur. Bu tartışmalar sonucunda diğer kişinin duygularına, düşüncelerine, deneyimlerine, isteklerine, inançlarına, durum ve koşullarına empatik anlama süreci içinde önem verilmesi gerektiği belirlenmiştir. Empatik anlayışın oluşmasında empati kuran kişinin diğer kişi ile benzer deneyimlere sahip olması durumunda başkasının yaşantısına katıldığını hayal ederek duyulan hisleri ve düşünceleri tanımlamasının ve anlamasının daha etkili olacağı açıklanmaktadır. Benzer kültürel özelliklere ve benzer ilgilere sahip olan kişiler arasında empatik anlayış-

şın daha etkili bir biçimde oluştuğu, hatta empati kuran ve empati kurulan kişi arasında teklik duygusunun hissedilebileceği belirtilmektedir (Hakansson ve Montgomery, 2003: 269 - 270). İckes (1993) ise "empatik doğruluk" kavramına dikkat çekmekte, empatik doğruluk için empati kuran kişinin diğer kişinin düşüncelerini ve duygularını doğru olarak tanımlayabilme yeteneğinin olmasının gerekli olduğunu belirtmektedir (İckes 1993: 587 - 600). Empatide diğer kişinin duygularının ve düşüncelerinin doğru olarak algılanması için en önemli unsur iletişimdir. Eğer diğer kişi ile etkili bir iletişim kurulamazsa duygu ve düşüncelere ilişkin anlamsız sonuçlar elde edilebilir (Holm, 1997, 131: 680). Kişiler arası iletişimde empatik yaklaşım ile diğer kişinin ihtiyaçlarının ve bakış açısının anlaşılması ve destek olunması, diğer kişiyi tanımak için bir izin alınması, diğer kişinin çevresinin algılanması, diğer kişinin sorunlarına çözüm bulunması, diğer kişinin savunuculuğunun azaltılması mümkün olmakta, sonuçta sağlıklı kişiler arası iletişimin kurulması ve sürdürülmesi sağlanmaktadır (Reynolds ve Scott, 1999: 363).

Empatinin bir iletişim süreci olduğunu destekleyen Katz, empatiyi, kişilerin deneyimlerini paylaştıkları bir kişiler arası iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. İletişimin konusu ise duygusal aynı zamanda da bilişsel unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Empatik iletişim, empati kuran ve empati kurulan kişiler arasında karşılıklı sözel ve sözsüz iletişimi kapsamaktadır. Kişiler empatik iletişim temelinde diğer kişinin deneyimlerini paylaşarak, hem o kişiyi tanımakta hem de kendisi ile ilgili paylaşımlarda bulunmaktadır. Empatik iletişimde sözlü iletişim yani, dil ve dile ilişkin sembollerin anlaşılması büyük önem taşır. İki kişi arasında etkili bir empatik iletişim kurulabilmesi kişilerin ortak deneyimlere, benzer bir geçmişe, kültürel özelliklere sahip olması ile mümkündür. Empatik iletişimin önemli öğelerinden biri de geribildirimdir. Geribildirim etkin olarak işlerlik kazanması için her iki tarafın bilişsel olarak da benzer niteliklere sahip olması etkinlik sağlamaktadır (Teresa, 2004: 23 - 27).

Barrett - Lennard (1981) empatik sürecin (empathy cycle) üç aşamadan oluştuğunu ve empatik sürecin "diğer kişinin empatik dinleme yolu ile anlaşılması, deneyimlerinin empatik anlayış ile belirlenmesi, diğer kişi ile iletişim kurularak anlaşıldığının, farkında olunduğunun ifade edilmesi" şeklinde işlediğini açıklamaktadır (Barnett - Lennard, 1981: 91 - 100). Barnett - Lennard'ın empati sürecine ilişkin benzer bir tanımlama Baston tarafından yapılmıştır. Baston (1997) diğer kişiye olumlu bir cevap vermeyi temel alan empati tutum modeli oluşturmuştur.

Bu modele göre (Baston vd., 2002: 1657):

- Diğer kişinin içinde bulunduğu durumdan nasıl etkilendiğinin hayal edilmesi ile bakış açısının belirlenmesi,
- Diğer kişinin hislerinin ve kendisini nasıl hissettiğine ilişkin bilgilerin tanımlanması,
- Diğer kişinin sahip olduğu tutumların ve değerlerin ortaya çıkarılması.

Empatik anlayışı gelişmiş olan bir bireyin, diğer kişilerin dünyalarını anlama yetenekleri de gelişmiştir. Ancak benmerkezci davranan kişinin diğer bir kişinin rolüne girerek, olaylara o kişi açısından bakması, duygu ve düşüncelerini anlaması oldukça güçtür. Çünkü bu kişiler genellikle kendi duygu ve düşüncelerine odaklanmış olduklarından diğer kişilerin duygu ve düşüncelerini fark etmede ve bu kişilerin rollerine girmede başarısızlık gösterirler. Bu nedenle bir kişinin benmerkezcilikten kurtularak karşıdaki kişiyi algısal perspektifi (diğer kişinin bakış açısını fark etme), bilişsel perspektifi (diğer kişinin ne düşündüğünü fark etme) ve duygusal perspektifi (diğer kişinin duygularının neler olduğunu fark etme) değerlendirebilmesi gereklidir (Dökmen, 1994: 141-142). Sağlıklı kişiler arası ilişkiler geliştirebilmek için bireylerin iletişimde buldukları kişilerin kendilerine özgü bakış açılarını anlamak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bireyler iletişimde buldukları kişilerin duygu ve düşüncelerini doğru anlamlandıramadığında iletişim sorunları yaşanabilmektedir.

Empatinin doğru bir şekilde kurulabilmesi, diğer kişinin iç dünyasının doğru olarak anlaşılması ile ilişkilidir. Empati kurmak amacı ile diğer kişinin kandırılmaması ve herhangi bir oyun ya da hileye başvurulması bilgi edinmek olarak görülmemesi gerektiği açıklanmaktadır (Patterson, 1985: 52 - 59). Empatik anlayışın doğal ve objektif olarak oluşturulması bunun da diğer kişinin içinde bulunduğu koşullarda "kendisi imiş gibi hayal etmek ve diğer kişiyi gözlemleyerek; ne gibi etkiler yarattığını" belirlemek gerekir. Diğer kişinin bakış açısının tanımlanmasında doğal olunması ve spontan bir yaklaşım geliştirilmesi, bununla birlikte empati kuran ve diğer kişi arasındaki psikolojik yakınlığın çok fazla kurulmaması gerektiği açıklanmaktadır. Çünkü empati kuran kişinin, diğer kişi ile empati kurduğunda sadece içinde bulunduğu duruma tanıklık etmesi ve bilişsel olarak saptarılan durumu tanımlaması gerekir (Davis vd., 2004: 1633 - 1634). Bununla birlikte empati kuran kişi ile diğer kişinin duygusal ifadeleri arasında farklılıklar olması durumunda, duygusal deneyimlerin ve hislerin doğru olarak tanımlanması mümkün olmamaktadır. Kişiler arasında yaşanan duygusal farklılık bilişsel durumun da doğru olarak belirlenmesine bir engel oluşturabilmektedir (Mongrain ve Vettese, 2003: 545 - 546).

Empatinin bir iletişim becerisinden daha çok diğer kişinin içsel koşullarına duyarlılık ile ilgili olduğu, bununla birlikte kişinin, empatik duyarlılığının büyük ölçüde kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Empati becerisinin özellikle kişinin yaratıcılık, dogmatizm, etkileyicilik ile doğrudan ilişkilidir. Yaratıcı kişilerin çevresine karşı daha duyarlı olduğu, çevreden gelen uyarıcıları doğru olarak tanımladıkları, farklılıkları daha kolay bir biçimde algıladıkları, diğer kişilerin duygularının daha kısa sürede farkına varabildikleri, bu nedenle de empati kurarken diğer kişinin duygularının algılanmasında yetenekli oldukları açıklanmaktadır. Diğer bir faktör olanak dogmatizm ise, kişinin bilincinin bilgileri alma, anlama, değerlendirme ve eylemde bulunmaya karşı açık ya da kapalı olması ile ilgili bir özelliktir. Düşük düzeyde dogmatizm sahip olan kişiler diğerlerini algılamaya daha açık, yüksek düzeyde dogmatik özelliklere sahip kişiler ise diğerlerini algılamaya kapalı olmaktadır. Düşük düzeyde dogmatik özelliğe sahip kişilerin daha etkili empati kurabileceği ifade edilmektedir. Etkileyicilik özelliğinde ise, kişinin ilişkilerinde karşısındakiyle özel olarak ilgilenme eğilimi gösterdikleri görülmektedir. Etkileyici olan kişilerin, kişiler arası iletişimde empatik anlayış geliştirmede daha başarılı oldukları açıklanmaktadır (Carlozzi vd. 1995: 366 - 367).

Kişileri birbirine yaklaştırma ve iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahip olan empatik anlayış, kişiler arası iletişimde anlama ve anlaşılma duygularının yansıtılmasında ve karşılıklı güven duygusunun yaratılarak etkili bir iletişimin kurulmasında önem taşımaktadır. Empati kuran kişi ile, empati kurulan kişi arasında bir etkileşim yaratılarak, kendini açma, güven duyma, çevresi tarafından onaylanma ve sevilme vb. davranışların sonucunda karşılıklı fayda sağlanması mümkün olmaktadır.

A. Empatik İletişim ve Benlik/Ego Durumları

Empatik iletişim sürecinde kişiler çeşitli benlik durumları içerisinde bulunmaktadır. Bu benlik durumları empatinin kurulmasında ve sürdürülmesinde son derece önem taşımaktadır. Benlik (ego) durumu, kişilerin içinde buldukları durumu ifade eden, diğer bir deyişle duruma uygun, değişmez bir duygu ve yaşantı biçimini açıklamaktadır. Berne, doğumdan ve hatta daha öncesi dönemde başlayarak öznel yaşantıların her birini bir ego durumu olarak nitelendirmekte ve bu ego durumlarını bozuk paraların üst üste dizilmesine benzetmektedir. Berne (1964)'ye göre, her insanın kişiliği üç ben durumundan oluşmaktadır. Kişiler belirli koşullar altında bu durumlardan birine uygun olarak davranmaktadırlar. Sağlıklı kişiler arası ilişkiler, duruma uygun ben durumunun kullanılması ile mümkün olabilir. Her ben durumunun kendine özgü tutumu, duygu ve düşüncelerini ifade etme biçimi ve dili bulunmaktadır. Empatik iletişim kuran bir kişinin benlik

durumlarına ilişkin yetilerinin gelişmiş olması gereklidir. Bir kişinin sahip olması gereken "yetişkin, çocuk ve ana - baba benlik/ego durumu" ile ilgili tüm yetenekleri edinmesi ile empatik tepkiler verebilir.

Benlik durumlarının özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Dökmen, 1994: 156 - 159; Alisinanoğlu ve Köksal, 2000: 11 - 12; Akkoyun, 1995: 11 - 15):

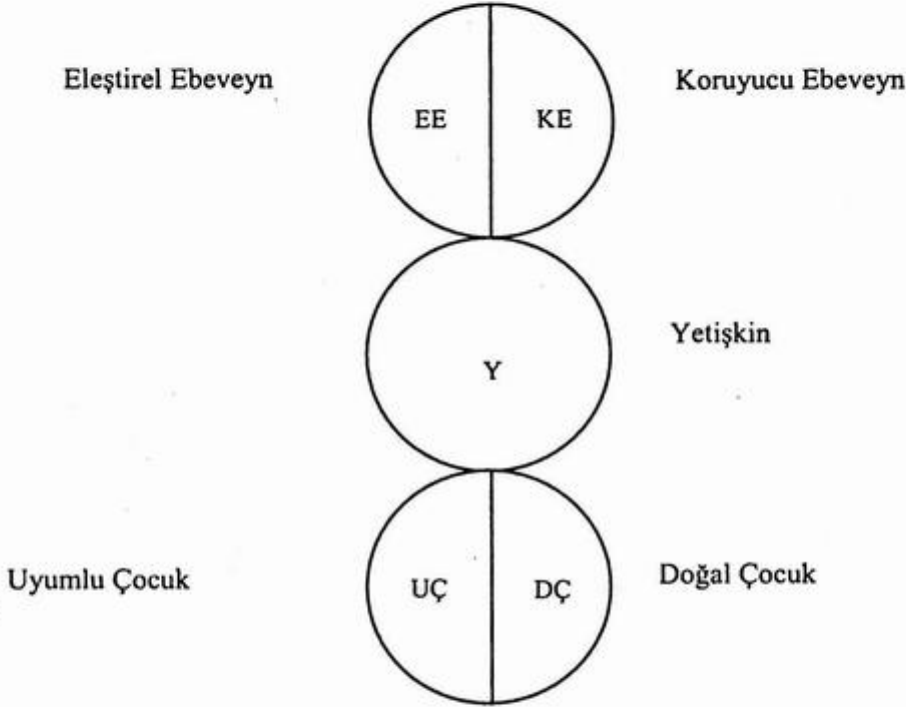
Çocuk Benlik/Ego Durumu: Bireyin kendi çocukluğundan izler taşıyan duygu, düşünce ve davranış örüntüleri takımudur. Çocuk ego durumu içinde ebeveyn, yetişkin, çocuk durumları birlikte bulunmaktadır. Bebek doğduğu zaman çocuk ego durumunun fizyolojik etmenleri, doğuştan gelen ihtiyaçları, ilkel ve sansürsüz duyguları içeren özellikleri bulunmaktadır. Bu dönemde çocuğa ebeveynleri ve çevresi tarafından gösterilen yaklaşımlar ve tepkiler çocuk ego durumunda çeşitli farklılıkları ortaya çıkarır. Empati kurarken çok önemli yetenekler çocuk benlik durumunu kullanabilmeye bağlıdır. Çocuk benlik durumu yaratıcılık, doğallık, spontanlık, hayal kurma, sınırlı olmama gibi özellikleri kapsamaktadır. Buna bağlı olarak çocuk benliğinde karşısındaki kişinin duygusal rolüne daha kolay girebilmekte ve kişinin duygularını tam olarak tanımlayabilmektedir. Çocuk ego durumu ihtiyaçlarını ve duygularını sansüre uğratmadan ifade eden ve ortaya koyan doğal çocuk, izlenimleri ile yaratıcı ve sezgisel yönlerini kullanarak ortaya koyan küçük profesör, kendisine söylenenleri yapan ödül ve ceza beklentisi içinde olan uyumlu çocuk olarak sınıflandırılabilir.

Ana - Baba (Ebeveyn) Benlik/Ego Durumu: Bireyin yaşamında karşılaştığı ebeveyn figürlerinin duygu, düşünce ve davranış örüntüleri takımudur. Kişinin başta ebeveynleri olmak üzere dış çevreden aldığı tutum, algılama şeklindeki davranışları içermektedir. Genellikle kişinin yaşamında bir yere ve anlama sahip olan önemli olarak atfettiği kişileri algılaması ile ilgili kayıtlardır. Ana - baba benlik durumu empatinin kurulabilmesi için oldukça önemlidir. Empati kuran kişi, karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu ve olayı doğru olarak anlamak ve değerlendirmek için koruyucu bir ana - baba tutumu içinde olmalı ve aynı zamanda da koruma, kollama ve yardım etme güdülleri ile hareket edebilmelidir. Empati kuran kişi bu benlik durumunda kendi içinde oluşan duygu ve düşünceleri karşısındakine yararlı olabilecek şekilde aktarabilecektir.

Yetişkin Benlik/Ego Durumu: Bireyin içinde bulunduğu anın gerçeğine uygun olan ve diğer iki kategoriden özerk duygu, düşünce ve davranış örüntüleri takımudur. Kişinin aklı başında bir insan olarak tanımlandığı, gerçekleri test etme, ayırt etme ve problem çözme yeteneklerinin olduğu yetişkin benlik durumu, aynı zamanda kişi yetişkin ego durumunda ebeveyn ve çocuk ego

durumlarına ilişkin de değerlendirmeler yapmaktadır. Empati kurarken kişinin karşısındaki kişinin algısal, bilişsel ve duygusal yönlerini anlayabilmesi için yetişkin benliğinin gelişmesi gereklidir. Yetişkin benliği ile empati kuran kişi karşısındakinin rolüne girebilmekte, ben merkezlikten uzaklaşmakta, daha akılcı davranması mümkün olmaktadır. Bununla birlikte nesnel ve fiziksel gerçeklikleri kavrayabilmekte, bilişsel kararlar alabilmektedir.

Şekil 3. Benlik Durumları



Kaynak: Akkoyun, 1995: 16

Doğru ve etkili bir şekilde empati kurabilmek için hangi benlik durumunda olmalıyız? gibi sorular oldukça sık sorulmaktadır. Bunun yanıtını tek bir benlik ile vermek zordur. Empati kuran kişinin öncelikle yetişkin benlik durumu içerisinde karşısındaki kişinin algısal ve bilişsel rolünü alarak, düşüncelerinin ve algı dünyasının anlaşılması sağlanır. Bunun ardından çocuk benliği sayesinde karşısındaki kişinin duygusal rolüne girilerek duyguları ve hisleri tanımlanabilir. Ve son olarak da ana - baba benliği ile karşısındaki kişiye anlaşıldığını sözlü ve sözsüz ifadelerle açıklanabilir.

Tablo 4: Benlik/Ego Durumlarını Tanımlayan İpuçları

Benlik Durumları	İfadeler	El - Kol Hareketleri ve Beden Duruşu	Yüz İfadeleri	Ses Tonu
Ebeveyn	Meli - malı ifadeleri Asla Her zaman Eğer ben olsaydım Sana yardım edeyim Sana söylemiştim Komşular ne der? Beni rahatsız etme Canını sıkma Üzülme Sen iyisin İyi ol	Parmağı kullanmak Omuza vurma Masaya vurma Kaşını kaldırma Ayakla yere vurma El ovuşturma Elle itme Kolları kavuşturma Sırtını sıvazlama	Azarlayıcı Kaş çatma Başıyla onay Alaycı gülümseme Kızgın Sevecen Kınayan bakış Gururlu bakış	Sempatik Destekleyici Cesaretlendirici Azarlayıcı Dudak bükme Büyükük taslayan
Yetişkin	Ne, kim, nerede? Nasıl, niçin? Olasılık Seçenek, sonuç Gerçeği test etme Nedenleri ne? İstatistiklere göre Şimdi bir bakalım	Dik duruş Göz teması İlgili görünme Geribildirim vererek dinleme Ne anladığını kontrol etme	Düşünceli Dikkatli İlgili Burada ve şimdi tepkisi Meraklı	Açık, ancak fazla duygusal olmadan Sakin, doğrudan Güvenli, araştırmacı Bilgi verici
Çocuk	Yapmam, bana ne! İstemiyorum Benim İstiyorum Bana bak, benimle ilgilen Korkuyorum Kimse beni sevmiyor Senin yüzünden oldu Hadi oynayalım Herkes beni sevsin Benimki senden daha iyi	Geride durma Hırçınlık Neşeli, heyecanlı duruş Gözleri ovuşturma Sokulma, kıvrılma Tırnak yeme Parmak emme Konuşmak için elini kaldırma	Ağlamaklı gözler Hayran bakma Kırgın gözler Dudak büzme Gözlerini açma	Kıkırdama Gülme Mırıldanma Dalga geçme Surat asarak sessiz kalma Hızlı ve yüksek sesle konuşma

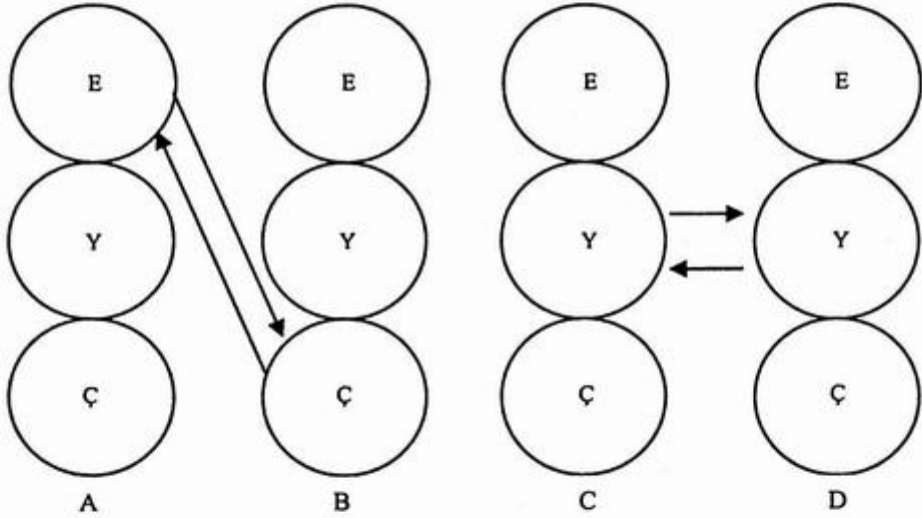
Kaynak: Woollams ve Brown'dan akt: Akkoyun, 1995: 26

Söz konusu olan üç benlik durumunun empatik iletişim sürecinde hem tek başına kullanılabilirdiği, hem de birbirleri ile etkileşim halinde oldukları görülmektedir. Benlik durumları arasındaki geçişlerin, diğer bir

ifade ile benlik durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesine geçişim (transaksiyonel) analiz adı verilmektedir. Ego durumlarını temel alan üç tür geçişim (transaksiyon) durumunun bulunduğunu ve her geçişim türüne ilişkin olarak da bir iletişim biçiminin ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu geçişim (transaksiyon) durumlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Akkoyun, 1995: 31 - 35):

- Tamamlayıcı geçişim (transaksiyon): İletişimde bulunan iki kişinin yalnızca bir ego durumunu kullandığı ve uyarıcıyı gönderenin karşıdaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki aldığı geçişim tamamlayıcıdır. Tepkide bulunan kişi uyarıldığı (karşıdaki kişinin kendisini uyarıldığı) ego durumundan tepki vermektedir. Diğer bir ifade ile, taraflar birbirinin isteklerini karşılamaktadır.

Şekil 4. İki Tamamlayıcı Transaksiyon Örneği (I. Düzey)



A: (Sert bir ses tonu ve kaşlar çatık)

E → Ç

- Yine geç kaldın.

B: (Bükük bir boyun, zayıf bir ses tonu)

Ç → E

- Özür dilerim.

C: (Sakin bir ses tonu, gözlerde merak ifadesi, nötr bir yüz ifadesi)

Y → Y

- Yine geç kaldın.

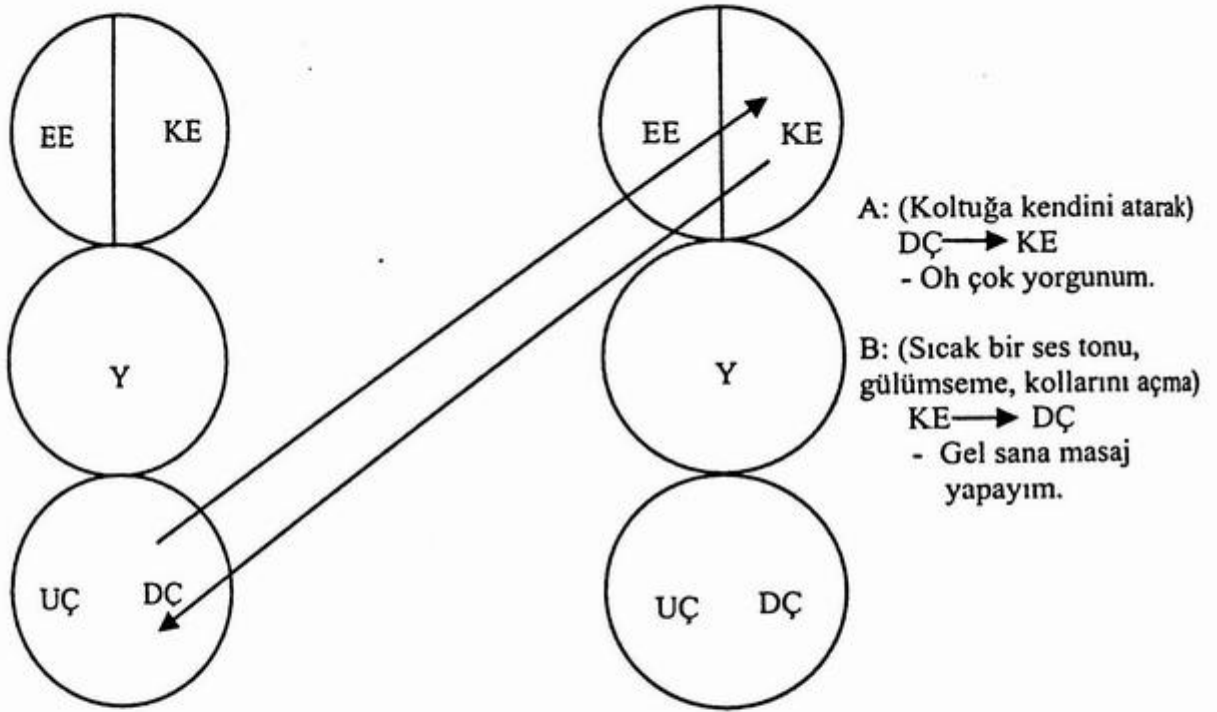
D: (Sakin bir ses tonu, hafif bir baş sallama)

Y → Y

- Evet övle.

Kaynak: Akkoyun, 1995: 32

Şekil 5. Tamamlayıcı Bir Transaksiyon Örneği (II. Düzey)

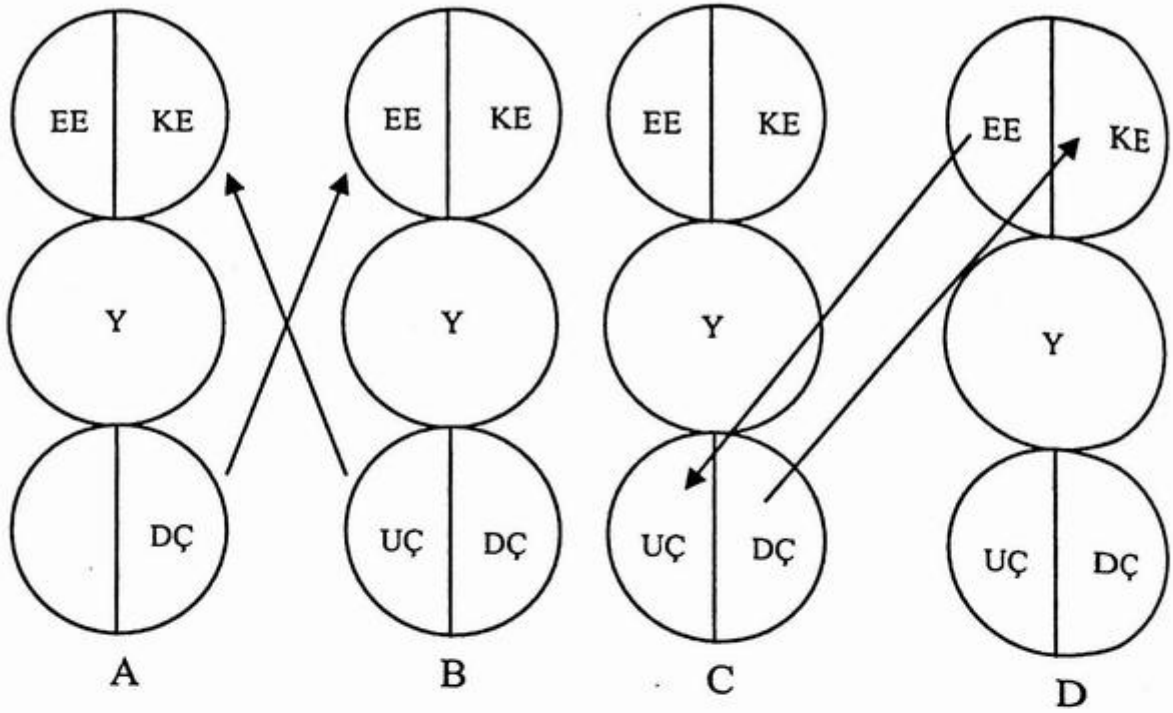


Kaynak: Akkoyun, 1995: 33

Kapalı geçişim (transaksiyon): İletişimde bulunan iki kişinin yalnız bir ego durumunu kullandığı ve uyarıcıyı gönderenin karşısındaki kişide hedeflediği ego durumundan tepki almadığı geçişimdir. Tepkide bulunan kişi, karşısındaki kişinin uyardığı ego durumundan tepkide bulunmamakta başka bir ego durumundan yanıt vermektedir. Kapalı geçişim durumunda tarafların ikisi birlikte ego durumlarını değiştirmedikçe ya da taraflardan biri diğerinin ego durumuna geçmediği sürece sağlıklı bir iletişim kurulamamaktadır.

Gizli geçişim (transaksiyon): İletişimde bulunan iki kişiden yalnız birisinin ya da her ikisinin de iki ego durumunu kullandığı geçişim gizlidir. İki kişi de aynı anda hem psikolojik hem de sosyolojik olarak iki farklı mesajın birlikte yer aldığı geçişimdir. Bu durumda iki kişinin aynı anda farklı mesajlar göndermesi nedeniyle hem kapalı, hem tamamlayıcı hem de gizli geçişim yaşanabilir. Gizli geçişimler genellikle diğer kişilerle daha çok dolaylı ilişki kurulduğu zamanlarda ortaya çıkar. Sosyal düzeyde ifade edilen mesajlar kabul gören mesajlar iken, psikolojik düzeyde ise gerçek mesajlar bulunmaktadır. Gizli geçişimlerin bir ilişkide çok sık bir biçimde ortaya çıkması ilişkide yıkıcı etkilere yol açabilir.

Şekil 6. Kapalı Transaksiyonlar



A: (Zayıf ve nazik bir ses tonu, yığılan bir beden)

Ç → E
- Çok yorgunum.

B: (Zayıf ve nazlı bir ses tonu, yığılan bir beden)

Ç → E
- Ben de çok yorgunum.

C: (Zayıf ve nazlı bir ses tonu, yığılan bir beden)

DÇ → KE
- Çok yorgunum.

D: (Sert bir ses tonu, bedeni karşısındakinin aksi yöne çevirme)

EE → UÇ
- Ne yapayım.

Kaynak: Akkoyun, 1995: 34

B. Empatik İletişim Süreci

Empati ve empatik iletişim kavramının tanımlanmasından sonra, empati kurma sürecinin işlemesi için gerekli olan aşamalar ve bu aşamalarda yapılacak değerlendirmeler empatinin başarısında büyük bir önem taşımaktadır. Bir insanın karşısındaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli olan öğeler şu şekilde açıklanmaktadır (Dökmen, 1994: 135 - 137):

- Empati kuracak kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koymalı ve olaylara onun bakış açısı ile bakmalıdır. Diğer bir ifade ile empati kuran kişi, diğer kişinin fenomenolojik alanına girmelidir. Fenomonolojik alan her bireyin çevresini kendine özgü bir biçimde algılamasını, kişiye özgü olan bir bakış açısı ile görebil-

diğini ve değerlendirdiğini, sübjektif bir yapıyı açıklamaktadır. Bu noktada empati kuran, kısa bir süreliğine karşıdaki kişinin rolüne girmeli ve bu rol içerisinde iken algılayabilmelidir. Algı-lama sonrasında empati kuran kişi tekrar kendi rolüne geçerek değerlendirme yapmalıdır.

- Empati kuran kişi, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamalıdır. Diğer kişinin rolüne girildiğinde ne hissettiğini anlama empatinin duygusal bileşeni ve ne düşün-düğünü anlama bilişsel bileşenini oluşturmaktadır. Empatinin duygusal ve bilişsel bileşenlerinin doğru olarak tanımlanması gereklidir.
- Empati kuran kişinin empati kurduğu kişiye duygu ve düşünce-lerini nasıl ve ne şekilde anladığını ifade etmesi gereklidir. Em-pati kuran kişi "anlıyorum, hissediyorsun, konusu seni üzmüş, kırılmışsın, anlaşılmadığını düşünüyorsun, hak ettiğini düşünüyorsun" gibi sözel ifadelerle empatik tepki verebileceği gibi, "gülümseme, baş ile onaylama, göz teması kurma, elini tutma, sarılma, sırtını sıvazlama, saçını okşama" sözsüz ifadelerle de tepkide bulunabilmek mümkündür.

Elaine Hatfield "duygusal bir bulaşma" olarak tanımladığı empa-tiye ilişkin olarak diğer kişinin nasıl değerlendirildiği ve nasıl anlaşıldı-ğına ilişkin incelemeler yapmıştır. Empati gerçekte kişiler arası bir düz-lemde gerçekleşen deneyimlerin paylaşılması ile diğer kişinin farkında olmak ve onu tanımaktır (Fraser vd., 2004: 69). Rogers, diğer kişinin doğ-ru olarak anlaşılmasında, aynı hislerin paylaşılmasında ve içinde hisset-me olarak ifade edilen duygunun hissedilmesinde empatik dinlemenin etkisinin çok büyük olduğunu ifade etmektedir. Diğer kişinin bakış açı-sının doğru olarak algılanmasında dinleme esnasında sorular sorulması, kısa özetlerin yapılması, kişinin söylediklerinin kendisi tarafından onay-lanmasının sağlanması yoluyla doğru empati kurulması gerçekleştiril-mektedir (Myers, 2000: 151 - 152). Empati kuran kişi, yaklaşım biçimi ile karşıdaki kişinin kendini açmasını ve iç dünyasını paylaşmaya istekli olmasını sağlamalıdır. Bu noktada empati kuran kişi sürekli geribildi-rimler vererek karşıdaki kişiyi daha çok anlamaya odaklanmalıdır. Em-pati karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamaya ça-lışmayı temel alırken, empatik tepki verme ise kişinin ifadelerinden an-laşılan duygu ve düşüncelerini tekrar karşı tarafa iletmeyi içerir. Empatik iletişim sürecinde, "hayal etme becerisi, oyun oynama yeteneği, mizah yeteneği, izlenimlerinin farkında olma, diğer kişilerin güdülerini

değerlendirme yeteneği, kişinin kendi ve diğer kişilerin güdülerine ve davranışlarına karşı anlayışlı olma, sosyal algılama yeteneği” gibi özelliklere sahip olan kişilerin daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Johnson, Cheek ve Smither, 1983: 1299). Bununla birlikte, empati kurulması sırasında karşıdaki kişiye samimi ve içten davranılarak, dürüst bir biçimde olumlu olarak kabul edildiğinin hissettirilmesi gerekir. Tüm bunların ışığında empatik iletişimin yedi aşamada gerçekleştiği ifade edilmektedir (Synder, 2005: 486 - 488):

Tanımak: Empati kurulan kişinin içsel durumunu, duygularını ve düşüncelerini tanımanın ya da tanımlamanın empati ile mümkün olduğu açıklanmaktadır. Tanımanın temelinde diğer kişinin ihtiyaçlarının ve içinde bulunduğu durumun algılanması bulunmaktadır.

Sözsüz iletişim unsurlarını gözlemlemek: Diğer kişinin beden duruşunu, yüz ifadelerini, ses tonunu ve kullandığı kelimelere dikkat ederek bu ifadelerle anlam verebilmek gerekmektedir. Empati sözsüz olarak, doğrudan ve sıcak bir göz temasının kurulması, öne doğru eğilme, kişiye yaklaşma, açık bir beden duruşu, sözel olmayan tüm ifadelerini yakalayıp uyum sağlamayı gerektirir. Sözsüz unsurların anlaşılması, empati kurulan kişinin gizli ya da örtülü olan duygu ve düşüncelerinin ortaya çıkarılmasını da içermektedir.

Duygulara yaklaşmak: Diğer kişinin hislerinin ve duygularının ne olduğunu uygun ve doğru bir şekilde tanımlamak ve duygularını açıklamasına yönelik bir yaklaşımda bulunmak gerekmektedir.

Sezgileri ve tahminleri yansıtmak: Diğer kişi ile iletişim kurulduğu sırada içinde bulunduğu psikolojik durum ve hisleri hakkındaki sezgileri ve tahminleri ileterek doğru olup olmadığını değerlendirmek gerekmektedir.

Psikolojik durumu hayal etmek: Empati kuran kişinin diğer kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumu hakkında hayal gücünü kullanarak hissetmesi gerekmektedir.

Duygu ve düşünceleri ifade etmek: Empati kuran kişinin diğer kişiye tahmin ettiği, hayal ederek hissettiği ve ifadeleri aracılığı ile anladığı durumuna ilişkin düşünce ve duygularını ifade ederek doğru ve uygun bir anlayış geliştirip geliştirmediğini kontrol etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte sözlü ve sözsüz ifadeler ile, diğer kişide “anlaşıldım” duygusunun yaratılması sağlanabilir. Sözel ifadelerde ise “sanki o imiş” gibi olma duygusunun kaybedilmeden ifadelerin oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

Rolüne girmek: Empati kuran kişi diğer kişinin rolüne girerek hissettiklerini ve düşüncelerini o rol içerisinde iken nasıl olabileceği hakkında bir öngöründe bulunması gerekmektedir.

Dökmen (1988) ortaya koyduğu Aşamalı Empati Sınıflandırması ile üç temel empati basamağı olduğunu açıklamaktadır. Bu basamaklar onlar, ben, sen basamağı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca her basamak kendi içinde duygu ve düşünce olmak üzere iki alt basamağa sahiptir (Dökmen, 1994: 151 - 153):

Onlar Basamağı: Onlar basamağında empatik tepki veren kişi, gerçekte karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine önem vermemektedir. Genellikle empati kurduğu kişiye verdiği tepkiler o ortamda yer almayan üçüncü şahısların ya da toplumsal görüşleri, düşünceleri içerir. Atasözleri, genellemeler, olaylar vb. anlatarak empati kurulan kişi hakkında "onlar" ne düşünüyor ve ne hissediyor sorusunun cevabını vermektedir. Bu basamakta tepki veren kişi empati kurmuş olarak değerlendirilemez.

Ben Basamağı: Ben basamağında empatik tepki veren kişi karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine odaklanmak yerine kendi duygu ve düşüncelerine odaklanarak kendi düşüncelerini, duygularını ifade etmektedir. Genellikle kendi başına gelen olaylardan, kendisi olsa bu durumda ne yapacağından ya da ne söyleyeceğinden, böylesi bir durumda ne hissedeceğinden bahsederek bir ölçüde karşısındaki kişinin durumunu anlamış olduğunu ifade etmeye çalışır. Aynı zamanda karşısındaki eleştirir, yargılar, akıl verir, teşhisler yapar, aynısı bende de var diye yaklaşır. Ben basamağında tepki veren kişi de "ben" ne düşünüyor ve hissediyorum sorusuna cevap vermekte, karşısındaki kişinin rolüne girerek onun hislerini ve düşüncelerini yeterli bir şekilde ifade edememektedir.

Sen basamağı: Sen basamağında empatik tepki veren kişi, karşısındaki kişinin rolüne girerek olaylara bu kişi açısından bakabilir. Karşısındaki kişiye, ne üçüncü şahısların görüşlerinden ne de kendi görüşlerinden bahseder, sadece karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine odaklanarak olayları ya da durumları onun açısından değerlendirerek ifade eder. Karşısındaki kişiyi destekler, sorunlarına ilgi ile eğilerek daha dikkatli dinler, doğru olarak anlayıp anlamadığını denetlemek için sorular sorar, kişinin anlattıklarını kendi cümleleri ile tekrarlayarak ifade eder, duygularını derin olarak anlayabilmek için duygulara odaklanır ve bu konuda farklı sorularla duygularını tanımlayan ifadeler kullanır. Sen basamağında empatik tepki veren kişi gerçek anlamda empati kurmaktadır.

V. EMPATİ-YARDIM ETME – OLUMLU SOSYAL (PROSOSYAL) DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

İnsanlar niçin yardım ederler? Bir kişiye yardım etmek motive edici bir özelliğe sahiptir. Yardım etme davranışı birçok kişi tarafından egoist bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Yardım eden kişilerin gerçekte doğrudan kendi yararlarına hareket ettikleri belirtilmektedir (Synder 2005: 485).

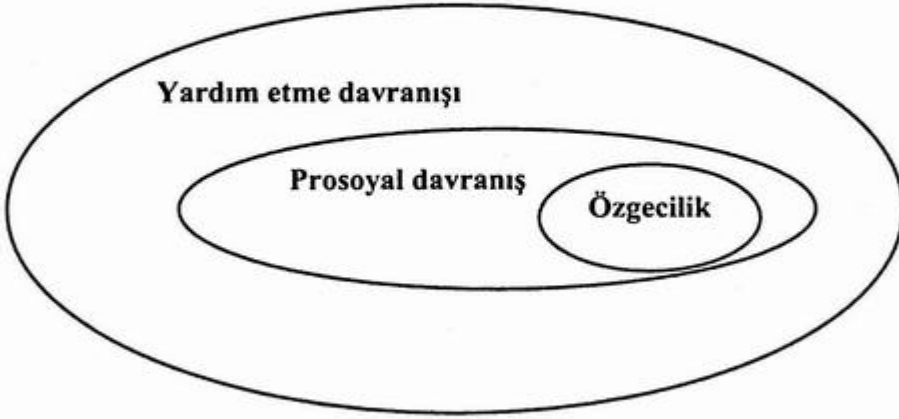
Empati kuran kişinin diğer kişinin içinde bulunduğu durumu algılamasının temel amacı yardım etmektir. Bununla birlikte diğer kişinin duygularına benzer sinyalleri kendisinde hissederek psikolojik durumuna ilişkin belirlemeler yapması empati kuran kişinin de kendini daha iyi hissetmesini sağlamaktadır. Empati kuran kişinin diğer kişinin duygu ve düşüncelerine çok dikkatli bir şekilde odaklanması yardım etmek için motive olması ile ilgilidir (Stürmer vd., 2006: 944). Empati bir tür diğer kişiyi okuma davranışıdır ve diğer kişinin gereksinimlerini belirleyerek yarar sağlamayı amaçlamaktadır. Empatinin bir tür duygu durumu olduğu, buna bağlı olarak empati kuran kişinin, diğer kişinin içinde bulunduğu çevreyi anlaması ve tanımlaması sonucunda diğerkamlık hissederek yardım etme davranışında bulunacağı ifade edilmektedir.

Yardım etme davranışının temel bileşenlerinden olan empati, kişilerin duygusal dünyalarına empatik anlayış ile girilebileceğini bunun tersi durumda gerçek anlamda bir yardım yapılamayacağını ifade etmektedir. Empatik eğilimlere sahip olan insanların, yardıma gereksinim duyanlara ve bu kişilerin yaşantılarına daha fazla ilgi gösterme, içinde buldukları durumu anlamaya daha fazla odaklanması, empati ile yardım etme davranışı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Empati ve yardım etme davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile gerçekleştirilen araştırmalar iki temel açıklama ortaya koymaktadır. Birincisi, empati kuran kişinin karşısındaki kişinin durumunu anladığında bir sıkıntı hissettiği ve bu sıkıntıdan kendini kurtarmak amacı ile yardım ettiği açıklanmaktadır. Buna göre, bu davranışı gösteren kişi egoist güdülerle hareket etmektedir. İkincisi, empati kuran kişi karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu ve duygularını anlamakta ve bu kişiyi içindeki sıkıntılı durumdan kurtarmak ve iyi hissetmesini sağlamak amacı ile davranmaktadır (Dökmen, 1994: 145-146). Buna göre, bu davranışı gösteren kişi özgeci (diğergam) bir güdü ile hareket etmektedir. Özgecilik (diğerkamlık) davranışı diğer kişilere yardım etmeyi teşvik eden duygusal bir yaklaşıma odaklıdır. Olumlu sosyal davranışına ilişkin değerler karşılıklı destekleyicilik ve işbirliğini kapsamaktadır (Synder 2005: 492). Genel olarak değerlendirildiğinde birçok zaman yardım etme davranışının bu iki açıklamayı da kapsadığı görülür. Empati kurarak karşısındaki kişinin sıkıntısını hissedilen kişi hem o kişiyi bulunduğu durumdan kurtararak yardım etmek hem de kendisinin hissettiği bu duyguyu hafifletmek isteyebilir

Olumlu sosyal davranış (prososyal davranış), paylaşma, yardım etme, destekleme ve ilgilenme gibi diğerinin yararını ya da yardımı amaçlayan gönüllü bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Eisenberg ve Strayer (1987). Bazı sosyal psikologlar ise "olumlu sosyal davranış (prososyal davranış)" yerine yardım etme davranışı terimini kullanmayı tercih etmişlerdir. Prososyal davranışın gönüllü ve niyetli yanı tanımın önemli bir parçasıdır, çünkü bu kişiye zorla yaptırılan yararlı davranışları dışta bırakmayı sağlar. Prososyal davranış yardım etmeyi, işbirliğini ve özgeciliği (diğerkamlığı) içermektedir. İşbirliği, kişilerin bilgi paylaşımı ve bir konuda ortak hareket etmek için birlikte zaman ve enerji harcama olarak tanımlanırken, diğerkamlık gerçekleştirilen davranış sonucunda herhangi bir kişisel beklentinin olmamasını ifade etmektedir. Prososyal davranış, toplumlara ve kültürlere göre büyük ölçüde farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar çocukların yetiştirilme dönemlerinden başlamakta ve yetişkinlik döneminde içinde buldukları kültürel yapının etkisi ile gelişmektedir. Bazı toplumlarda çocuklar ebeveynlerinden yakınlık, içtenlik ve empati gördükleri için bu tepkilere eğilimli olmaktadır. Bazı toplumlarda ise çocuklara bağımsız olma, kendini düşünmenin önemli olduğu öğretilirken çocuklara sevgi ve şefkat gösterilmemektedir (Bilgin, 1988; 275 - 278). Bu nedenle bu çocuklarda empatik eğilimlerin ve yardım etme davranışının gelişmemesi oldukça doğaldır. Örneğin, bir yaşından küçük çocuklar başka bir çocuğun canının acıdığını gördüklerinde (yer düşen bir bebek, parmağı kapıya kısılan bir çocuk) kendi canları acımış gibi tepki göstermektedir. Çocuklarda diğer kişilere karşı duyarlı olmanın bir belirtisi olan bu durum olumlu karşılandığında prososyal davranışın ve empatinin gelişmesi mümkün olmaktadır

Yardım etme davranışı, prososyal davranış, özgecilik kavramlarının tümü yardım eden ve yardım edilen arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Yardım eden için çeşitli maliyetleri içermekle birlikte, yardım edilen için ise bir ödül olmaktadır. Yardım etme geniş bir alanı kapsar, prososyal davranış yardım edilen kişinin içinde bulunduğu durumu iyileştirmeye yönelik niyet edilmiş davranışı tanımlar ve daha dar bir alanı içerir. Özgecilik (alturizm) ise, daha sınırlı bir alanı içermekle birlikte, diğer kişiye yönelik empatik bir yaklaşımdır. Genellikle diğer kişinin içinde bulunduğu durumu ve bakış açısını anlamaya yönelik yardım eden kişinin bir motivasyonu olarak ifade edilebilir. Prososyal davranış, sonucunda bir kişiye yarar sağlama amacına yöneliktir, egoist bir motivasyon olarak da açıklanır. Şekilde orta bölümde yer alan prososyal davranış hem yardım etmenin egoist özelliğini hem de özgeci davranış özelliklerini içermektedir (Bierhoff, 2001: 286).

Şekil 7. Yardım Etme, Prososyal Davranış ve Özgecilik Kavramları Arasındaki İlişki



Kaynak: Bierhoff, 2001: 286

Yardım etme ve olumlu sosyal davranışın gelişimi ve nasıl ortaya çıktığına ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlarda en önemlileri "biyolojik yaklaşım, bireysel yaklaşım ve kişiler arası yaklaşım" olarak açıklanabilir. Söz konusu yaklaşımlara ilişkin özellikler aşağıda yer almaktadır (Bierhoff, 2001: 288 – 300):

Biyolojik yaklaşım: Biyolojik yaklaşım yardım etme davranışının doğum yoluyla ve genetik özellikler ile kişilerde bulunduğunu açıklamaktadır. Kişilerin yardım etme eğilimlerinin doğal bir yolla oluştuğu belirtilmektedir. Prososyal davranış, kişinin yeniden üretme fırsatına ilişkin artmaya yönelik bir seçimidir. Prososyal davranış iki "arkadaş/dost/akraba seçimi ve karşılıklılık" olmak üzere iki şekilde gelişim göstermektedir. Arkadaş/dost seçimi, kişinin yeniden üretim sürecinde başarı elde etmesinde üretkenlik sağlamaktadır. Kişinin diğer kişilerle bağlantı kurması sürekli olarak gelişim göstermesine fırsatlar tanımaktadır. Trives (1971) tarafından geliştirilen karşılıklı özgecilik teorisinde, prososyal davranışın yakın olmayan ya da tanınmayan kişilere yönelik bir karşılıklılığı içerdiği açıklanmaktadır. Bu teorinin temel doktrini, prososyal davranışta karşılıklılık ilkesi temelinde hareket edildiğinde, yardım eden kişi için bedel, yardım edilen kişiye olan yararından daha az olmalıdır. Karşılıklı özgeci davranış, yardım eden ve yardım edilen kişi arasında yüksek düzeyde güven, grup üyeliğinin istikrarlığı, grubun uzun ömürlülüğü, grup üyeleri arasında tanışıklığın olması gibi belirli durumlarla sınırlıdır.

Bireysel yaklaşım: Bireysel yaklaşım, özgeciliği (altruizm) yardım etmeye yönelik kişisel bir eğilim olarak tanımlamaktadır. Bu eğilimlerin genetik olarak belirlenmesi gerekli değildir, sosyal öğrenme yolu ile de gelişebilmektedir.

Bireysel yaklaşıma göre temel olarak iki özgecilik biçimi vardır. Birincisi özgeciliği, kişinin içinde bulunduğu ruh durumu ile açıklar, ikincisi ise kişilik özelliklerinin etkisi ile oluştuğunu ileri sürer. Özgeciliği, açıklamaya yönelik olarak gerçekleştirilen deneysel çalışmalar kişinin pozitif ruh durumunu arttırmak için yardım etme davranışını gerçekleştirdiğini göstermektedir. Carlson, Charlin ve Miller'in (1988) 61 pozitif ve tarafsız ruh durumu içinde olan çocukları inceledikleri araştırma ve meta analiz sonucunda, mutlu bir ruh durumu içinde olan çocukların tarafsız bir ruh durumu içinde olan çocuklara göre, yardım etme ve diğerleri ile paylaşma eğiliminin daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırma sırasında küçük miktar para ya da hediye alan çocukların 4 dakika kadar kısa bir süre içinde diğerlerine yardım etme ve paylaşma eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir. Bower (1981) ve Forgas (1992) pozitif ruh durumu ve pozitif düşünceleri etkin hale getirilen bireylerin prososyal davranışlarda bulunma oranlarının artış gösterdiğini açıklamaktadır. Özgeciliği, kişilik özellikleri ile açıklayan yaklaşıma göre ise, sosyal sorumluluk, empati, içsel kontrol özelliği bulunan kişilerin prososyal davranış eğilimlerinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk ve içsel kontrol özelliği olan kişilerin yardıma ihtiyaç duyan, acil bir durumda bulunan kişilere karşı seyirci kalamama ve yardım etme sorumluluğu hissettikleri açıklanmaktadır.

Kişiler arası yaklaşım: Kişiler arası yaklaşım kişiler arasındaki karşılıklı dayanışma ve birbirine bağlı olma özelliğine odaklanmaktadır. Kişiler arası ilişkilerin genellikle sonuçlara bağlı olarak tanımlandığı görülmektedir. Homans (1961), Thibaut ve Kelley (1959) ve Blau (1964) kişiler arası ilişkilerin gelişiminin, kişilerin kişiler arası ilişkilerden elde ettiği pozitif sonuçlar oranında olacağını ifade etmektedir. Prososyal davranış da kişilerin istekleri ve niyetleri temelinde gelişmektedir. Prososyal davranış sonucunda da kişiler özellikle uzun süreli ilişkilerde (arkadaşlık gibi) karşılıklılığa önem vermekte ve birbirlerinden mutlaka olumlu yönde kazanımları olacağına inanmaktadırlar.

Empati yolu ile diğer kişinin duygusal durumunun paylaşılması, kişinin olumlu sosyal davranışında bir artışa neden olurken, saldırgan (agresif) özelliklerin azalmasına neden olur. Özellikle diğer kişinin bakış açısını tanımlarken empatik canlandırma yapılması kişinin olumlu sosyal davranışının gelişmesine katkıda bulunur. Bebeklerin gelişim süreci içinde empatik canlandırma yaptıkları ve bu davranışın devam etmesine yönelik motive edilmesi durumunda olumlu sosyal davranışa ilişkin düşünce ve davranışlarının güçleneceği belirtilmektedir. Aynı zamanda çocuk ve yetişkinler arasında empati kurarak yaratılan pozitif ilişki olumlu sosyal davranışın gelişmesine ve sosyal davranış için yeteneklerinin artmasını sağlar (Bush, Mullis ve Mullis, 2000: 468).

Kişiler arası iletişimde ortak amaçlara ulaşmak, birlikte hareket etmek, paylaşmak gibi davranışlar tarafların işbirliği içinde olduklarını göstermektedir. Bu anlamda, işbirliği prososyal bir davranıştır ve kişisel bir yarar sağlama konusunda beklentileri içermektedir. Bununla birlikte yardım etme ile empati arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Empatik davranış eğilimi ile yardım etme arasında doğru orantılı olarak bir artış söz konusudur. Kişiler arası iletişimde önemli bir rolü olan empatik eğilimler diğer kişilerin psiko-sosyal durumlarının algılanmasında etkili olmaktadır. Bunun sonucunda karşıdaki kişiye yardım etmek ve kişinin içinde bulunduğu durumu anlayarak onun iyi hissetmesini sağlamak ilişkileri geliştirici bir nitelik taşımaktadır.

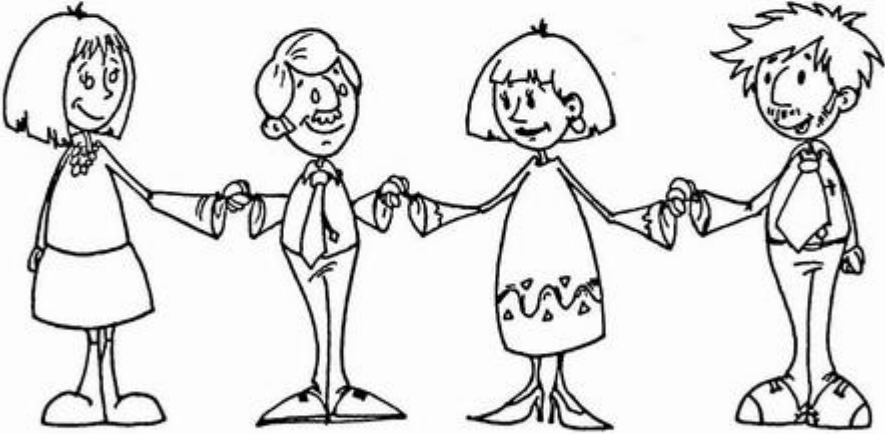
KAYNAKÇA

- Akkoyun Füsün. (1995). *Transaksiyonel Analize Giriş*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Alisinanoğlu Fatma, Köksal Aysel. (2000). "Gençlerin Ben Durumları (Ego State) ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18
- Barnett - Lennard G. T. (1981) "The empathy cycle: Refinement of a nuclear concept", *Journal of Counseling Psychology*, 28.
- Baston C. Daniel, Chang Johee, Orr Ryan, Rowland Jennifer (2002). "Empathy, Attitudes and Action: Can Feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?", *The Society for Personality and Social Psychology*, Vol. 28, No. 12
- Bavolek Stephen J., "Developing Empathy in Families", *Family Development Resources Inc. www.nurturingparenting.com*.
- Bierhoff Hans W., (2001) "Prosocial Behavior", (Editor) Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe, *Introduction to Social Psychology A European Perspective*, Blackwell Publishing, USA
- Bilgin, Nuri. (1988). *Sosyal Psikolojiye Giriş*, E. Ü, Edebiyat Fakültesi Yayınları, No: 48, İzmir.
- Brems Christiane, "Dimensionality of Empathy and Its Correlates", *The Journal of Psychology*, 123 (4).
- Bryant J. (Editör) (2003). *Communication and Emotions: Essays in Honor of Dolf Zillmann*, Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Buie DH (1981) "Empathy: Its nature and limitations" *Journal An Psychoanal Association.*, 29
- Bush Connee A., Mullis Ronald L, Mullis Ann K. (2000). "Differences in Empathy Between Offender and Nonoffender Youth", *Journal of Youth and Adolescence*, Vol. 29, No 4.
- Carlozzi Alfred F., Bull Kay S., Eells Gregory T., Hurlburt John D. (1995). "Empathy as Related to Creativity, Dogmatism, and Expressiveness", *The Journal of Psychology*, 129 (4).
- Carlozzi Alfred F., Bull Kay S., Stein Lawrence B, Ray Kelly, Barnes (2002). "Empathy Theory and Practice: A Survey of Psychologists and Counselors", *The Journal of Psychology*, 136 (2).

- Chambers W. C., (2000). "The Utility and Implications of Empathy in the Workplace". UMI – Proquest Digital Dissertations, <http://www.lib.umi.com/dissertations/prevional/9985612>.
- Cotton, Katthleen. (2001). "Developing Empathy in Children and Youth", School Improvement Research Sites, <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/cu13.html>.
- Davis Mark H., Soderlund Tama, Cole Jonathan, Gadol Eric, Kute Michael, Weighing Jaeffery. (2004). "Cognitions Associated with Attempts to Empathize: How Do We Imagine the Perspective of Another?", The Society for Personality and Social Psychology, Vol. 30, No. 12.
- Donahue, M. C. (1997). "Empathy: Putting yourself in another person's shoes". *Current Health*, 2, 24 (3).
- Dovidio J. F, Allen J. L, Schroeder D. A (1990). "The specificity of empathy – induced helping: Evidence for altruistic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59.
- Dökmen, Üstün. (1994). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duan C, Hill C. E. (1996). "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, 5.
- Duru Erdiñç. (2002). "Öğretmen Adaylarında Empatik Eğilim Düzeyinin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2) Sayı: 12
- Dymond R. F. (1968) "A scale for the measurement of empathic ability", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 13.
- Eisenberg, N. ve Strayer J. (1987). *Empathy and Its Development*, Cambridge University Press, Cambridge/New York.
- Eisenberg, N., (1989). *Empathy and Related Emotional Responses*, Cambridge Press., San Francisco.
- Fraser Colin, Burchell Brendan, Hay Dale, Duvee Gerard. (2004). *Introducing Social Psychology*, Polity Press, UK.
- Giblin, P. (1996). "Empathy: The essence of marriage and family therapy?", *Family Journal*, 4 (3).
- Gladstein G. A. (1983). "Understanding empathy: Integrating counseling, developmental, and social psychology perspectives", *Journal of Counseling Psychology*, 30

- Goleman Daniel. (2002). *Duygusal Zeka, Neden IQ daha önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul.*
- Gülseren, Şeref. (2001). "Eşduyum (Empati): Tanımı ve Kullanımı Üzerine Bir Gözden Geçirme", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12 (2).
- Hakansson Jacob, Montgomery Henry. (2003). "Empathy as an interpersonal phenomenon", *Journal of Social and Personal Relationship*, Vol. 20 (3).
- Hoffman Irwin Z. (2000). "Empathy, Self - Disclosure, and Intimacy: Self Psychological and Postmodern Paradigms", *Clinical Social Work Journal*, Vol. 28, No. 3.
- Hoffmann, M. L. (1987). *The Contribution of Empathy to Justice and Moral Judgment.* MIT Press Cambridge, MA, USA.
- Holm Olle. (1997). "Ratings of Empathic Communication: Does Experience Make a Difference?", *The Journal of Psychology*, 131 (6).
- [http://empathy - and - listening - skills. info/](http://empathy-and-listening-skills.info/)
- Ickes W. (1993). "Empathic accuracy", *Journal of Personality*, 61.
- Irving Pauline, Dickson David. (2004) "Empathy: towards a conceptual framework for health professionals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No. 4
- İkiz F. Ebru (2006). *Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empati Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Jersild A. (1983). *Çocuk Psikolojisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi Yayını No. 4, Ankara.
- Johnson John A., Cheek Jonathan M., Smither Robert. (1983). "The Structure of Empathy", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 6.
- Kerem Efrat, Fishman Nurit, Josselson Ruthellen. (2001). "The experience of empathy in everyday relationships: Cognitive and affective elements", *Journal of Social and Personal Relationships*, Vol. 18 (5).
- Kışlak, Şennur Tutarel, Çabukça, Fazlı. (2002). "Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi", *Aile ve Toplum Dergisi*, Nisan - Haziran, Yıl: 5, Sayı: 5 Cilt: 2.
- Koç, Saim (2004). *İletişimde Ustalaşmak*, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.

- Mongrain Myriamvette, Lisa C. (2003). "Conflict over Emotional Expression: Implications for Interpersonal Communication", *Personality and Social Psychology Bulletin* 29.
- Myers, Sharon. (2000). "Empathic Listening: Reports on the Experience of being Heard", *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 40, No. 2.
- Oswald, A. P. (1996). "The Effects of Cognitive and Effective Perspective Taking on Empathic Concern and Altruistic Helping ". *The Journal of Social Psychology*, Vol. 136.
- Patterson C. H. (1985). *The Therapeutic Relationship*, Whurr Publishers.
- Pithers, W. D. (1994). "Process evaluation of a group therapy component designed to enhance sex offenders' empathy for sexual abuse survivors", *Behavior, Research and Therapy*, 32
- Reynolds W. J., Scott B. (1999). "Empathy: a crucial component of the helping relationship", *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 6.
- Starcevic, V., Piontek, C. M. (1997). "Empathic understanding revisited: Conceptualisation, controversies and limitations". *American Journal of Psychotherapy*, 51 (3).
- Stürmer Stefan, Snyder Mark, Kroop Alexandra, Siem Birte. (2006). "Empathy - Motivated Halping: The Moderating Role of Group Membership", *The Society for Personality and Social Psychology*, Vol. 32, No. 7.
- Snyder C. R. (Editör) (2005)., *Handbook Positive Psychology*, Oxford University Pres, Cary NC, USA.
- Teresa Jemczura. (2004). "Empathy as a form of interpersonal communication", *Pedagogika*.
- Yıldırım Atila (2005). *Empati ve Çatışmalar*, Yargı Yayınevi, Ankara.



GRUP İLETİŞİMİ

I. GRUP KAVRAMI

İnsanlar toplamı olarak bilinen grup, yalnızca birbirlerinden bağımsız bireylerin bir araya gelmesi ya da birkaç kişinin aynı anda belirli bir yer de bulunması anlamına gelmemektedir. Bir grup olabilmek için grup üyelerinin birbirlerini etkilemesi ve karşılıklı bir etkileşimin olması gerekmektedir. Kişiler arası ilişkilerin ve etkileşimin olumlu olarak gerçekleşmesinde grup içindeki kişi sayısının belirli bir sayıya ulaşması gerekli olmakla birlikte, bu sayının ne olacağı konusunda kesin bir rakam verilmesi çok doğru değildir. Etkin gruplar sözlü ve sözsüz mesajlarla etkileşimde bulunan, belirli hedeflere ulaşmak için işbirliği yapan ve birbirleri ile ilişkili roller üstlenen bireylerden oluşmaktadır. Bu gruplarda üyeler birbirlerini tanır, karşılıklı tutum geliştirir ve gruba ait olmaktan dolayı bir mutluluk duyarlar. Ayrıca grup üyeleri, grup içindeki kuralların, rollerin ve kendilerinden beklenen tutum ve davranışların bilincindedirler.

“Grup, ortak norm ve davranış ilişkilerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaçlar doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgu” şeklinde ifade edilmektedir (Gökçe, 2006: 71). Turner ve arkadaşları grubu; üyeleri için psikolojik önemi ve anlamı olan, onların tutum ve davranışlarını etkileyen, üyeleri için toplumsal kıyaslama, norm ve değerler edinme işlevlerini yerine getiren başlıca birim olarak tanımlamaktadır (Hortaçsu, 1998: 53). Davis’e göre ise grup gözlenebilir ve anlaşılabilir ilişkiler sistemi içerisindeki belirli sayıdaki kişinin bir araya gelmesinden oluşan sosyal topluluktur (Erdoğan, 1991: 311). Birçok grup tanımı incelendiğinde genel olarak “insanların fiziksel topluluğu, ortak özellikleri paylaşan belirli sayıdaki insanlara, belirli bir örgütlenme örüntüsü içinde birbirini izleyen etkileşim biçimlerine sahip insanlar topluluğuna” grup adı verildiği görülmektedir (İsen ve Batmaz, 2002: 333). Bir grubun oluşabilmesi için genel olarak dört temel özelliğin bulunması gerektiği ifade edilmektedir. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Book 1980: 143’ten uyarlanmıştır):

Ortak algılama: Farklı kişilerin bir araya gelmesi kendilerini bir bütün olarak algılaması, çevreye de bir birlik/birim/bütün olduklarını gösteren bir davranış şeklinin bulunması, grup olmanın birinci kuralıdır. Örneğin, arkadaş grupları, aile gibi.

Motivasyon: Grup üyelerinin her birinin kişisel motivasyonu bulunmasının dışında grup olarak birlikte hareket etmekten dolayı da bir motivasyon duygusuna sahip olmaları gerekir. Grup içerisinde ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması üyelerin grup içinde bulunmaktan dolayı yakın ilişkiler geliştirmeleri ve memnuniyet hissetmeleri beklenir.

Belirli amaçları başarmak: Grup belirli amaçlara ulaşmak amacı ile bir araya gelen iki ya da daha fazla kişinin anlamlı bir birlikteliğidir. Grup tanımı içerisinde de yer alan grubun temel hedefi belirlenen amaçlara ulaşmaktır.

Karşılıklı dayanışma ve bağlılık: Grup içerisinde belirli amaçları gerçekleştirmeye odaklanmış üyeler birbirleri ile etkileşimde bulduklarında birbirlerini etkilemektedirler. Grup içinde belirli rollere sahip olan üyeler bu rolleri ile ilgili görevlerini yerine getirirken bir dayanışma içinde olmalıdır. Karşılıklı etkileşim ve dayanışma sonucunda üyeler arasında bir bağlılık yaratılır. Bu bağlılık grup normlarına uymayı ve gruba aykırı davranmayı engeller.

Öncelikle bireylerin neden grup oluşturduklarını ve gruba katılmanın altında hangi temel etkenlerin bulunduğu incelenmesi gerekir. Hortaçsu temel olarak grupların oluşma nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır (Hortaçsu, 1998: 82 – 85):

Dış etkenler: Kişilerin bir grupta yer alması ya da birden fazla kişinin bir araya gelerek bir grup oluşturmasının fiziksel çevrede ve toplumda meydana gelen çeşitli koşulların olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Fiziksel etkenler olarak yaşanan çevrenin doğası, iklimi, mimari özellikleri, yaşam şartları olarak açıklanabilir. Toplumsal yapının özellikleri, grubun oluşumu ve işleyişinde belirli bir role sahiptir. Toplumsal yapının oldukça katı ve kesin katmanlarla ayrılması, kişileri belirli bir grupta yer almaya yönlendirmektedir. Aynı zamanda toplumsal yapı kişilerde belirli bir grupta yer alması gibi zorunluluk hissi uyandırabilir. Örneğin, siyasal bir görüşe sahip olarak belirli bir grupta yer alma gibi.

İnsan doğası: İnsan doğası gereği diğer insanlarla birlikte olduğunda yaşamını sürdürmede daha güçlü ve etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar tek başına yaşayan insanlara kıyasla grup içinde yaşayanların daha sağlıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda insan doğuştan gelen bağlılık ve bağlanma isteği ile bebeklik döneminden itibaren diğerleri ile ilişki kurmaya güdülenmektedir. Bununla birlikte bir gruba ait olan bireylerin belirli bir görüş birliği ve ortaklık duygusunu yaratması söz konusudur. Özellikle belirli toplumsal gerçeklikler karşısında birbirlerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar.

Amaçlar: Kişiler tek başlarına istedikleri ve hedefledikleri amaçlara ulaşamayabilirler. Bu nedenle bir grup olarak diğer kişilerin desteği ve birliktelik duygusu ile amaçlarına ulaşmaları daha kolay olmaktadır. Aynı zamanda bir kararın kabul edilerek uygulamaya geçirilmesi grup olduğunda daha etkili olmaktadır. Grupların belirli bir işi sonuca ulaştırma ve işlerliğin sağlanması açısından etkin olması kişiyi tek başına olmaktan uzaklaştıran ve grup olmaya yönelten bir etkidir.

Gruplar bireyler için, toplum için ve grup için çeşitli fonksiyonları yerine getirmektedirler. Grup birçok fonksiyonu ardı ardına gerçekleştirirken, bazen tek bir fonksiyonu yerine getirebilir. Bireylerin bir gruba katılarak grup içerisinde yer almak istemesinin çok sayıda amacı bulunmaktadır. Bu amaçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Ruffner ve Burgoon, 1981: 224 – 227; Book, 1980: 143; Hopper, 1984: 63):

Sosyal ilişkiler oluşturmak: Kişiler arasında sosyal ilişkilerin gelişmesi grup içindeki yapılanma ile mümkün olabilir. Grup içerisinde bire bir ilişkiler kurulabildiği gibi, grup olarak etkileşimin de mümkün olduğu görülür. Grup içerisinde üstlenilen çeşitli görevler kişilerin kendilerine güven duymalarını ve diğer kişiler tarafından önemsendiklerini hissetmelerini sağlar. Aynı zamanda grup üyeleri arasında gerçekleştirilen konuşmalar, eğlenceler vb. etkinlikler aracılığı ile üyeler kişisel gelişim sağlayabilir.

Görevleri başarmak: Birçok kişi kendi başına gerçekleştiremeyeceği görevleri başarmak için gruba katılır. Grup ile kişisel ve örgütsel olmak üzere ki tür görev de başarılabılır. Kişisel hedeflerine ulaşmak için kişiler çeşitli faaliyet gruplarına katılarak amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. İş yaşamında çalıştıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir grup olarak çalışmak daha verimli sonuçların ortaya konulmasını sağlar.

Kendini tanımasını sağlamak: Kişiler çeşitli kültürel ya da eğitim ile ilgili gruplarda yer alarak kişisel özelliklerinin daha çok farkına varabilmekte ve bu özelliklerini geliştirme olanağı bulmaktadırlar. Aynı zamanda bir grup içinde yer almak kişisel gelişim için çeşitli katkılar sağlamaktadır.

Kültürel değerleri devam ettirmek: Kültür grup üyelerini çeşitli ritüeller aracılığı ile etkilemektedir. Belirli grupların kuruluş amacı kültürel değerleri korumak ve sürekliliğini sağlamaktır. Aynı zamanda bazı gruplar ise geleneksel olarak süregelmektedir. Örneğin, iki kişinin birbirini sevmesi ve birlikte yaşama kararı alması ile kurulan aile böyle bir gruptur. Diğer bir örnek bayramda bütün ailenin bir araya gelerek yemek yemesi, kutlama yapması amacı ile oluşan akraba grubudur.

Eğitim sağlamak: Gruplar resmi ya da resmi olmayan bir biçimde bilginin alınmasını ve değişimini sağlamaktadır. Örneğin bir kolej sınıfında bu işlev yerine getirilir. Eğitim hem kişiler hem de toplum için önemli bir işlevdir. Kişisel yeterliliğin geliştirilmesini sağlayan eğitim, grup üyelerinin sosyalleşmesine katkıda bulunur.

İkna etmek: Grup üyeleri grup içerisinde bir karar sürecinde yer alır, bu karar sürecinde düşüncelere davranışlara ya da çeşitli durumlara ilişkin paylaşımlarda kazanabilir ya da kaybedebilir. Grup üyelerini ikna ederek kendi fikrini kabul ettiren bir kişi elde ettiği sonuçtan hoşnutluk duyarak grup iletişimini devam ettirmeye motive olur.

Problem çözmek ve karar almak: Grup içerisinde kararların alınması ve problemlere ilişkin birçok alternatif çözüm bulunması kişisel yaklaşımlardan daha etkili olmaktadır. Problem çözümü ya da alınması gereken kararlar gruba ilişkin ya da toplumsal sorunlara yönelik olabilir. Her durumda grup üyelerinin birlikte hareket ederek çaba harcaması ve grubun verimliliğini ortaya koymaları gruba ait olma duygusunu güçlendirir.

Bilgi akışını kolaylaştırmak: Gruplar özellikle karmaşık bir yapıya sahip organizasyonda bilgi akışının hızını arttırmak aynı zamanda kişiler arasında yüz yüze iletişim olanağı yaratmak için etkilidir. Grup toplantıları ile bilgi paylaşımı ve yeni bilgilerin oluşturulması sağlanmaktadır.

Takım çalışmasını gerçekleştirmek: Bir takım ruhuna sahip güven ve teşvik duygularının hakim olduğu bir ortam içindeki kişilerin birbirlerini destekleyerek ortak bir amacı gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

Beyin fırtınası yapmak ve yeni fikirler yaratmak: Beyin fırtınası yeni fikirler geliştirmenin en etkili yöntemlerinden biridir. Beyin fırtınası çalışmasında tüm üyeler fikirlerini hiçbir engel olmaksızın ifade edebilir, karar verme sürecine katkıda bulunabilir. Grup içerisinde olumlu bir atmosferin oluşturulması ve üyelerin teşvik edilerek kişisel performanslarını göstermelerine olanak sağlanması söz konusudur.

II. GRUP KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Literatür incelendiğinde gruplarla ilgili çok sayıda kuram geliştirildiği görülmektedir. Bu kuramların birçoğu grup içinde liderlik, verimlilik, iletişim, uyum, normlar gibi süreçlerin ve oluşumların nasıl işlediğini açıklamaktadır. Diğer birçok kuramın ise insanın doğasını, birey ve bireyler arası etkileşimi, grubun niteliksel ve niceliksel özelliklerini, grup süreçlerini ele aldığı görülmektedir. Grup oluşumu ve grup içindeki ilişkileri incelemeye yönelik olarak geliştirilen kuramlar incelendiklerinde aşağıdaki kuramların temel alındıkları görülmektedir (Ruffne ve Burgoon, 1981: 222 - 224):

A. Sosyal Karşılaştırma Teorisi (Social Comparison Theory)

Sosyal karşılaştırma teorisine göre, grup iletişiminin kişilerin kendilerini diğer kişilerin yetenekleri, tutumları ve düşünceleri ile karşılaştırma ihtiyacı hissetmeleri nedeniyle ortaya çıktığı açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, diğer grup üyeleri ile iletişim kurma ihtiyacı ile hissedilen baskı grup üyelerinin birlikte olmaya önem verme ve birbirlerine bağlanma duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, kişiler gruba uyma baskısının yoğun bir şekilde hissedilmesi ve grup içindeki konumunun değiştirilmek istenmesi amacıyla grupla iletişim kurmaya yönlendirilir.

B. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisi grup içerisindeki ikili ilişkileri ve grup üyelerinin birbirleri ile olan iletişimlerini incelemektedir. Grup içerisinde çok sayıda ikili iletişimin ortaya çıktığını açıklamaktadır. Grup içerisindeki ilişkiler sonucunda bedel ve kazanç değerlendirmesi ile grup ilişkisi sonlandırılabilir ya da yeni ödül/kazançlar için ilişkiyi devam ettirme yönünde motive olunur. Grup yapısı bedel ve kazançlar arasındaki ilişkinin ortaya konulmasında belirleyici olmaktadır. Bu teori, grup fenomenini ekonomik bir yaklaşımla ele alarak bedel ve kazanç arasındaki ilişkiyi davranışlara bağlı değerlendirme ile ele almaktadır.

C. Grup Başarısı Teorisi (Group Achievement Theory)

Grup başarısı teorisi, grup üyelerinin gruba kazandırdıkları ve sonuçları değerlendirilmesi yoluyla grubun başarısı ve verimliliğini ele almaktadır. Grup üyelerinin grup içindeki kişisel performansının tanımlanması, etkileşimi ve beklentileri grup başarısına ilişkin bir karar verilmesinde etkili olmaktadır. Grubun ortaya koyduğu sonuçlar ile grup amaçları karşılaştırılarak grubun başarılı olup olmadığı değerlendirilir.

D. Sosyometrik Teori (Sociometric Theory)

Sosyometrik teori, grup yapısı, grup içindeki ilişkiler gibi çeşitli faktörlere ilişkin duyguları etkileyen grup üyelerinin birbirlerine yönelik hissettiklerini etkileşim ve itme tepkisi olarak değerlendirmektedir. Sosyometri, grup ilişkilerinin psikolojik yapısını teorik ve metodolojik olarak ortaya koyan bir yöntemdir. Grup içindeki kişilerin birbirleri ile iletişimleri sonucunda birbirlerinden etkilendikleri, iletişimi arttırmaya ya da azaltmaya yönelik tepkiler verdikleri varsayılmaktadır.

Kuramın Öncüleri	İnsan doğası	Birey - Toplum	Grup Türü	Vurguladığı Konu	Kuramın Özeti
Simmel	Toplumsal varlık	İkisi de	Çeşitli sayıdaki gruplar, üye sayısı önemli bir değişken	Çatışma bağlamında tartışılan yapı - süreç ilişkisi	George Simmel, bireyin grup dışında kaldığı zaman özgürlüğünün kalmadığını, özgürlüğün ancak diğer bireylerle ilişkilerle mümkün olduğunu ifade etmektedir. Simmel, grup sınıflandırmasına ilişkin niceliksel özelliklerden çok niteliksel farklılıklara önem vermekte, grup içinde rollerin varlığına dikkat çekmektedir. Özellikle büyük gruplarda yaşanabilecek çatışmaların kaçınılmaz olduğundan söz etmektedir.
Thibaut ve Kelley (1959) Değiş tokuş Kuramı	Çıkarını gözetin hedonist varlık	Birey, küçük grup ağırlıklı	Küçük grup ve ikili ilişkiler	Daha çok süreç, güç ve çıkar çatışması önerili	Thibaut ve Kelley, insanların çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini, en yüksek çıkar elde edeceği yeri bir ödül beklentisi içinde belirlediğini ve buna yönelik ilişkiler isteklerini yerine getirmesini kolaylaştırdığı için tercih edildiğini açıklamaktadır. İlişkilerde güç farklılıklarının olduğunu ve bunun da kişilerin ilişkiye farklı derecelerde bağlı olmalarından kaynaklandığını açıklamaktadır. Grup içinde kuralların ve normların ortaya çıkmasının nedenini ilişkilerde kişisel güç kullanımının azalması ve belirsizlik duygusunun ortadan kalkmasının istenmesi olarak belirtmektedirler.
Katz ve Kahn (1978) Sistem Kuramı	Pek sözü edilmiyor	Organizasyon (grup)	Süreç, yapı	Değişme - gelişme ile süreç - yapı ilişkisi	Katz ve Kahn organizasyon yapısını ve işleyişini temel aldıkları sistem kuramında, organizasyonun dış ve iç çevresi ile etkileşimlerini ve ilişki anlamında karşılıklı bağımlılıklarını ortaya koymaktadır. Katz ve Kahn genellikle grubu üretim gerçekleştiren orta ve büyük grupları ele almaktadırlar. Kuram temelde grupların işlevlerine yönelik olarak yapılarını ve işleyiş biçimlerini açıklamaktadır.
Tajfel (1981) Toplumsal Kimlik ve Kişiler arası ilişkiler Kuramı	Toplumsal varlık	Alt grup	Toplumdaki alt gruplar, kıyaslama grubu	Grup üyeliğinin bireysel süreçlere etkisi, toplumsal bireysel kimlik	Tajfel, insanı biyolojik bir varlık olarak ele almakta buna bağlı olarak da kişi - grup ilişkisinin temelini güdü, duygu, düşünce, çıkarlar gibi bireysel kavramlarla açıklanabileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte, kişinin içinde bulunduğu grup ve grubun diğer gruplarla olan ilişkileri doğrultusunda kendi kimliğini belirlemesi ve bu toplumsal kimliğine dayalı davranışlar geliştirmesini açıklamaktadır.

Turner (1987) Kendini Sınıflandırma Kuramı	Toplumsal varlık	Alt grup üyesi olan birey	Alt grup	Grup üyeliğinin bireysel süreçlere etkisi	Turner, grubu sosyal psikolojik grup olarak tanımlamaktadır. Kendini sınıflandırma kuramında Turner kişilerin kendi benliklerini hiyerarşik bir sınıflandırma içine koymakta ve bu sınıflandırmanın ise genel bir kapsamdan daha dar bir kapsama doğru gittiğini açıklamaktadır. Genellikle kişi kendini bir grubun üyesi olarak gördüğünde o grubun benliği ile davranmaktadır.
Taylor ve McKirman (1984) Gruplararası ilişkiler Kuramı	Toplumsal varlık	Toplumdaki alt gruplar	Toplumsal konum farkı olan alt gruplar	Farklı konumdaki gruplar arası ilişki sosyal değişime	Taylor ve McKirman gruplararası ilişkiler kuramlarında insanın kişisel çıkarları doğrultusunda hareket ettiği, düşünce ve değerlerinin ise yaşadığı toplumun genel değerleri doğrultusunda oluştuğu açıklanmaktadır. Grupların bilinçlenmesinin ise bireysel tepkilerin birikimi sonucunda oluştuğu belirtilmektedir.
Fiske (1992) Toplumsallığın Dört Temel Biçimi Kuramı	Gruba ilişkin bilişsel kalıpları olan insan	Değişik türden gruplar	Farklı toplum/zamandaki gruplar	Süreç - yapı - norm aynı bütünün parçası	John Fiske, toplumsallığın dört temel biçimi adını alan kuramda ilişkilerin insan yaşamındaki önemine değinmekte ve insanın yaşamı boyunca ilişkilere başlayan, bozulan ilişkileri düzelter, ilişkilerle uyum sağlayan vb. ilişki süreçleri içinde olduğunu açıklamaktadır. Fiske, grup türlerinin toplumdaki değişik koşullar gereksinimler sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ayrıca kuramda grupların amaçları, normları ve konumları arasındaki ilişkilere değinilmektedir.
Swanson (1992) Amaç ve Yapı Kuramı	Diğer kişilere bağlı toplumsal birey	Çok büyük olmayan ve zaman içinde değişen gruplar	Orta büyüklükte grup ve organizasyonlar	Amaç - yapı - süreç iç içe	Swanson, kişilerin toplumsal davranışlarını bir amaca ulaşmak için diğer kişilere bağımlılıktan kaynaklandığını bu nedende diğer kişilerin duygu ve düşüncelerini dikkate aldıklarını açıklamaktadır. Kişilerin amaçları doğrultusunda gerçekleştirildiği davranışlarının grup yapısı ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Kişilerin grubun amacına verdikleri öneme ve grupta amaç doğrultusunda gösterdikleri çabaya göre farklı rol ve konumlara sahip olurlar. Bu durum da tüm grup üyelerince kabul edilir. Amaç ve yapının birbirine bağlı olduğu belirtilmektedir.

Kaynak: Nuran Hortaçsu, Grup içi ve gruplararası süreçler, İmge Kitabevi, Ankara, 1998, s. 34 - 78'den uyarlanmıştır.

Grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve itme tepkisi sosyometrik testlerle ölçümlenebilir, bununla birlikte grup üyeleri birbirlerine kişiler arası etkililiğin ve görev etkililiğinin düzeyi konusunda sorular sormaktadırlar.

Yukarıdaki kuramlara ek olarak, grup yapısı, oluşumu ve işleyişine ilişkin süreçler açısından oldukça önem taşıyan kuramlara ilişkin açıklamalar aşağıda tabloda özetlenmektedir.

III. GRUP TÜRLERİ

Kişiler gruplara çok çeşitli amaçlarla katılmakta ve hedeflediği amaçlara ulaştıkları sürece o grup içerisinde kalmaktadır. Birey gruplara iki şekilde katılır. Birincisi grup üyeliğini kazanma, diğeri ise doğal olarak grup içinde yer almaktır. Buna bağlı olarak grup üyeliği de kazanılmış üyelik ve doğal üyelik olarak iki ayrı biçimde değerlendirilir. Grup üyeliği kazanılmış ya da doğal olarak elde edilmiş de olsa kişiler için belirli sorumlulukları ve hakları içerir (İsen ve Batmaz, 2002: 232).

Tablo 6: Grup Türleri

Grup Türleri		Örnek
Üye sayısına göre	Büyük Gruplar	Dil, din grupları, alt kültürler, sosyal sınıflar
	Küçük Gruplar	Aile, arkadaşlık grupları
Üyelerin sürekliliği ve geçiciliğine göre	Sürekli gruplar	Cinsiyet ve ırk grupları
	Geçici gruplar	Yaş grupları, çalışma grupları, yolculukta oluşan gruplar
Grup ilişkilerinin niteliğine göre	Birincil gruplar	Yakın, sıcak, yüz yüze resmi olmayan ilişki, aile, akraba ve yakın arkadaş grupları
	İkincil gruplar	Resmi ve sınırlı ilişki, işyeri, kulüp, dernek, siyasal parti ve sendika grupları
Üyeliğe açık ve kapalı oluşlarına göre	Açık gruplar	Sosyal sınıf, arkadaşlık, sendika, siyasal parti grupları
	Kapalı gruplar	Gizli dernekler, kast grupları

Kaynak: Başak Solmaz, Kurumsal Söylenti ve Dedikodu, Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama, Tablet Yayınları, Konya, 2004, s. 63 – 64 'ten uyarlanmıştır.

Kişilerin gruba katılım amaçları, gruplara katılımının isteğe bağlı olması ya da istek dışı olması, gruba katılan kişilerin sayısı, grubun varlığını ne kadar süre ile devam ettirdiği vb. özellikler grupların sınıflandırılmasını sağlamaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Hortaçsu, 1998: 80 – 82):

Grubu oluşturan bireylerin sayısı: Küçük grup genellikle üyelerinin birbirleriyle yüz yüze ve yoğun ilişkiler içinde olduğu gruptur.

Grup üyeliğinin isteğe bağlı veya istek dışı olması: Kişiler bazı durumlarda kendi istekleri dışında belirli grupların içinde yer alabilirler. Örneğin, belirli bir mahallede yaşayan göçmenler çoğunlukta ise, orada oturan ve göçmen olmayan bir kişi de aynı gruba dahil edilir. Diğer taraftan kişiler belirli bir amaç ya da sadece ilgilendikleri için bir gruba dahil olabilir, bu durumda isteğe bağlı olarak bir gruba dahil oldukları için istedikleri zaman gruptan ayrılabilirler. İstek dışı bir grubun içine dahil olunması durumunda kişiler isteseler de grubun dışına çıkamamaktadır.

Grupların yaşam süresi: Kan bağı, ırk, etnik köken gibi belirli özelliklere dayanan gruplar yaşam boyu sürmektedir. Kişiler bu gruplardan çıkamayacaklarının bilincindedir. İşyeri, mahalle, arkadaş gibi gruplar ise belirli sürelerle tabidir. Ama bu gruplar da bir iki saatlik toplantılardan oluşan komite ya da bir eğitim grubundan daha uzun sürelidir.

Üyelerin amaçları ve gereksinimleri: Grup içinde yer almak üyelerin bazı sosyal ve duygusal gereksinimlerine yanıt vermektedir. Kişiler bu gereksinimlerine yanıt buldukları sürece bu gruplar içinde yer almaya devam ederler. Bu gereksinimler sevgi, saygı, kabul edilme, tanınma olabileceği gibi çıkar birliği, çatışma için destek alma, kar elde etme, rekabet de olabilmektedir.

Grupların sınıflandırılmasına bakıldığında genel olarak duygusal gereksinimlerin karşılandığı gruplar birincil; sosyal ihtiyaçların karşılandığı gruplara ikincil gruplar adı verilmektedir. Birincil gruplar, grup üyelerinin yüz yüze ilişkiler kurduğu, daha sınırlı sayıdaki üyenin oluşturduğu grup türüdür. Bu gruplarda üyeler arasındaki ilişkiler daha yoğundur, grubun normları birbirlerinin ilişkilerini sınırlandırır ya da şekillendirir. Birincil grupların üyeleri için etkin bir denetim sağladığı, kurallara uymama durumunda uygulanacak cezaların (grup dışına itilme vb.) resmi olmamakla birlikte etkili olduğu görülmektedir. Birincil gruplara örnek olarak, her gün görüşülen komşular, ayda bir iki kez görüşülen arkadaşlar, işte kahve sohbeti yapılan arkadaşlar gibi belirli özelliklere sahip kişilerden oluşan farklı konuların paylaşıldığı gruplar verilebilir. Bu gruplardaki iletişim genellikle yaşamın ve kişilerin ihtiyaçları, istekleri, planları gibi gündelik konulara yönelik gerçekleşir. Bu gruplarda dinleme ve konuşma arasında bir denge kurulduğu zaman oldukça etkili bir iletişim ortamı yaratılır ve bu kişiler için bir yaşam desteği haline gelir. İkincil gruplar, daha geniş ölçekli, daha fazla sayıda üyenin oluşturduğu gruplardır. Bu grupların oluşması için yüz yüze olması gerekmemektedir. İkincil gruplarda üyeler, grup üyeleri ile

ortak olarak geliştirilmiş ve benimsenmiş kurallara bağlı olarak bir araya gelirler. Grupları aynı zamanda biçimsel gruplar ve biçimsel olmayan gruplar olarak sınıflandırmak da mümkündür. Biçimsel gruplar, genellikle bir organizasyonda yer alan çalışma gruplarını ifade etmek amacı ile kullanılır. Bu tür gruplarda kişiler organizasyonun oluşturduğu sisteme göre bir araya gelirler, organizasyonun bir elemanı olarak görülürler. Biçimsel gruplarda üyelerin çalışma biçimleri ve ilişkileri organizasyonun belirlediği kurullarla sınırlıdır. Biçimsel olmayan gruplar, kişilerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal ihtiyaçları, ortak beklentileri doğrultusunda oluşan gruplardır. Bu tür gruplar bir biçimsel grup içerisinde de ortaya çıkabilirler (Barker, 1990: 166; Erdoğan, 1991: 307 – 309).

Grupların sınıflandırılmasında etkili olan diğer bir faktör de, grubun sahip oldukları özellikler ve gerçekleştirdiği işlevlerdir. Grupların özellikleri ve işlevlerine yönelik olarak şu şekilde bir sınıflandırma yapmak mümkün olmaktadır (Devito, 1978: 338 – 340; Devito, 1985: 248 – 249):

Problem Çözme Grubu: Grup çalışmaları içinde en çok tercih edilen grup biçimidir. Grup üyeleri bir konu hakkında var olan bir probleme çözüm bulabilmek için bir araya gelir. Problem çözme gruplarının en önemli özelliği, grup üyelerinin konu hakkında bilgili olmalarının gerekli olmasıdır. Problemin çözümüne yönelik olan aşamalar belirli ilkeler doğrultusunda uygulanır.

Fikir Üretme Grubu: Hemen hemen tüm gruplar fikir üretmektedir. Ancak bu gruplarda amaç sadece belirli fikirlerin ortaya konulması, çok sayıda fikir üretilmesidir. Genellikle politika, reklam, halkla ilişkiler, pazarlama, eğitim gibi alanlarda yeni uygulamalar ve yeni fikirlerin geliştirilmesi aşamasında fikir üretme grupları ile çalışılır. Fikir üretme grupları çok çeşitli yöntem ve tekniklerle farklı ve yaratıcı fikirlerin ortaya konulmasını sağlarlar. Fikir üretme yöntemlerinden en çok bilineni beyin fırtınası tekniğidir.

Terapi Grubu: Terapi grupları kişilerin ruh sağlığına ilişkin çeşitli rahatsızlıkların tedavi edilmesi ya da kişilerin psikolojik bir paylaşım elde etmek amacıyla katılımları ile oluşmaktadır. Bir terapistin eşliğinde kişiler arası etkileşimler yaratılarak kişisel problemlerin konu alınmasının yanında genel olarak yaşamda kişiler için sorun olan konular da ele alınarak nedenler ve çözümler üzerinde tartışmalar yapılmaktadır.

Eğitim grubu: Eğitim ya da öğrenme grupları yeni bilgi ve becerilerin öğrenilmesi ve farklı bakış açıları geliştirmek amacını taşımaktadır. Grup bir ya da birden fazla öğretmen aracılığı ile belirli konuların öğrenilmesi ve uygulama yapılması ile üyelerin bilgi ve beceri düzeylerinin geliştirilmesine odaklanır.

Kişisel gelişim grupları: Kişisel gelişim grupları çeşitli şekillerde oluşabilir ve çok çeşitli işlevlere sahip olabilirler. Bazı gruplar üyelerinin problemlerini daha etkili bir şekilde çözmesine olanak tanırken, bazı gruplar kişiliğinin gelişmesine olanak yaratır.

Tartışma grupları: Tartışma grupları kişiler arası bir ortamda diğer kişilerle etkili bir şekilde iletişim kurulmasını sağlayarak kişisel gelişime katkıda bulunur. Bu grup içinde psikolojik ve sosyolojik olarak gelişim sağlayan kişi aynı zamanda çeşitli konularda bilgi edinmekte, düşünce ve duygularını ifade edebileceği kişilerle bir araya gelebilmektedir.

Psiko drama grupları: Psiko drama gruplarının terapötik bir fonksiyonu vardır. Psiko drama grupları genellikle bir problemin (babanın ölümü, sevgiliden ayrılmak vb.) nasıl aşılması gerektiği konusunda psikolojik eğitim almaktadır. Grup içinde üstlendikleri roller ile probleme karşı geliştirmesi gereken tutum, davranış ve inanç konusunda gelişim sağlamaktadır.

Bilinç artırma grupları: Bilinç artırma grupları genellikle toplumsal konulara dikkati çekmek ve belirli tutumların, davranışların değişimini sağlamayı amaçlamaktadır. Örneğin, kadınları korumak amacı ile kurulan gruplar, doğa koruma grupları gibi.

IV. GRUP İLETİŞİMİ

Grup içinde etkili bir iletişim ortamının oluşturulması durumunda, bir takım problemlere çözüm bulmak ve belirli çalışmalarını gerçekleştirmek daha verimli sonuçlar elde edilmesi açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte grup olarak hareket etmek, kişisel olmaktan daha fazla sonucun kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır. Grubun oluşumu sırasında izlenen yöntemler ve grup içinde meydana gelen iletişim aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Hopper, 1984: 70 - 73'ten uyarlanmıştır.):

Yönlendirme: Grup üyeleri ilk olarak ne zaman ve nasıl bir araya gelecekler? Grup üyeleri birbirleri ile nasıl konuşacaklar? vb. grup içindeki iletişime ilişkin bir tanımlamanın yapılması gereklidir. Birçok küçük grupta grubun lideri kişi iletişime ilişkin aşamaları tanımlayarak grup üyeleri ile paylaşır. Etkili gruplarda ise bu aşamalar grup üyeleri arasındaki etkileşimin sağlanması ile belirlenir. Grup üyeleri ilk kez bir araya geldiklerinde birbirlerine karşı oldukça saygılı bir biçimde bilgiyi nasıl paylaşacakları ve birlikte nasıl çalışacakları konusunda fikirlerini paylaşırlar. Grup üyeleri, ikili diyaloglarla birbirlerini tanıtmaya çalışmakta bu durumda ilk izlenimin etkisi çok büyük olmaktadır. Bazı grup üyeleri ilk izlenimde el sıkarken dahi sabırsız bir niteliğe sahip olduklarını ortaya koyarlar. Bazı üyeler bilginin paylaşımı sırasında ne kadar şüpheli bir

yaklaşımı olduklarını gösterirler. Grup üyeleri, ilk görüşmede birbirlerinden hoşlanıp hoşlanmadıklarını değerlendirir. Bu aşamada grup üyeleri grubun amaçlarını belirlemekte, grup liderini seçmekte, grup içinde soru sorma, bilgi verme, bilginin nasıl paylaşılacağı gibi konularda iletişim biçimine karar vermektedir. Bazen grupta belirlenen düşünce ve uygulamalar yazılı hale getirilerek anlaşmalar düzenlenmektedir.

Rol paylaşımı: Birinci aşamadan sonra ikinci aşamaya geçilir. İkinci aşama birinci aşamadaki ortama göre daha ciddi bir atmosfere sahiptir. Rol paylaşımı, kişilerin grup içindeki görevlerini, ilişki ağlarını ve iletişim biçimlerini belirlemeyi sağlar. Rol paylaşımında kişilerin sahip oldukları özellikler göz önünde bulundurularak bazı üyelere sözcülük, bazı üyelere uzmanlık gibi görevler verilir. Rol paylaşımı sırasında grubun normları da bir miktar belirlenmiş olur. Grubun çalışma hızı, grup üyelerinin ne derece esnek olacağı, grup içerisindeki kültürel iklimin ne olacağına ilişkin görüşler açıklanmış olur.

Yapılanma: Grup etkileşimi etkili bir şekilde gerçekleştirilmişse, grup üyeleri görevlerine ilişkin açık bir anlayış geliştirir ve rol paylaşımı sona erer. Tüm grup üyeleri birbirlerinin rolleri hakkında bilgi sahibi olur ve ne dereceye kadar esneklik olacağına ilişkin kararları birlikte alır. Gruba ilişkin amaçlara ulaşmada güven ve sorumluk duygusunun üyeler tarafından hissedilmesi gerekir. Bu aşamada grup üyeleri arasında ortak bir anlaşmaya varılması oldukça önemlidir. Grubun işleyişine ilişkin politikalar ve kurallar açıkça tanımlanır.

A. Grup İçindeki İletişim Ağları

Grup içindeki iletişim modelleri Leavitt (1951) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda grup üyelerinin görevlerini yerine getirirken bir grup üyesinden diğerine bilginin ne şekilde aktarıldığına, iletişim kanallarının hangisinin kapalı hangisinin açık olduğuna ilişkin sonuçların elde edilmesi ile belirlenmiştir. Leavitt'e göre grup iletişiminin biçimi, grup içindeki iletişimin merkezi ve diğer üyelere yayılmasına göre isimlendirilir. Grup iletişimi bilginin paylaşımının dolaylı ya da doğrudan olmasına göre fonksiyonel ya da fonksiyonel olmadığı belirlenebilir (Wilke ve Wit, 2001: 474 - 475). Grup içinde iletişim temel olarak beş iletişim kanalı aracılığı ile sağlanabilir. Bu iletişim ağları daire, tekerlek, zincir, Y, tüm kanallar olarak ifade edilebilir. Bu iletişim kanallarının her birinde üyeler arasındaki iletişim, birbirlerine olan mesafe ve merkezilik, mesajı alma ve iletme açılarından farklılık göstermektedir (Barker, 1990: 197 - 198; Can, 1999: 259 - 260; Akat, Budak, Budak, 2004: 282 - 283):

Merkezi iletişim ağı: Bu modelde merkezde bulunan kişiden diğerlerine mesajların aktarıldığı bir süreç izlenmektedir. Merkezde bulunan kişi

diğer kişilere mesajları iletmekle görevlidir. Yetkiler tek elde toplandığından tamamen otokratik özellikler taşımaktadır. Salkım modeli olarak da adlandırılan bu modelde mesajların daha hızlı ulaştırılması, doğruluk derecesi, kişisel tatminin yüksek olması söz konusudur.

Daire iletişim ağı: Daire iletişim ağında üyeler bilgiyi birbirlerine sıra ile aktarırlar. Hiçbir üye diğerinden daha üst ve önemli değildir. Lider merkezde yer alır, diğer üyeler liderin etrafında bir daire oluşturacak bir biçimde yer alır. Moral ve doyumun yüksek olduğu iletişim biçimidir. Özellikle karmaşık problemlerin çözümünde etkinlik sağlar.

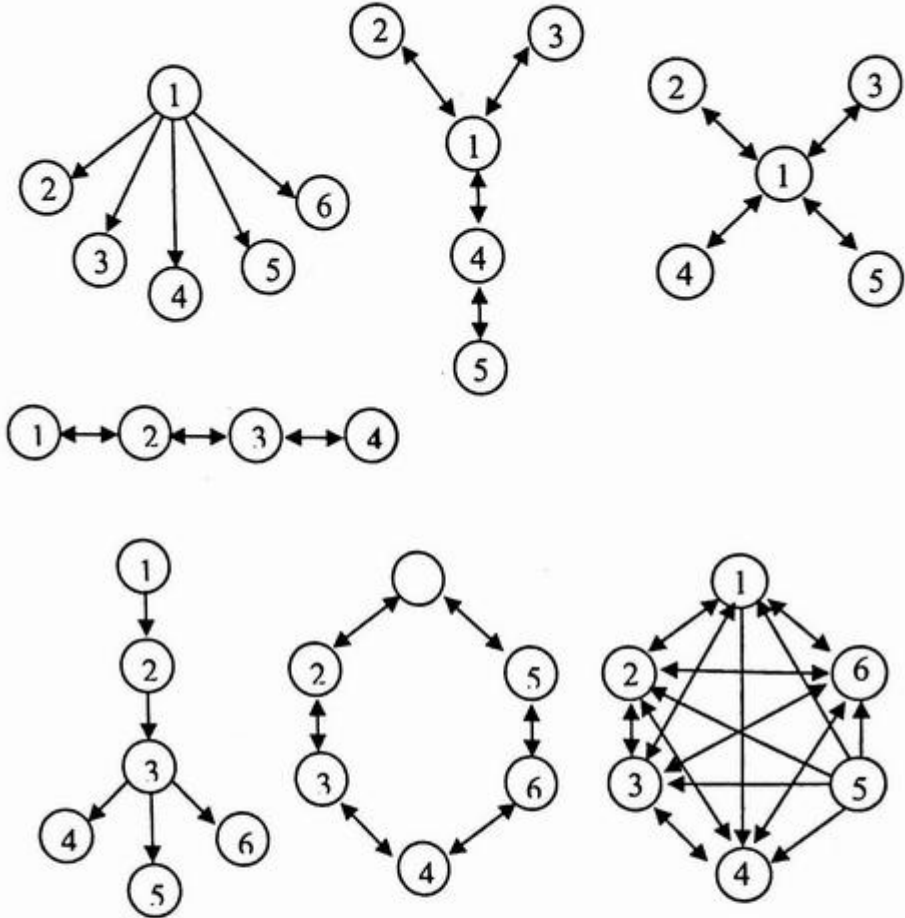
Zincir iletişim ağı: Zincir modelinde iletişim ağı kişilerin birbirine yakınlık düzeyine göre işlemektedir. İletişimin zayıfladığı, doğruluk derecesinin azaldığı görülebilmektedir. Bu nedenle kişilerin iletişim tatminleri de yüksek düzeyde olmamaktadır. İletişim ağı içinde bazı kişilerin dışlanması da kişiler arasında olumsuzluklar yaşanmasına neden olabilir.

Tekerlek iletişim ağı: İletişim akışının oldukça merkezi olduğu bir iletişim biçimidir. Merkezde bulunan kişi iletişim akışını kontrol etmektedir. Tüm bilgiler öncelikle merkezdeki kaynaktan alınmakta, tekerlek etrafındaki üyelere aynı anda iletilmektedir. Basit problemlerin çözümünde kullanılacak bir iletişim ağıdır. Bilgilerin hızlı ve etkili bir biçimde aktarılması uygun olsa da, moral ve doyum açısından zayıf bir özellik gösterir.

Y iletişim ağı: Y iletişim ağı bir yönü ile tekerlek iletişim ağına, bir yönüyle de zincir iletişim ağına benzemektedir. Y iletişim ağında merkezde lider yer almakta, bilgi liderden üyelere doğru gönderilmektedir. Merkezleşme özelliği gösteren, otoriter bir modeldir. Başlangıçta otokratik olan bu modelde daha sonra yetkilerin tek kişide toplanması nedeniyle huzursuzluk duyulabilir. Mesajların hızlı bir biçimde aktarıldığı, doğruluk oranının da yüksek olduğu bir modeldir.

Tüm kanallar iletişim ağı: Liderin olmadığı bir grup iletişimini ifade etmektedir. Grup üyeleri diğer tüm iletişim ağlarını kullanarak birbirleri ile iletişim kurarlar. Serbest iletişim ağı olarak da adlandırılan bu modelde tüm mesajlar iletişim ağı içinde bulunmak isteyen kişilere açık bir durumdadır. Kişilerin bir kısıtlama olmadan iletişim kurmaları nedeniyle iletişim hızlı ancak mesajların doğruluk derecesi düşüktür.

Şekil 8. Grup İçindeki İletişim Ağları



Kaynak: Demet Gürüz vd., Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir, 1998, s: 56 - 59'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Bir grubun başarılı olabilmesi o grubun üyeleri arasındaki etkileşime bağlıdır. Grup üyeleri birbirleriyle rahat bir şekilde konuşamıyorlarsa, birbirlerine duygu ve düşüncelerini serbestçe ifade edemiyorlarsa ve bir geribildirim alamıyorlarsa grup içerisinde iletişim kurulamamakta ya da grup iletişim sorunları yaşamaktadır. Bavelas ve Leavitt tarafından grup ağları ile ilgili modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin geliştirilmesinde temel olarak grup üyelerinin basit bir problemi çözmesinin ne kadar zaman aldığı ve grup üyelerinin bu grup çalışmasından duydukları tatmin düzeyi ölçülmüştür. Bu araştırmaya göre, zincir, daire, yıldız ve Y olmak üzere dört farklı iletişim ağının bulunduğu ifade edilmiştir. Bavelas, Y modelinin en verimli model olduğunu, bu modelde üyelerin kendilerine sunulan problemi en

kısa zamanda çözdüklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte, grup içerisinde ne yüksek düzeyde moral, daire ağ yapısına sahip grupta görülmüştür. Grupta merkezi bir pozisyona sahip olan üyelerin diğer grup üyelerinden daha fazla grup çalışmasından memnuniyet duydukları belirlenmiştir. Leavitt merkeziliğin en yüksek düzeyde paylaşıldığı ağlarda, moralin de yüksek olduğunu açıklamaktadır. En düşük merkezlik derecesine sahip tekerlek modelinde çözüme ulaşmak için en az zamana ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Birçok grupta en merkezi pozisyonda bulunan kişilerin lider olarak seçildiği görülmektedir. Bir grubun kullandığı bir iletişim ağı hangi iletişim kanallarının kullanılacağını ya da kullanılmayacağını belirlemektedir. Genellikle merkezi ağların bulunduğu gruplarda moral düzeyinin yüksek olmasının sebebini iletişimin merkezi kontrolü ve iletişimin kopmaması olarak açıklamak mümkündür. Aynı zamanda merkezileşmiş ağların basit problemlerin çözümünde etkili oldukları ancak problem karmaşık ise bu durumda dağınık ağların etkili olduğu görülmektedir. Karmaşık problemlerin çözümünde merkezileşmiş ağ yapısındaki grupta merkezde bulunan kişi fazla bilgi yükünden rahatsızlık duymakta ve genellikle bu nedenle grubun etkinliği düşmektedir (Gamble ve Gamble, 1990: 277 – 279).

İletişim ağlarının işleyişi, grubun üye sayısına diğer bir ifade ile büyüklüğüne bağlı olarak farklılık gösterir. Küçük gruplarda iletişim ağları serbest bir akışa ve sık iletişime olanak vermektedir. Bu durumda kişiler arasındaki iletişim rahat bir biçimde gerçekleşmekte, daha kolay karar verme ve daha hızlı hareket etme olanağı sunmaktadır. Büyük gruplarda kişi sayısının fazla olması iletişim ağlarının da daha karmaşık özellikler göstermesine neden olabilmektedir. Büyük gruplarda etkileşimin daha sınırlı olduğu ve daha çok resmi kanallara bağlı olarak işlediği görülür. Aynı zamanda grup içinde farklı alt grupların oluşması söz konusu olabilmektedir.

B. Grup İçindeki İletişim İklimi

Her grup kendi hedeflerini, kendi yapısını ve iletişim modellerini, kendi kurallarını ve kendi iklimini belirler. Grupla ilgili alınan kararlarda ve sonuçlarda her katılımcının bir payı bulunmaktadır. Grup üyeleri görevleri ya da kişiler arası ilişkilerle ilgili olarak roller üstlenmektedir. Grup iklimi grup üyelerinin birbirlerine ne söyledikleri ve nasıl söylediklerini etkilemektedir. Eğer grup içerisindeki iklim, güvensiz ve işbirliğinin olmadığı bir ortam ise, üyeler sık sık bu duyguyu besleyecek şekilde davranacaklardır. Grup iklimi aynı zamanda grup normlarını, üyelerin davranışlarıyla içselleştirdikleri örtük ve açık kuralları etkiler. Bazı gruplar içindeki iletişim daha ağır ve resmidir. Bazı gruplarda ise bu resmiyet azalmış ve daha rahat bir ortam söz konusudur (Gamble ve Gamble, 1990: 260).

Grup içerisindeki iletişim iklimini etkileyen çeşitli dinamikler bulunmaktadır. Bu dinamikler uyma, sosyal etki ve bağlılık olarak ifade edilebilir. Genel olarak şöyle açıklanabilir (Tubbs ve Moss, 1974: 203 – 210; Gamble ve Gamble, 1990: 288 – 292):

1. Uyma

Grup tarafından belirlenen normlar grup üyelerinin uymasını gerektirir. Normlar grup üyeleri üzerinde kendiliğinden oluşan (otokinetik) bir etki yaratır. Grup üyelerinden biri normlara uymadığında grup tarafından dışlanma tehlikesi ile karşılaşır. Bu nedenle bu yargılama ile karşı karşıya kalmak yerine uyma davranışını tercih ederler. Uyma genellikle grubun çoğunluğunun kabul ettiği ve benimsediği değerleri kişinin de kabul ettiğini gösterir. Kişisel kabul grup üyelerinin grup normlarını kabul etmesi ve grup doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir.

2. Sosyal Etki

Grup içindeki üyenin/üyelerin grup normları doğrultusunda uyma davranışı göstermesi sosyal etkinin varlığını ortaya koymaktadır. Grup özellikle gruba yeni katılan üyeler üzerinde uyma davranışı göstermeleri ve grup normlarından sapmamaları için baskı yaratır. Gruptaki uyma davranışı yönündeki baskılar üyelerin birbirine olan bağlılığını güçlendirmektedir. Grup üyelerinin birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olması grup dışından ya da içinden gelen herhangi bir tepkiye karşı değerlerini korumak için dayanıklı olmasını sağlar. Grup üyeleri grubun sahip olduğu değerler aracılığı ile prestij elde etmektedir. Newcomb grup üyeleri arasındaki ilişkiyi denge teorisi ile açıklamaktadır. Grup içinde bulunan üyeler grup normlarına uymayan ya da gruptan farklı yönde hareket eden üyeleri dengede tutabilmek için etkili iletişim teknikleri ile uymaya ikna eder. Grup içindeki ilişkileri sosyal karşılaştırma teorisi ile açıklayan Festinger, tüm insanların fikirlerinin ve yeteneklerinin değerlendirilmesine ihtiyaç duyduklarını, diğer insanlarla kendilerini karşılaştırmadıkları sürece bu değerlendirmeleri objektif olarak yapamayacakları biçiminde bir inanca sahip olduğunu açıklamaktadır. Diğer kişilerle kendileri arasında bir karşılaştırma yapan kişiler kendilerinde var olan ve diğerlerinde var olmayan özellikleri gördüklerinde hoşnutsuzluk duyarak moral düzeyleri artmaktadır. Aynı zamanda diğerlerinde var olan kendilerinde var olmayan özellikleri gördüklerinde ise bu özelliklere sahip olmak için çaba göstermeye motive olmaktadır.

3. Bağlılık

Grubun amaçlarına ulaşmasında etkili sonuçlar elde edilmek isteniyorsa grup içindeki etkileşimin duygusal bir bağlılık içermesi gerekir. Duy-

gusal bağlılığın olması grup içindeki etkileşimi arttırır. Bağlılık, üyelerin grupta kalabilmek için güç birliği yapmalarıdır. Grup üyeleri arasında duygusal bağlılık yaratılması yüksek düzeyde bir moral ve gruba sadık kalma davranışını beraberinde getirir. Bununla birlikte grubun problem çözme ve karar alma aşamalarında çok az problemle karşılaşmaktadır.

4. İşbirliği ve Rekabet

Grup içerisinde her bir üyenin kişisel amaçlarının grup üzerinde etkisi bulunmaktadır. Eğer her üye kendi amaçlarına grubun amaçları ile uyumlu olarak görebilirse bu durumda grup içinde işbirliği ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, eğer üyeler amaçlarının karşılıklı olarak çeliştiğini görürlerse grup içinde rekabetçi bir atmosfer doğmaktadır. Grubun kendi işleyişini sürdürme ve bir görevi tamamlama yeteneğine sahip olan üyeler arasındaki rekabetin yanı sıra gruba zarar verecek birkaç değişken daha vardır. Amaç yapısı, üyelerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını göstermektedir. İşbirlikçi amaç yapısında her bir üyenin amacı diğer üyelerin amaçları ile uyumludur. Grup üyeleri karşılıklı olarak hedeflerini gerçekleştirmek için kaynaklarını birleştirmeye ve çabalarını koordine etmeye hazırdırlar. Diğer bir taraftan, rekabetçi grup yapısında amaç yapısı geliştiğinde üyeler kaynakları paylaşmamakta, çabalar koordine edilmemekte, üyeler bilinçli ya da bilinçsiz olarak diğer üyelerin amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Bir grup içinde üyelerin birbirleri ile işbirliği yapabilmesi için bazı gereksinimlerin karşılanması önem taşır. Grup üyeleri her birinin ihtiyaçlarını tatmin etmesi konusunda eşit haklara sahip olduklarını kabul etmelidir. Koşullar grup üyelerinin istediğini belirli zamanlarda alabilmesi için uygun olmalıdır. Grup içinde hor görme, gözdağı verme ve talepte bulunma gibi davranışlardan kaçınılır. Üyeler bilgi vermeme ve gerçekleri birbirlerinden saklama gibi davranışlarda bulunmamaktadır.

5. Destekleyicilik ve Savunmacılık

Kişiler genellikle diğer kişilerin görüşlerine saldırdığını düşündüklerinde, savunmaya geçmektedirler. Savunmacı davranış, kişilerin enerjilerinin büyük bir miktarını harcamasına neden olmaktadır. Başka kişilerin kendisini nasıl gördüğünü ve kendisine olumlu bakmasını sağlamak amacı ile çeşitli yollar bulmak için takıntılar geliştirilir. Bir grup üyesi kendini koruma konusunda çok fazla kaygı duyduğunda geri çekilerek ya da diğer grup üyelerine saldırıda bulunarak telafi etme yolunu seçmektedir. Bu nedenle grup içindeki uyumun bozulması söz konusu olabilmektedir. Savunmacı davranış grup içinde bir kez söz konusu olduğunda, savunma seviyesinin yükselmesi durumunda savunucu dinleme, yüz ifadeleri ve ses tonunda değişimler ortaya çıkmaktadır. Bir grup üyesinin savunmacılığı bir

kez ortaya çıktığında üyenin kendini mesaja odaklaması oldukça zordur. Üyeler duygularını, değerlerini ve niyetlerini ifade etmekte güçlük çekerler. Grup ilişkisinde savunucu davranışı azaltma çabasına başlamadan önce nedeninin ortaya konulması gereklidir. Savunmaya neden olan davranışlar (değerlendirme, kontrol gibi) grup içinde iletişim ikliminin oluşması ve gelişmesinde olumsuz bir rol oynarken; bununla birlikte destekleyici iletişim davranışları (tanımlama, empati gibi) ise grup içinde iletişim ikliminde olumluluğu sağlamaktadır.

Tablo 7: Savunmacı ve Destekleyici İklimin Davranış Özellikleri

Savunmacı İklım	Destekleyici iklim
Değerlendirme	Tanımlama
Kontrol etme	Probleme yönelme
Stratejik olma	Kendiliğindenlik
Kayıtsızlık	Empati kurma
Üstünlük gösterme	Eşitlik gösterme
Kesinlik	Esneklik

Kaynak: Gamble ve Gamble, 1990: 291

Değerlendirici davranışlar yerine betimleyici davranışlar iletişimde olunan kişinin belirli gözlemlenebilir eylemlerini iyi, kötü ya da doğru ya da yanlış diye etiketlendirilmeksizin açıklamaktadır. Tanımlayıcı olduğunda alıcılara davranışlarını değiştirmelerini tavsiye etmez, sadece ne görüldüğünü, duyulduğunu, hissedildiği aktarılmaktadır. Grup üyelerinin kontrol sağlama olarak gördükleri iletişim genellikle güvenden daha çok savunmacı davranışlar yaratabilir. Bir başka ifadeyle, eğer grup içinde kontrol etme isteğinin amacı kişilerin düşünce ya da davranışlarını değiştirmekse bu durumda direnç ile karşılaşılması mümkündür. Karşılaşılacak direncin miktarı kişilerin birbirlerine yaklaşırken gösterdikleri açıklığa ve içtenliğe bağlıdır. Genellikle kişiler kontrol edildiklerinde kendi kararlarını vermeyecek gibi algılamaktadırlar. Doğrudan probleme kişilerin kararları sorulduğu ve tam olarak problem çözümüne dahil edildikleri için işbirliği yapmayı daha kolay bir şekilde kabul etmektedirler. Kişiler diğer kişi/kişiler tarafından kendilerine bir şeyler yüklenmeye çalışıldığını hissettiklerinde savunma davranışı ile karşılık vermektedirler. Hiç kimse gizli ya da bilmediği konuların içinde yer almaktan ya da bilmediği konular hakkında kendisi ile ilgili kararların alınmasından hoşlanmaz. Bu nedenle yönlendirildiğini hissettiği stratejiler karşısında savunma tepkisi gösterebilir. Diğer yandan tamamen doğal bir şekilde kendiliğinden bir davranış gösterildiğinde dürüst bir şekilde niyetlerin ifade edilmesi karşısında kişiler sorgulama gereği hissetmezler ve bu durumda güven duymaktadırlar. Grup

üyeleri arasında savunmacılığın doğmasına neden olan diğer bir faktör kayıtsızlıktır. Kişiler genellikle diğer kişilerin kendilerini beğenmesini, sevmesini, kendisi ile ilgilenilmesini istemektedir. Tüm insanlar diğerlerinin kendisi ile anlamlı ilişkiler kurabilmek için zaman harcadığını hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Eğer grup üyeleri birbirlerine karşı ilgisizlik, kayıtsızlık sergiliyorsa savunmacı davranışların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Grup ilişkilerinde savunma yaratan diğer bir faktör ise üstünlük gösterilmesidir. Bir grup üyesi sahip olduğu çeşitli özellikleri (gücü, zenginliği, zekâsı vb.) üstünlük duyguları ilettiğinde diğer kişi/kişilerin savunmacı duyguları harekete geçmektedir. Genellikle üstünlük mesajları algılandığı zaman kişiler kendilerini engellenmiş gibi hissetmekte, kıskançlık duymakta, rekabete girmeye çalışmaktadır. Sonuçta da savunucu tepkiler vermektedirler. Bunun tam tersi bir şekilde paylaşımcı, problem çözmeye yönelik bir ilişki kurmaya çalışan, güvenmeye hazır olan, farklılıkların olmadığı bir ilişki yaratıldığında ise eşitlikçi bir yaklaşım hissedilmektedir. Savunma tepkisi yaratan bir durum da kişilerin ifadelerin de kesinliğin olmasıdır. Tüm söylediklerinin doğru olduğu konusunda ısrarlı, ilişkide yol arkadaşı olmaktan daha çok rehber gibi davranan, karşısındaki kişinin söylediklerini reddeden tavırlar sonucunda savunma yaratılmaktadır. Buna karşılık, esnek olma ve açık yüreklilik güvenin gelişmesini teşvik etmektedir. Birlikte düşünerek hareket etmeyi seven, esnek ve açık olan kişiler ile paylaşım yaratmak daha iyi sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

6. Liderlik

Grup içindeki iletişim ikliminin oluşturulması ve sürdürülmesinde liderin önemi büyüktür. Bir grubun ortaya çıkması ile birlikte grup üyelerinden birisi zamanla liderlik görevini üstlenmekte ya da lider seçilmektedir. Grup lideri, grubun amaçları doğrultusunda gerekli çalışmaları diğer üyelere göre daha çok sayılan ve sevilen grubun özelliğine göre otoriteye ve yetki sembolüne sahip olan kişidir. Bir grup üyesi grup içinde bulunduğu sürece sadece grubun değil, grup liderinin de etkisi altına girmiş olmaktadır (Erdoğan, 1991: 314). Lider, grubun amacını belirleyen, grup içerisinde iletişimi sağlayan, örgütleyici ve düzenleyici tedbirleri alan kişidir, grubu belirleyen hedefler yönünde harekete geçirme yeteneğine ise liderlik adı verilmektedir (Eren, 2004: 431). Diğer bir ifade ile, liderlik herhangi bir amaç ve hedefe ulaşmak için, kişiler bulmak ve bu kişileri ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Koçel, 2003: 583).

Grup içinde kişilerin birbirleri ile karşılıklı güven duygusu içinde sağlıklı iletişim kurması için, grubun içindeki bir kişinin önderliğine gereksinim duyulmaktadır. Bir grup ruhunun oluşması, kişilerin gelişmesini bunun sonucunda da verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Grup liderinin ba-

şarlı olup olmayacağı grubun özelliklerine göre belirlenmektedir. Grubun yapacağı işler yapılandırılmış ve tanımlanmışsa, grup üyelerinin birbirleri ile ilişkisinde grup liderinin etkisi önemli ise bu, işe yönelik bir liderlik biçiminin kabul edildiğini gösterir. İşe yönelik liderlik biçiminin yanı sıra, lider ile grup arasındaki etkileşim ile belirlenen ilişkiye yönelik liderlik biçimi de söz konusu olabilmektedir. Liderlik kavramına ilişkin gerçekleştirilen çok sayıda araştırma sonucunda liderlik biçimlerine ilişkin çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar liderin sahip olduğu özelliklere liderin davranışlarına, durum ve koşullara odaklanıldığı görülmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2004: 85 - 91):

Özellikler Yaklaşımı: Liderin temelini doğuştan sahip olduğu yetenekler ve nitelikler oluşturmaktadır. Liderin üstün zeka, sentez yapabilme, kendini ifade edebilme, sosyal yönleri önemli görülmektedir.

Davranışsal Yaklaşım: Liderliğin belirli kişisel özellikler ile ortaya çıktığını, bu özelliklerin yanı sıra davranış biçimlerinin de liderlik biçiminin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre kararları kendi veren ve emreden otokratik lider, grubun kararlara katılımını sağlayan ve bilgi veren, geribildirimi önemseyen demokratik lider, grubuna özgürlük veren, geribildirimden kaçınan ve kendisine yöneltilen konulara katılan liberal lider olarak sınıflandırılmaktadır.

Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Liderlik kişisel özellikler ve davranışların yanı sıra içinde bulunulan koşullara ve duruma bağlı olarak da farklı nitelikler gerektirebilir. Değişik koşullarda liderlerin farklı niteliklere sahip olması gerektiğini savunan bu yaklaşımda ise liderler emir verici, destekleyici, katılımcı olarak sınıflandırılmaktadır.

Dönüştürsel Liderlik Yaklaşımı: Bu yaklaşım McGregor, J. M. Burns ve B. M. Bass'ın liderlik çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre transaksyonel ve transformasyonel olmak üzere iki liderlik biçimi vardır. Transaksyonel geçmişe ve geleneklere çok fazla bağlı bir liderliği, transformasyonel ise insan ilişkileri ve isteklerini ön planda tutan bir liderliği ifade etmektedir.

Lider, grup içindeki tutum ve davranışların sergilenmesinde ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde dengeleri koruma ve eşgüdümü sağlama rolünü üstlenir. Liderin gruba ya da ilişkilere yönelik bu eğilimi grubun olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmesini belirlemektedir. Grup iletişimde grup liderinin görevleri şu şekilde ifade edilebilir (Berko, Wolvin ve Wolvin, 1992: 362 - 364):

Grup etkileşimini sağlamak: Birçok durumda grup etkileşim kurmaya ihtiyaç duymamaktadır. Grubun çok acil olarak bir karar alması gereken durum-

larda liderin grubun bir araya gelmesini sağlaması gerekir. Özellikle yeni kurulmuş gruplarda üyelerin birbirleri ile etkileşim kurması çok kolay değildir. Genellikle grup üyeleri kendisine düşen görevleri kişisel olarak yerine getirmeyi tercih ederek, diğer üyelerle etkileşimini minimum düzeyde tutmaya çalışır. Grup üyelerini bir araya getirerek birlikte işbirliği yapmalarını sağlayacak teknikleri kullanarak, görevlendirme yapacak kişi liderdir.

Etkili etkileşimin sürekliliğini sağlamak: Grup üyeleri birbirleri ile etkileşim kurmak için yönlendirildikten sonra bu etkileşimin sürekliliğinin sağlanması konusunda teşvik edilmeye ihtiyaç duyarlar. Grup üyelerinin görevlerini birbirleri ile etkileşim içinde olmalarını sağlayacak bir biçimde koordine etmek gereklidir.

Grup üyelerini izlemek: Lider grup üyelerinin grup içinde ilgilerini, başarılı oldukları konuları, anlaştıkları üyeleri, kişilik biçimlerini vb. birçok konuda grubun çalışması sırasında izleyerek bilgi toplamalıdır. Grup üyelerinin özelliklerini çok iyi bilen lider üyelerin grup içinde aktif olarak yer almasını sağlayabilir.

Üyelerin doyum elde etmesini sağlamak: Lider gözlemleri sırasında üyelerin psikolojik ihtiyaç ve isteklerini tanımlayarak, grup içerisinde bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmelidir. İhtiyaçları karşılanmayan üyelerle işbirliği yaparak isteklerini gerçekleştirmesi için destek olmalıdır.

Değerlendirme ve gelişmeyi teşvik etmek: Tüm gruplar bir problemin çözümü sırasında, bir karar verme aşamasında genellikle belirli engellerle karşılaşır. Her grup, gelişiminin durduğu bir dönem yaşamaktadır. Önemli olan bunun sürekli olmasına izin vermemektir. Lider, grup içindeki her üye ile kişisel iletişim kurarak onların motive olması ve hedefe odaklanmasını sağlamalıdır.

C. GRUP ÜYELERİNİN ÖZELLİKLERİ

1979 yılında Robert Bales grup üyelerinin kişilik özelliklerini inceleyerek Schutz'un FIRO teorisinden de ilham alarak SYMLOG (systematic multiple - level observation of groups) adında Grup Üyelerinin Çoklu Düzeyde Gözlenmesi metodu ile değerlendirilerek grup üyelerinin tanınabileceği ve buna bağlı olarak iletişimin daha etkili hale gelebileceğinin açıklamaktadır. Grup üyelerinin sahip oldukları kişilik özellikleri psikolojik durumlarını ve iletişim biçimlerinin de belirlenmesinde etkili olmaktadır. Buna bağlı olarak, grup içerisindeki temel kişilik özelliklerini üç ana grupta incelemek mümkündür (Cragen ve Wright, 1991: 173 - 174):

Baskın ve İtaatkar: Grup üyesi baskın nitelikte ise, genellikle konuşmaları başlatmaya yatkındır. Grup içerisindeki konuşmalarda söz sahibi ve etkin olma çabası gösterir. Sözsüz davranışları açısından ise baskın özellikteki kişinin daha çok yer kapladığı, gözleri ile diğer üyeleri uyardığı, omuzları dik ve bir kolu yan tarafa uzanarak oturduğu görülmektedir. Baskın kişiler daha çok ön planda olmaktan hoşlanır ve kişisel gücünü ön planda tutar. Uysal ya da itaatkar kişiler ise genellikle içe dönük bir yapıya sahiptir, doğrudan kendisine sorulan sorulara kısa yanıtlar verir. Grup içerisindeki iletişimde çok az miktarda konuştukları görülür. Pasif, güçsüz ve iletişim kurulamayan kişiler olarak nitelendirilir. Kişisel istek ve tercihlerinden kolaylıkla vazgeçerek diğerlerini onaylayabilir.

Cana Yakın ve Soğuk: Cana yakın ya da arkadaş canlısı olarak algılanan grup üyeleri diğer üyelerle konuşma ve dinleme dengesini kurabilirler. Bu kişilerle sohbet etmek oldukça kolay ve eğlencelidir. Grup üyeleri ile yaptıkları konuşmalarda diğer kişilerin de eşit bir şekilde söz almasına önem verirler. Diğer kişiler konuşurken dikkatli ve ilgili bir şekilde dinlemeye özen gösterirler. Beden dili ile de dinlediğini belli eder. Soğuk ya da cana yakın olmayan üyeler ise diğer kişiler üzerinde oldukça negatif bir etki bırakırlar. Bu kişiler yaklaşmaz ve farklı görünürlükler. Sözsüz iletişime ilişkin ipuçları olarak göz teması kurmadıkları, grup konuşmalarında dikkatli olmadıkları, kuşkulu tavırlar sergiledikleri görülür.

Otoriteyi Kabul Eden ve Otoriteyi Reddeden: Otoriteyi kabul eden grup üyeleri yararlı bir kontrole sahiptir. Grubun kurallarını ve normlarını kabul eder, aynı zamanda görev odaklıdır. İşe ve göreve yönelik olarak etik değerlere fazlasıyla önem verirler. Grup üyeleri ile etkileşimleri sırasında kişisel olmayan anlatımlar yaparlar, grup üyeleri ile sadece işle ilgili konularda konuşurlar. Otoriteyi reddedenler yaratıcı ve eğlencelidirler. Problem çözümünde yeni ve farklı yollar denemek isterler, görevlere ilişkin duygusal bir bağ hissederler. Grubu kendileri ile ilgili gösteri yapacakları bir alan gibi düşünürler.

Grup üyelerinin özelliklerine ilişkin görev ve sürdürme davranışları grup içindeki iletişimin sağlanmasında etkili olmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu davranışlar ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Tablo 7: Grup Üyelerinin Davranışları

Görev Davranışları	Sürdürme Davranışları
<p>Başlatma: Bu üye problemin tanımlanmasını sağlar, metotlar, amaçlar ve prosedürler önerir. Grubu yeni bir yola doğru sevkeder. Bir plan teklifi ile farklı yönlendirmeler yapar.</p> <p>Bilgi arama: Bu üye ilgili konu ya da problem hakkında bilgi arar, gerçekleri ve fikirleri araştırır.</p> <p>Fikir arama: Grubun çabasının altında yatan değerleri keşfetmek için değerlerin ve fikirlerin ifade edilmesini sağlar.</p> <p>Bilgi verme: Bu üye fikirleri ve önerilerini kişisel deneyimleri ve gerçek verilerle destekleyerek açıklar.</p> <p>Fikir verme: Çeşitli konularda ne hissettiğini ve ne düşündüğünü, inançlar, değerleri e inançları destekleyen bir biçimde açıklar.</p> <p>Açıklama: Bu üye grup içinde tartışılan konuların daha net olarak ortaya konması ve açık bir biçimde anlaşılması için diğer kişiler fikirleri ve önerileri açıklar.</p> <p>Düzenleme: Bu üye diğer üyelerin katkıları ile çeşitli konuları yapıcı bir biçimde bir araya getirerek fikirleri ve kararları düzenli bir şekilde özetlemeye çalışır.</p> <p>Değerlendirme: Bu üye grup kararlarını ve önerileri değerlendirir, yargılarda bulunmasında grup normlarını temel alır.</p>	<p>Teşvik etme: Bu üye ılımlı, yenilikçi, diğerlerini onure etme ve fikirlerini övme konusunda çaba gösterir.</p> <p>Eşik bekçileri: Bu üye gruba dışarıdan gelen bilgiler ya da grup içinde üyelerle ilgili bilgileri sır olarak saklayan, iletişim kanallarındaki akışı denetler.</p> <p>Uyum sağlama: Grup içindeki üyeler arasındaki uyumun sağlanması, yanlış anlama ve anlaşmazlıkların olmaması için çaba gösterir. Grup içinde espri ve hikâyelerle gerilimi azaltır.</p> <p>Uzlaşma: Grup üyelerinin birbirlerine bağlı olabilmesi için grup üyeleri arasındaki bağları güçlendirmeye çalışır.</p> <p>Ortam sağlama: Grup içinde grup fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve grup üyelerinin prosedürleri uygulaması için gerekli ortamın düzenlenmesini sağladığı gibi aynı zamanda grup üyelerinin memnun olup olmadığını da değerlendirir.</p>

Kaynak: Gamble ve Gamble, 1990: . 280 - 281'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

V. GRUP ETKİLİŞİMİNDE ANALİZ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Grup içinde analiz ve değerlendirme yapılması daha fazla anlayışın gelişmesi, yararlı bir geribildirim elde edilmesi, eleştirel standartlar oluşturulmasını sağlamaktadır. Grup etkileşiminde analiz yapılması grup iletişiminin etkili olup olmadığı konusunda belirli ilkelerin anlaşılmasını sağlar. Aynı zamanda grup üyelerinin rollerini, üyeler arasındaki etkileşimi, grup sürecini, liderlik stilini

görmek için fırsatlar sunmaktadır. Bununla birlikte grup üyelerinin birbirlerini ve kendilerini objektif bir biçimde değerlendirmesi sağlanır. Analizi yapan kişi grup üyelerine grubun amaçlarına ulaşmış olup olmadığına ilişkin geribildirim almak için çaba gösterir (Devito, 1985: 267 – 268).

Grup içinde yapılan analiz ve değerlendirmeler “ilişki modeli analizi, etkileşim süreci analizi, etkileşim diyagramları, değerlendirme ölçekleri, verimlilik ve doyum indeksi” analiz yöntemleri ile ele alınmaktadır. Söz konusu yöntemlerin her biri grup içindeki etkileşimin farklı noktalarına yönelmekte ve farklı ölçümler gerçekleştirmektedir (Burton ve Dimbleby, 1995: 214; Devito, 1985: 271 – 274’den uyarlanmıştır):

A. İlişki Modeli Analizi

Grup içindeki kişiler arası ilişkilerin benzerlik taşıması nedeniyle kişiler arası ilişkilerle ilgili aşamaların analiz edilmesi gerekir. Bu aşamalar şu şekilde incelenebilir

Bağlantı: Grup üyeleri belirli bir problemi çözmek amacı ile bir araya gelirler. Üyeler kendileri ile ilgili yüzeysel olarak bilgileri paylaşırlar.

İlgi: Grup üyeleri birbirleri ile ilgili bilgileri öğrenmeye başlarlar. Her bir üye yetenekleri, ihtiyaçları, görevleri, iletişim biçimleri, çatışma stratejileri gibi konularda özellikleri ile gruba katkıda bulunur. Bu aşamada üyeler görevleri ile ilgilenirler.

Yakınlık: Grup üyeleri birbirlerini tanıdıktan sonra görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirirler. Üyeler birbirlerinin davranışları ve nedenleri konusunda tahminlerde bulunabilirler. Bu aşamada görevlerin yerine getirilmesi ve problem çözümü önemlidir.

Bozulma: Grup üyeleri arasında herhangi bir sorun nedeni ile ilişki zarar görmektedir. Genellikle grup üyelerine yeterli zaman ayırmama, toplantılara katılmama, gruptaki görevleri yerine getirmeme gibi nedenler sorun yaşanmasına neden olabilir. Bu aşamada kişi diğer gruplarla ilgilenmeye başlamıştır.

Çözülme: Grup ya tamamıyla çözülmekte ya da gruptan birkaç üyenin ayrılması söz konusu olabilmektedir.

B. Etkileşim Süreci Analizi

Bales 1950 yılında grup süreçlerini analiz etmek amacı ile “Etkileşim Süreci Analizini (Interaction Process Analysis/IPA)” geliştirmiştir. Bu analiz yardımı ile grup üyelerinin tüm davranışları, sözlü ve sözsüz iletişim biçimleri, pozitif – negatif duygusal davranışları, bilgi verme ve alma du-

rumları tanımlanabilir. Grubun işleyişini anlamak ve kontrol etmek için oldukça yararlıdır. Grup içerisinde üyeler belirli roller üstlenmekte hatta bazı roller kişileri diğer grup üyelerine göre farklı bir konuma getirmektedir. Grup içinde görevlerin verilmesi ve bu görevlere yönelik çalışmanın beklenmesi kişilerin çalışma ihtiyaçlarını da tatmin etmektedir. Bir gruba ait olan kişi bu grupta bulunan kişiler arasında yer aldığı için kendini güvende hisseder.

C. Etkileşim Diyagramları

Etkileşim diyagramları bir kişiden diğerine iletilen mesajların sayısının kaydedilmesi için yararlı bir yöntemdir. Etkileşim diyagramları kimin kiminle ne kadar konuştuğunu belirler. Bu diyagramlar çeşitli şekillerde çizilebilir. Her bir üye bir daire ile ifade edilir, şeklin en ortasında grup dairesi yer alır. Tüm üyelerin birbirleri ile ve grupla olan etkileşimlerini ifade eden çizgiler bulunur. Bu çizgiler kimin kiminle ve ne kadar sıklıkta iletişim kurduğunu gösterir.

D. Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirme ölçekleri, tüm değerlendirme yöntemleri içinde en kolay olanıdır. Grup üyeleri tarafından ya da dışarıdan bir gözlemci tarafından ölçümlenebilir. Ölçekler grup iletişimi içinde yer alan çeşitli değişkenlerin sayısına göre düzenlenmiştir. Örneğin, grup içinde uymaya ilişkin bir baskı söz konusu ise bu konudaki mesajların sıklığı incelenir. Benzer şekilde ölçekler kişiler arası ilişkilerde çeşitli iletişim modellerinin incelenmesi ile de geliştirilir. Gruba ilişkin değişkenler, prensipler, kurallar bu ölçek üzerinde yer alır.

E. Verimlilik ve Doyum İndeksi

Verimlilik ve doyum indeksi, grubun üretim kalitesini ya da niceliğini ölçmek, her bir çözüm ya da üretimin ne kadar zamanda sonuca ulaştırıldığını belirlemek, grup üyelerinin grup çalışması sonucunda ne kadar doyum aldıklarını tespit etmek amacı ile kullanılmaktadır. Kalitenin ölçülmesi oldukça zordur. Genellikle üretim sonucunda elde edilen niceliğe odaklanılır. Doyum kişilerin gruptan ve ilişkilerden memnun olup olmadıklarını açıklar.

VI. GRUP ÜYELERİ ARASINDAKİ İLETİŞİMİ GELİŞTİRME YOLLARI

Grup içinde etkili bir iletişim kurulması grubun özelliklerine, grubun amacına ve grubun dinamiklerine dikkat edilmesini gerektirir. Grubun fonksiyonları temel olarak iki şekilde değerlendirilir. Birincisi grubun görevlerine ilişkin düzenlemeleri, ikincisi ise grubun devamlılığını sağlamaya

ilişkin düzenlemeleri içerir. Grup üyeleri arasındaki etkili bir şekilde iletişim kurulması ve sürekliliğinin sağlanması için aşağıdaki ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir (Gamble ve Gamble, 1990: 293 - 295; Berko, Wolvin ve Wolvin, 1992: 314' den uyarlanmıştır):

Açık ve destekleyici bir ortam teşvik edilmelidir. Grup üyeleri kendi duygu ve düşüncelerini açıklamakta özgür hissetmelidir. Aynı zamanda duygu ve düşüncelerinin dinleneceğine inanmaları gereklidir. Bilgi ve duygularını paylaşmadıkları sürece hedeflerine ulaşmalarının mümkün olmadığını bilmelidirler. Grubun hedeflerine doğru ilerlemesi, ancak görevlerle ilgili bilgilerin iletilmesi ve doğru bir şekilde anlaşılması ve sürdürülmesi ile mümkündür. Böylece deneyimli grup üyelerin katılımını sağlamanın ve bütün üyeler arasında iletişimi teşvik etmenin ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler.

İşbirlikçi bir iklim yaratılmalıdır. Rekabetçi bir amaç yapısı etkili bir grup iletişimini etkileyebilir. İşbirlikçi bir grupta olduğu gibi, birbirleriyle dürüst bir şekilde anlaşmak yerine, üyeler bazen gerçeği gizlemeye ve birbirlerini yanlış anlamaya yönlendirebilir. Bunu önlemek ve işbirlikçi bir yönelimi sağlamak için üyelerin karşılıklı güven ve saygı gösterecek şekilde çalışması gerekir.

İhtiyaç duyulan liderlik ve üyelik rolleri yerine getirilmelidir. Üyeler etkili grup işleyişine katkı sağlayarak grubun görevlerin üstesinden gelmesine yardımcı olabilirler.

Sürekli gelişim teşvik edilmelidir. Bir grup içinde diğer kişilerle gerçekleştirilen iletişimde, iletişim yeteneğini geliştirmek için sürekli bir çaba söz konusu olmalıdır. Grup içerisinde iletişim gözlemcisi olmalı ve sorunların kısa bir süre içinde çözümlenmesini sağlamalıdır. Kişilerin davranışlarının birbirlerini nasıl etkilediğini dikkat edilmeli, karşılıklı olarak anlayışa dayalı bir iletişim iklimi yaratılmalıdır.

Grup içinde üyelerin belirli bir süre sonunda birbirlerine bağlılığı nedeniyle körleşme yaşanması ve doğru analizlerin yapılamaması önemli bir olumsuzluk olarak ortaya çıkabilmektedir. Grup üyelerinin grubun sahip olduğu değerler, kurallar ve etkileşim sonucunda farklı düşünme biçimlerinin azalmasına/engellenmesine "grup düşüncesi" adı verilmektedir. Bu eğilim ile grup üyeleri baskı altına alınmakta ve grup iletişimi gruba hakim olan bazı kişiler tarafından yönlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile, grup kararları sadece belirli üyeler tarafından alınmakta ve değiştirilebilmektedir.

Grup içerisinde söz konusu olumsuzlukların yaşanmaması ve grup içerisinde olumsuz bir iletişim ikliminin ortaya çıkmaması için grup içinde kişiler arası ilişkiler geliştirilmelidir. Grup içinde kişiler arası ilişkileri geliştirmek için aşağıdaki kurallar dikkate alınmalıdır (Cragen ve Wright, 1991: 192 - 194):

Tüm üyelerin duygusal güvenliğini sağlamak: Grup içerisinde bir güven iklimi yaratılmışsa üyeler kendilerini gruba ait hissederler ve gruba olan bağlılıkları daha güçlü olur. Grup üyesi gruptan dışlandığını hissederse grubun kendisinden hoşlanmadığını düşünür. Bu nedenle güven ortamı yaratılarak, üyelerin duygusal olarak güvenli, istekli ve huzurlu olmaları sağlanmalıdır.

Kendini açmayı göze almak: Grup üyeleri arasındaki performansın artmasını sağlamak için grup üyelerinin birbirini doğru olarak tanımaları gerekir. Bu nedenle de grup üyelerinin kendileri ile ilgili bilgileri açık ve dürüst bir şekilde paylaşması beklenir. Bir üyenin kendini açmaması diğer üyelerin de onunla paylaşımında bulunmamasına neden olabilir ve grup içinde negatif bir etkileşim tetiklenir.

Stereotip ve yargılamadan kaçınmak: Grup içindeki üyelerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, ırk, dil vb. çeşitli kişisel özelliklerinden dolayı eleştirilmesi, stereotiplere bağlı değerlendirilmesi, ve sahip olduğu özelliklerle yargılanarak ayrı tutulmamalıdır.

Açıklamak: Grup tartışmaları sırasında anlaşılmayan ifadelerin hem duygusal hem de bilişsel olarak açıklanması ve net olarak anlaşılması gerekir. Grup üyelerinin her biri ortak deneyimlere sahip olmayabilir, bu nedenle birçok zaman tam olarak anlaşılabilmesi için daha detaylı açıklamaların yapılması gereklidir.

Sözsüz iletişim kodlarına farkındalığı arttırmak: Grup içindeki üyelerin sözsüz iletişim konusundaki bilgileri arttırılarak, birbirlerinin davranışları ve hareketlerini gözlemleyerek hislerini, içinde buldukları durumu daha kolay anlamaları sağlanmalıdır.

Kişiliğe uygun roller vermek: Grup üyelerinin farklı kişilik özelliklerine sahip olması grup için bir avantajdır. Grup üyeleri arasındaki bu farklılıklar çeşitli görevlerin yerine getirilmesi için rol dağılımında etkililik sağlar. Aynı zamanda kişiliğine uygun roller verilen kişiler görevlerini yerine getirmede güçlük yaşamamaktadır.

Grup içinde iletişimin en yoğun olarak kurulması ve dikkate alınması gereken durumlar grup kararlarının alınması aşamasıdır. Grup içindeki kişiler arasında sorunların en çok karar alma ve problem çözme aşamalarında yaşandığı görülmektedir. Grupların karar vermede kullandıkları çeşitli yöntemler vardır. Grupların karar almak için kullandığı yöntemler arasında uzman kararı, şans kararı, çoğunluk kararı, lider kararı, kararın geciktirilmesi, azınlık kararı, bireysel kararların ortalamasıyla alınan karar, uzlaşma kararı sayılabilir. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Etkili bir grup, karar verme stratejisini birçok değişken üzerine

kurmaktadır. Bu değişkenler, problemin doğası, grubun problemi çözmek için sahip olduğu zaman, grubun çalışmaktan zevk aldığı iklim olarak belirlenebilir. Grup içinde kararların alınmasında en etkili karar verme stratejisinin uzlaşma olduğu görülmektedir. Grup uzlaşmaya vardığında bütün üyeler kararın ne olması gerektiği konusunda hem fikirdir. Daha da önemlisi grup içerisindeki tüm üyeler duygularını dile getirerek, farklı görüşlerini ortaya koyarak kararın verilmesinde etkili olmuşlardır. Böylece tüm grup üyeleri kararı anlar ve destekler. Araştırmalar grup üyeleri karar alma sürecine ne kadar katılım gösteriyorsa kararın o kadar etkili olduğunu göstermektedir. Uzlaşma, bütün grubun kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bütün sorunların ve alternatiflerin tartışılmasına olanak tanımaktadır. Bu noktada grup etkileşiminde sadece kararın yeterliliğinin önemli olmadığını, aynı zamanda grup üyelerinin tepkileri ve duygularıyla da ilgilenilmesi gerektiği görülmektedir. Grubun karar verme kalitesi, kısmen de olsa üyelerin bir karara varmak için kullandıkları belirli bir karara varma sisteminin özelliklerine bağlıdır. Genellikle doğru kullanıldığında, çoğu problem çözme etkinliğini yükseltmeye yardım eden, birkaç aşamalı bir yapı üzerinde anlaşmaya varılmıştır. Buna "yansıyan düşünce çerçevesi" denir. 1910 yılında John Dewey tarafından geliştirilen yansıyan düşünce çerçevesi altı temel bileşen içermektedir (Gamble ve Gamble, 1990: 263 - 265):

- Problem Nedir? Problem açık bir biçimde tanımlanmış mıdır? Savunma yaratmayacak şekilde ifade edebildik mi? Sadece evet ya da hayır cevabıyla yanıtlanmayacak şekilde anlatabildik mi?
- Durumun gerçekleri nelerdir? Nedenleri ne? Problemin tarihçesi ne? Kimi ve nasıl etkiliyor?
- Makul bir çözümün karşılaması gereken kriterler nelerdir? Çözüm hangi standartlara ve/veya kimin standartlarına göre verilir? Çözümün temel gereksinimleri nelerdir? Her bir kriterin önemi nedir?
- Olası çözümler nelerdir? Her bir problemi nasıl düzeler? Her bir kriteri nasıl karşılar? Her birinin avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- En iyi çözüm hangisidir? Çözümleri nasıl derecelendirirsiniz? Hangi çözüm en fazla avantaj getirir? Bazı çözümlerin bileşimi yararlı olabilir mi?
- Çözüm nasıl uygulanabilir? Çözümü uygulamaya koymak için hangi adımların atılması gerekir?

Grup içinde karar almada etkinli bir yöntem olarak kullanılan diğer bir yöntem de, Alex Osborn tarafından geliştirilen daha iyi fikirler arama temeline dayanan beyin fırtınasıdır. Bu yöntem düşüncelerin serbest bir biçimde ifade edilmesini, problem çözme sürecinin daha etkili bir hale gelmesini sağlamaktadır. Beyin fırtınası yönteminde oturumların başarılı olabilmesi için aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gereklidir. Fikirlerin değerlendirilmesini ve eleştirisini geçici olarak bir kenara bırakmak gerekmektedir. (Gamble ve Gamble, 1990: 269 – 270):

- Grup içinde serbest olunması teşvik edilmelidir. Ne kadar çılgın/sınırsız fikirler ileri sürülürse o kadar iyi sonuçlar elde edilebilir. Bu noktada fikrin uygulanabilirliği birinci derecede önemli değildir.
- Grup üyeleri düşünebildikleri kadar fikir düşünmelidir. Fikirlerin niceliği önemlidir. Fikirlerin sayısının çok olması farklı ve daha iyi fikirlerin bulunmasına öncelik etmektedir.
- Fikirlerin ifade edilmesi sırasında kişisel ya da grup sansürü uygulanmamalıdır. Bütün fikirlerin ifade edilmesine izin verilmelidir.
- Grup üyeleri birbirlerinin fikirlerini ele alarak geliştirmelidir. Fikirleri farklı kombinasyonlar şeklinde birleştirerek kullanmak mümkün olmalıdır.
- Grup üyeleri tarafından ifade edilen tüm fikirlerin kaydedilmesi gereklidir. Bu şekilde tüm fikirler tüm grup üyeleri tarafından bilinebilir, bir daha incelenebilir
- Beyin fırtınası oturumu bittikten sonra ifade edilen tüm fikirler tekrar değerlendirilerek, fikirlerin uygulanabilirliği denetlenebilir.

Grup içerisinde bazı üyelerin beyin fırtınasının yaratıcı düşüncelerini engellediği görülmektedir. Yaratıcı düşüncelerin ifade edilmesine izin vermeyen ya da ifade edilen fikirleri yıkıcı bir biçimde eleştiren kişiler bulunabilir. Grup üyeleri tarafından bu kişilerin uyarılması ve beyin fırtınası tekniğinin kurallarının hatırlatılması gerekir.

KAYNAKÇA

- Barker, Larry L. (1990). *Communication, Fifth Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Berko Roy M, Wolvin Adrew D., Wolvin Darlyn R. (1992). *Communicating A Social and Career Focus, Fifth Edition*, Houghton Mifflin Company, USA.
- Book Cassandra L. (General Editor). (1980). *Human Communication: Principles, Contexts, and Skills*, St. Martin Press, New York
- Budak, Gönül, Budak, Gülay. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2004
- Burton, Graeme, Dimbleby, Richard. (1995). *Between Ourselves An Introduction to Interpersonal Communication, Third Edition*.
- Can, Halil (1999). *Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Cragen, John F., Wright David W. (1991). *Communication In Small Group Discussions, An Integrated Approach, Third Edition*, West Publishing Company, USA
- Cüceloğlu, Doğan. (2000). *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul*.
- Devito, Joseph A. (1978). *Communicology: An Introduction to the Study of Communication*, Harper& Row Publishers, New York
- Devito, Joseph A. (1985). *Human Communication, The Basic Course, Third Edition*, Harper&Row Publishers, New York
- Erdoğan, İlhan. (1991). *İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 242, İstanbul*.
- Gamble Teri Kwal, Gamble Michael (1990). *Communication Works, Third Edition*, McGraw - Hill Publishing Company.
- Gökçe, Orhan. (2006). *İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Siyasal Kitabevi, Ankara*.
- Gürtüz Demet, Özdemir Gaye. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Hopper, Robert. (1984). *Between You and Me, The Professional's Guide to Interpersonal Communication*, Procom, USA.

- Hortaçsu, Nuran. (1998). Grup içi ve gruplararası süreçler, İmge Kitabevi, Ankara.
- İsen, Galip, Batmaz, Veysel. (2002). Ben ve Toplum, OM Yayınevi, İstanbul.
- Koçel, Tamer. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ruffner, Michael, Burgoon, Michael. (1981). Interpersonal Communication, Holt, Rinehart and Winston, USA.
- Tubbs Stewart L., Moss Sylvia. (1974). Human Communication, An Interpersonal Perspective, Random House Inc., New York.
- Wilke Henk, Wit Arjaan. (2001) "Group Performance", Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe, Introduction Social Psychology, Blackwell Publishing, USA.



İKNA EDİCİ İLETİŞİM

I. İKNA KAVRAMI

Bir fikrin, bir görüşün, bir konunun benimsenmesini, onaylanmasını sağlamak ya da bu görüş ve düşüncelerden uzaklaştırmak olarak algılanan ikna, başkalarından bir şeyler öğrenme ve ortak bir çözüme ulaşabilme sürecidir. İnsanların paylaştıkları/paylaşmadıkları bir görüşe yöneltilmesi, planlı bir hazırlık sonucunda, görüşü destekleyici kanıtların sunulmasını ve hedef ile duygusal ve ussal bir uyum sağlanmasını gerektirir.

Sözlük anlamı olarak 'bir kanaati kabul ettirme, bir kanaat uyandırma, inanmasını sağlama, razı etme' şeklinde tanımlanan ikna; inandırma, inanma, inanış, sunuş, kanaat gibi anlamlarla ifade edilmektedir (Anık: 2000; 31). İkna, diğer kişi veya kişilerin tutum ve davranışlarını etkileme eylemi olarak tanımlanabilmektedir (Güz vd., 2002: 182).

İkna, bir konuda birinin inanmasını sağlama, inandırma, kandırma anlamına gelmektedir (Hogan ve Speakman, 2007: 20). Brembeck ve Howell'e göre ikna "önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak amacıyla, bilinçli olarak, insan güdülerinin manipülasyonu yoluyla düşünce ve eylemlerini değiştirme girişimidir" (Demirtaş, 2004: 74). Hewstone ve Stroebe'a göre ikna, bir tutum objesi ile ilgili bilgi işleme süreci sonunda mesajlara yanıt verme ya da bilgi işleme süreci sonucunda tutum değişiminin ortaya çıkmasıdır (Hewstone ve Stroebe, 2001: 49). İkna kişi/kişilerin gönderdiği mesajlarla diğer kişi/kişileri çeşitli fikirlerini, inançlarını ve hareketlerini değiştirme yönünde bir çaba gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bettinghaus ve Cody, 1987: 3). Genellikle ikna kişilerin davranışlarını değiştirmek için bilinçli bir niyet içerisinde gerçekleştirilen mesaj oluşturma sürecidir. İkna süreci içinde kişileri zorlama, tehdit etme ya da çeşitli maddi olanaklar sağlama yoluyla söz konusu fikirlere uymasını sağlama gibi bir durum söz konusu değildir. İkna sadece kişilerin sahip oldukları düşünceleri, duyguları ya da inançları belirli bir yönde değiştirmeyi ya da şekillendirmeyi amaçlar. Bununla birlikte ikna sadece kişilerin davranışlarında değişikliğe neden olmamakta, aynı zamanda kişilerin var olan alışkanlıklarını devam ettirmesini ya da korumasını engellemeye yönelik olmaktadır (Balcı, 2006: 7 - 8).

Kişiler arası ilişkiler bağlamında tutum ve davranış değişiminin önemli bir tarzi olarak ikna, tutumu değiştirilmek istenen kişiyi zorlamak veya manipüle etmek yerine çeşitli akıl yürütme ve kanıtlama yoluyla inandırmayı içermektedir. İknanın başarı ve etkinliği, çok sayıda faktörün rol oynadığı bir iletişim süreci içinde yürütülmesini gerektirir (Bilgin, 2003; 163). Farklı nedenlerle iletişim içinde olan insanlar, ikna gücünü fazlasıyla

kullanmak gereksinimi duyarlar. Bilgi vermek, yardım istemek, emir vermek, söz vermek, eğlence sağlamak, kendi fikirlerini anlatmak amacıyla iknanın tüm yaratım ve yönetim teknikleri kullanılmaktadır.

İknanın temeli Aristo'nun retorik sanatına dayanmaktadır. 15. yy. da Aristo'nun konuşmaları Cicero tarafından kaleme alınarak Grek literatüründe retorik/konuşma sanatı (art of speech) olarak kullanılmaktadır. Homeric destanlarında kullanılan tekniklerden gelmekte olan retorik sözcüğünün anlamı ise, bir durumda, elde var olan inandırma yollarını kullanma yetisi olarak tanımlanabilir (Aristoteles, 1997: 37). Gorgias iknanın en önemli unsurunun logos olduğunu ifade etmekte, logos söylenen kelime, söz, cümlenin birbiri ile uyumlu mantıksal bağlantı bulunması anlamına gelmektedir (Kennedy, 1994: 119).

İkna ile ilgili ilk iletişim çalışmaları Allport'un "bireyin düşünce duygu ve davranışlarının diğerlerini etkilemiş ve diğerlerinden etkileniş biçimini anlama ve açıklama çabası" olarak tanımlaması ile başlamıştır (Demirtaş, 2004: 74). 1950'li yıllarda Carl Hovland'ın öncülüğünde yoğunlaşan deneysel çalışmalar, 1960'lı yıllarda iknanın bilişsel bir süreç olarak kabul edilmesini ve 1960'lı yılların sonunda da öğrenme üzerine odaklanan bu kavramsal görüş ikna kavramının gelişimini sağlamıştır. İletişim bağlamında ikna, kaynak ve alıcı arasında etki unsuru taşıyan mesaj/mesajlardan oluşan bir iletişim süreci olarak değerlendirilmektedir.

II. İKNA EDİCİ İLETİŞİM

Alıcının belirli bir nesneye ilişkin tutumlarını değiştirmeyi amaçlayan iletişime ikna edici iletişim adı verilmektedir (Milburn, 1998: 189). Diğer bir ifade ile ikna edici iletişim, bir kişi ya da grubun, başka kişi ya da grupların tutumlarını belirleyip biçimlendirerek, denetim altına almak ya da değiştirmek için giriştiği bilinçli bir iletişim, etkinliğidir (Göksel, Kocabaş ve Elden, 1997: 60). İkna edici iletişim mesajları alma ve değerlendirme ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç Moles (1992) tarafından algılama, edilgen olarak hafızaya kaydetme, rasyonelleştirme ve hoşlanma şeklinde; Yüksel (1994) tarafından dikkat, idrak, kabul, alıkoyma ve davranış olarak; Janis ve Hovland (1970) tarafından ise dikkat, idrak, kabul ve kanaat değişimi olmak üzere gerçekleştiği açıklanmaktadır (Kalendar, 2000: 129). İkna edici iletişim, bilgilendirici bir iletişimin tam tersi bir nitelik taşımaktadır. İkna edici iletişimi bilgilendirici iletişimden ayrıran özellikler şunlardır (Barker, 1990: 279).

İklim ya da çevre: Bir konuşmacı bilgilendirici bir mesaj aktardığı zaman, konuşmacı ile dinleyici arasındaki ilişki yansız/tarafsızdır. Bununla birlikte, bir konuşmacı ikna edici bir mesaj ilettiğinde ise, duygusal atmosfer duruma bağlı olarak düşmanlık ya da motive edici bir nitelik taşıyabilir.

Yanıt aramak: Genellikle bir ikna edici konuşma yüksek düzeyde dinleyicinin ilgisini ya da eylemini harekete geçirmeyi amaçlar.

Amaçlara ulaşmak: Bilgilendirici bir konuşmanın amacı dinleyiciye içinde bulunulan zamanda yerli ve yararlı bir bilgi aktararak öğrenmesini ya da anlamasını sağlamaktır. İkna edici bir konuşmanın amacı ise, dinleyicinin bir tutum ya da inancını değiştirmek ve kişiyi harekete geçirmektir. Örneğin, bir kürk manto satın alınması sırasında bilgilendirici bir konuşma yapılıyorsa genellikle ürün hakkında bilgi verilerek ürün tanıtılır, kişinin satın alması için tartışmalar açılmaz. Ancak ikna edici bir konuşma yapılıyorsa bu durumda ise kürk manto ile ilgili tüm tartışmalar, farklı görüşler aktarılır.

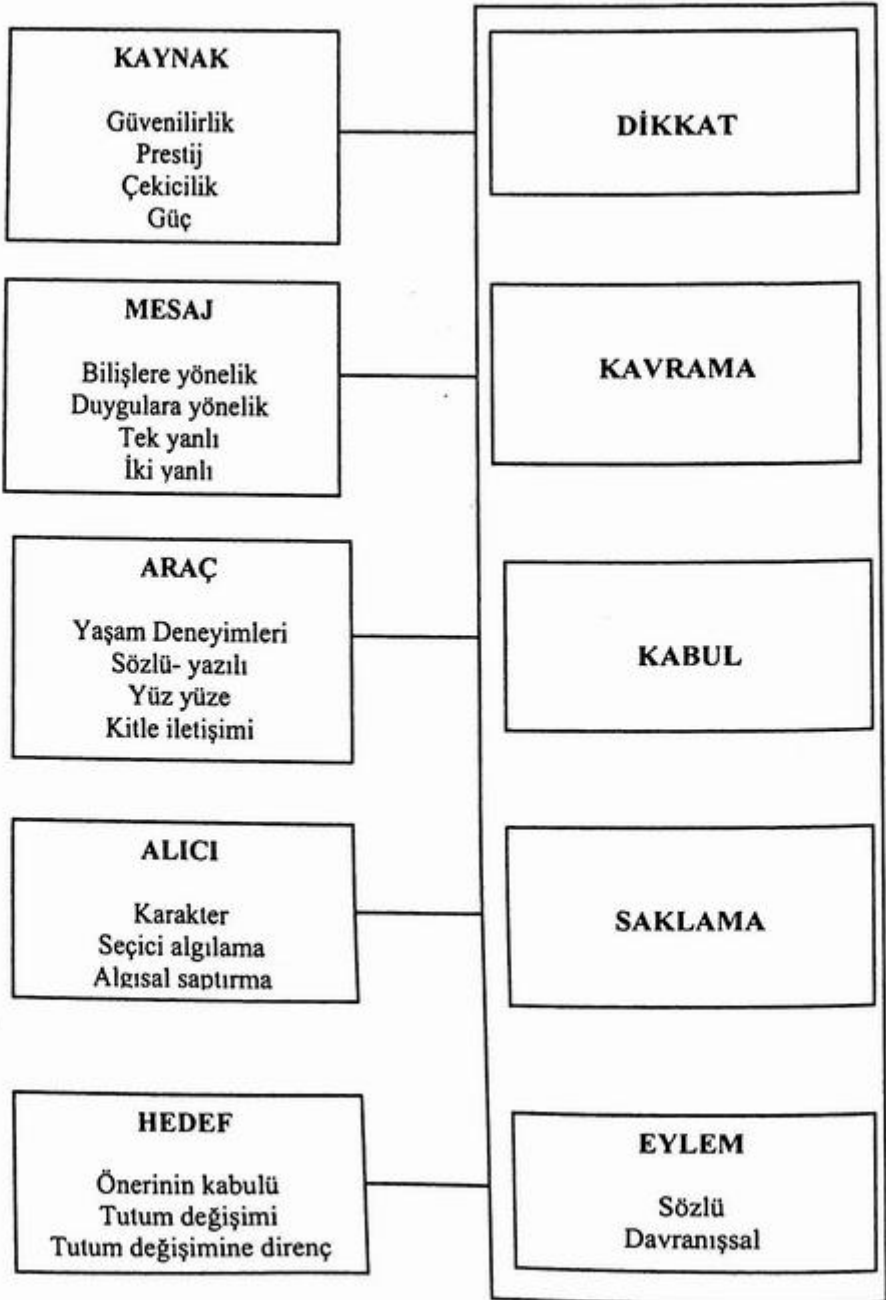
III. İKNA SÜRECİ

İkna, buluş, hazırlık ve diyalog evrelerinden oluşan bir öğrenme süreci ile başlar. İkna sürecini başlatan kişi, iknayı etkili kılan olumlu/olumsuz mesajlar, alıcılar ve oluşan geribildirim ikna sürecinin akışında iletişim sürecine benzer bir işleyiş göstermektedir. Mesajların bulunması, hazırlanması ve iletilmesi aşamalarında karşılıklı bir öğrenme eylemi gerçekleşmektedir.

Bilgi ve düşüncelerin bir araya toplanarak değerlendirilmesini hedefleyen barışçıl ikna sürecinde gerçekler ve doğrular aktarılabilirdiği gibi, zorlayıcı ikna sürecinde de ceza ve tehdit kullanımı ile istenilen davranışa zorla yapılan bir yönlendirmeden söz edilebilir. İkna sürecinin işleyişinde farklı etki/etkileme stratejileri kullanılabilir. Bu stratejiler kapsamında kaynak (ikna edici kişi), alıcı (ikna edilen kişi), kanal (ikna edilme ortamı), mesaj (ikna amacı taşıyan ifadeler) ve durumsal faktörler (ikna koşulları) dikkate alınmalıdır.

McGuire (1985) bu kavramsal çerçevenin yönlendirici faktörler (kaynak, mesaj, alıcı, kanal faktörleri); hedef faktörler (davranış değişimi, davranış/tutumun aynı kalması, tutum değişimi) ve süreç faktörleri (dikkat, anlayış ve kabul) nden oluştuğunu ifade etmektedir. İkna edici süreçte yönlendirici faktörler, hedef faktörlere organize edici bir düşünce sistemi sunarak, öğrenme yoluyla bir cevap oluşturulmasını sağlamaktadır (Manfredo, 1992: 1 - 27).

Şekil 9. İkna Sürecini Etkileyen Değişkenler



Kaynak: İnceoğlu, 2000: 141

İkna edici iletişim sürecinde kullanılan aşamalar, iknanın gücünün iletilmesinde ve bireyin davranış ve tavırlarının değiştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilebilir (Anık, 2000: 38):

- Birinci aşama; sunulan, iletilen ile hedefin ilgisini çekme
- İkinci aşama, kişileri uyarak iletiye dikkat edilmesini sağlama
- Üçüncü aşama; görsel ve işitsel unsurlarla kavramayı sağlama
- Dördüncü aşama; içeriğin kabul ya da reddedilmesi
- Beşinci aşama; yeni bir karar ve tutumun bilinçlenmesi
- Altıncı aşama; eylem, davranış ya da tepki

İkna sürecinde mesajlar; dikkat çekmek, ilgi uyandırmak, istek geliştirmek, harekete teşvik etmek biçiminde planlanmaktadır. İkna edici mesajların etkinliği, alıcılar tarafından göndericiye karşı duyulan hayranlık, güven, uzmanlık, canlılık, hareketlilik vb. özellikler ile sağlanmaktadır. Bununla birlikte ikna süreci değişkenleri olarak alıcıya ilişkin özellikler araçlara ilişkin yöntemler, davranış ve tutumlara ilişkin yönlendirmeler ikna sürecinin etkinliğinde sözü edilen aşamaların planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde rol oynamaktadır.

İkna sürecinin hedefi tutumların/davranışların değişimi, yeni tutum/davranışların oluşması, tutum/davranışların aynı kalmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, tutum/davranışın değişmesinde etkili olabilecek üç faktör; kaynak (iknacı), mesaj (ikna) ve alıcı (ikna edilen) olarak ifade edilmektedir. Kaynak tutum/davranış değişmesine/oluşmasına yol açmak için verilen bilginin kim tarafından verildiğine; mesaj, bu bilginin nasıl verildiğine; alıcı ise bu bilginin yöneltildiği, yani tutumu değiştirilmesi amaçlanan kişi veya kişileri işaret etmektedir.

A. Kaynak Faktörü

Kaynak olan bireyin biyolojik özellikleri (yaş, cinsiyet, boy, ırk vb.), davranışsal özellikler (yüz ifadesi, el ve vücut hareketleri, giyimi, sosyo - psikolojik özellikleri (güç, sosyal statü, dışadönük, içedönük olma vb.) ikna sürecinin başlatılmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

İkna sürecinde bilginin kim tarafından verildiği veya hangi kaynaktan alındığı, ortaya çıkabilecek tutum değişikliği derecesini etkileyebilecek faktörlerden biridir. Tutum değişmesine etkili olabilecek kaynağa ait özellikler; güvenilirlik, inanılabilirlik, fiziksel çekicilik sevilme ve benzerlik olarak ifade edilebilir.

1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, alıcının kaynağı kabul etmesini veya ona eğilimli olmasını gösterir. Aristo'nun ifade ettiği gibi, kaynağın güvenilirliği; alıcı tarafından algılandığı şekilde; iyi niyet, iyi ahlaki karakter ve iyi anlama kabiliyetinden müteşekkildir (Ross, 1985: 84). Kaynağın güvenilir olması ikna edici mesaja dikkat çekilmesi, dikkatin devamlılığının sağlanması için gerekli en önemli unsurdur. Özellikle de kaynak kendisi tek başına bir mesaj sunuyor ise alıcının bu mesaja önem vermesi tamamıyla kaynağın güven vermesine dayanır (Küçükkurt ve Can, 1988: 29 – 30). Bununla birlikte kaynak kişinin alıcı ile ilgili kişisel bir kazanç elde etmesi, tutumunu değiştirmeyi amaçladığının açık bir biçimde belli olmaması, alıcıyı etki altına almak istemesi gibi unsurlar kaynağın güvenilir olması konusunda alıcının düşüncelerini etkilemektedir. İkna edici bir iletişimde kaynağın çok sayıda özelliğinin alıcıyı etkilemesi söz konusu olabilir. Bu özelliklerin en önemlisi kaynağın güvenilir olmasıdır. Eğer bir kişi belirli bir konuda uzman görünmüyorsa, güvenilirliği kuşku ise alıcının tutumlarını değiştirmede büyük bir olasılıkla etkili olamayacaktır (Milburn, 1998: 191).

2. Uzmanlık

Uzmanlık özelliği, genel anlamda saygınlık (prestij) olarak ele alınmakla birlikte, değiştirilmesi/kabul edilmesi amaçlanan tutum/davranış konusunda bilgi kaynağının ne ölçüde bilgi sahibi olduğuna işaret etmek için kullanılır. Saygınlık kişinin konusunda uzman olup olmadığı ile ilgili olup bu özelliğe diğer kişilerin gösterdiği saygı ya da ilgi ile ilgilidir (Bektaş, 2000: 176). Saygın bir kişi olması kaynağın aynı zamanda dürüst biri olarak algılanması ile ilişkilidir (Uysal, 1998: 200). Kaynağın sahip olduğu bilgi ve eğitim düzeyi alıcının kaynağın mesajlarını değerlendirmesi için çok önemli bir özelliktir. Alıcı, kaynağın bilgili ve eğitim düzeyi yüksek olması durumunda mantıklı mesajlar sunacağına ve yararlı bir konuda yardıda bulunacağına ilişkin bir inanç geliştirmektedir (Anık, 2000: 44). Yapılan araştırmalar, genellikle uzman bir kişi tarafından verilen bilginin, sıradan bir kişi tarafından verilen bilgiye göre daha fazla tutum değişikliğine yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Saygınlığı olan bir kaynaktan gelen ikna edici mesajlar, daha kolaylıkla kabul edilebilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalar kaynağın uzmanlık özelliği düştükçe alıcıların inanılabilirlik düzeylerinin de düştüğünü göstermektedir. Howland ve Weiss (1951) inanılabilirliğin uzmanlık ve güvenilirlik faktörlerine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Genellikle kaynağın inanılabilirlik derecesi arttıkça, tutum/davranış değiştirme girişimlerinin başarılı olma olasılığı da artacaktır (Kağıtçıbaşı, 1996: 168).

3. Fiziksel Çekicilik ve Benzerlik

Kaynak olan kişinin fiziksel görünümü ve sunum biçimi de alıcıların ikna olmasında önemli bir ölçüde etkili olmaktadır. Fiziksel görünümleri çekici olan kişiler kişiler arası etkileşim sürecinde diğerlerine göre avantajlı durumdadırlar. Çekici kişilerle ilgili olarak ifade edilen "şip şak etkisi" bu avantajın ne kadar büyük olabileceğini açıklamaktadır. Şip şak etkisi çekici kişilerin diğer kişiler üzerinde düşünmeksizin ve otomatik olarak verdiği tepkiler olarak ifade edilebilir. Bu etki, aynen hale etkisi gibi işlemektedir. Hale etkisi, olumlu bir özelliği fark edilen kişilerin diğer özelliklerinin de olumlu olduğunu varsayma yönünde bir eğilimdir. Fiziksel çekiciliğin de böyle bir etkisi olduğu açıklanmaktadır. Araştırmalar iyi görünümlü kişilere doğal olarak yetenekli, ince, dürüst ve zeki gibi birtakım olumlu özelliklerin yüklendiğini göstermektedir. Fiziksel olarak çekici birisi ile etkileşime giren diğer kişi/kişilerin zihinlerinde "görünüm iyiyse her şey iyidir" anlayışı yerleşmektedir. "Biz bize benzeyen insanları severiz" (Byrne, 1971). Kişiler genellikle kendilerine benzeyen kişilere karşı olumlu bir tutum içerisinde olmaktadır. Bu benzerlik kişilik özellikleri, tutumlar, değerler, geçmiş yaşantılar, yaşam biçimleri vb. birçok konuda olabilir. Bu noktada kendisine benzeyen kişiler daha fazla sevme, benzemeyen kişilere karşı bir negatiflik hissedilmektedir. Bu nedenle alıcının kendisine benzeyen kişilerin isteklerine uyma eğilimi de oldukça yüksektir (Cialdini, 2001: 257 - 262).

4. Sevgi ve Beğeni

İkna edici söylemi oluşturup ileten ikna edici iletişimi sunan kişinin çevresinde sevilen bir kişi olması mesajların dikkate alınmasını ve mesajlara önyargısız bir şekilde yaklaşılmasını olumlu olarak etkilemektedir. Kaynağın sevilmesi alıcının kaynak ile kendisi arasında birtakım benzerlikler bulması ile ilişkilidir. Aynı zamanda kaynağın beğenilen ve hoş bir fiziksel çekiciliğe sahip olması mesajların kabul edilmesini olumlu yönde etkilemektedir (Oktay, 2000: 190; Yüksel, 1994: 130). Gerçekleştirilen birçok araştırmada güzel ve çekici olan kişilerin genellikle olumlu özelliklere sahip olduklarının kabul edildiğini göstermektedir. Bu noktada fiziksel çekiciliğin kişiler üzerindeki etkisi mesajların kabul edilmesinin olasılığının ne denli yüksek olabileceğini göstermektedir (Cialdini, 2004: 209 - 210). Sevilen, beğenilen kişilere karşı alıcıların yüksek düzeyde güven duyarak, o kişilerden gelen söylemlere açık oldukları belirtilmektedir. Yapılan araştırmalara göre, insanlar sevdikleri kişilerin söylemlerinin kendileri ile benzer görüşlere sahip olmalarını rahatlatıcı, farklı söylemlere sahip olmalarını ise rahatsız edici bulmaktadır. İnsanlar, sevdikleri kişiler ile kendilerini özdeşleştirerek, bu kişilerden gelen söylemleri kendilerine mal etme eğilimi göstermektedir-

ler. Özellikle arkadaşlar arasında kurulan sevgi bağı, arkadaşların birbirine karşı duyduğu bağlılığın uyma etkisi yarattığı belirtilmektedir. Bu konuda uzman bir kaynak alıcısı ikna edebilmek için öncelikle kendisini sevmesini sağlamalıdır.

5. Niyet

İkna sürecinde kaynak başkalarını etkilemeye çalışmayan biri olarak algılanırsa, daha dürüst, daha güvenilir ve sonuç olarak da daha ikna edici görülür. Aynı zamanda kaynağın alıcılarla çok ilgili olması, açıkladığı konuda çok fazla düşünmeye zorlaması ve alıcılarla ilişkiyi güçlendirmeye çalışması da inanılabilirliğini azaltmaktadır (Milburn, 1998: 192 - 193). Yapılan araştırmalar, bir bilgi kaynağının güvenilir olarak algılanıp algılanmayacağına niyet unsuruna bağlı olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, alıcının/ikna edilmek istenen kişinin ilk dikkat edeceği nokta, kaynağın söz konusu bilgiyi hangi niyetle verdiğiidir. Kaynak (iknacı), konusunda ne kadar uzman olursa olsun, ikna etme amacı alıcısı kandırmak olarak yorumlanırsa, alıcı üzerinde fazla bir etkisi olmayacaktır. Eğer alıcı kaynak tarafından iletilen ikna edici mesajların kendisi ile ilgili bir değişimi amaçladığını düşünürse bu durumda direnç göstermeyecektir.

İkna sürecinde kaynağın güvenilirlik, uzmanlık, fiziksel çekicilik ve benzerlik, sevgi ve beğeni gibi özellikleri etkili olmakla birlikte, ikna söylemleri gerçeklik özelliklerini taşııyorsa uyku etkisi adı verilen kısa süreli etkiler ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, ikna eylemi gerçekleşmekte ancak etkisi kısa süreli olmaktadır. Bireylerin zihinsel hatırlama fonksiyonları bir süre sonra kaynak kişiden bağımsız olarak işlemektedir (Ross, 1985: 55). Zaman unsuru zihinde kişisel özelliklerden çok söylem üzerine odaklı olarak eyleme yöneltmede etkili olmaktadır.

Bu noktada ikna sürecinde kaynağın, söylemleri, karşısındaki alıcıya iletmedeki başarısını etkileyen farklı faktörlerin varlığı ortaya çıkmaktadır. Kişiler arasındaki sosyal etkileşimleri oluşturan, sözlü ve sözsüz iletişim kanalları potansiyel olarak kişilere iletişim olanakları sunmaktadır. İçerik, yapı, sözlü mesajların dizilişi, paralinguistik ipuçları, yüz ifadeleri, beden hareketleri, sözel mesajlara etki eden çevreden gelen ipuçları sağlamaktadır (Burgoon vd., 2000, 12).

Bir söylemin iletilmesinde, söylemin nasıl söylendiği sözcüklerden daha önemlidir. Ses unsuru, kaynağın alıcının zihnine girmesi için gereksindiği pasaporttur. Söze anlam kazandıran seslerdir. Mesajlar iletilirken ses tonunun söylenenlerin içeriğine uygun olarak ayarlanması, yüksetilip alçaltılması etkili söylemin ölçütüdür. İkna edici bir söylem oluşturulurken sesin esneklik, canlılık, akıcılık, açıklık özelliklerine sahip olması etkinliği artır-

maktadır. Aynı zamanda kaynağın söylemlerinde sözcük, cümle ve şiddet vurgularının dikkate alınarak aktarılması mesajlara güç katılmasını sağlamaktadır (Buckley, 2002: 224 – 228).

Alıcılara mesaj aktarımı başladığı andan itibaren söylemlerin yanında kaynağın gerçekleştirdiği eylemler, alıcıyı eyleme yönlendirmede ve ikna etmede son derece önem taşımaktadır. Beden dili; jestler (eller, kollar, bacaklar) ve mimikler (yüz hareketleri) ile yapılan tüm beden hareketlerini ifade etmektedir. Bu hareketler doğal bir biçimde yapılırsa, söylemlere canlılık kazandırmakta, sözcükleri ve cümleleri renklendirmektedir. Düşünce ve duyguların vurgulanması, başımızın omuzlarımızın hareketleriyle de sağlanabilmektedir. İletişim uzmanı Albert Mehrabian tarafından yapılan araştırmaların bulgularına göre iletişim kurarken duygu ve tavırlarımızı ifade etmekte sözcüklerin rolü yalnızca % 7, sesimizin rolü % 38 iken, yüz ifadelerinin ve beden dilinin rolünün % 55 gibi şaşırtıcı bir oranda olduğu görülmektedir (Ker, 2002: 152). İnsanların duyu organlarının birbirinden bağımsız olduklarını düşünürken, araştırmacılar, her duyunun algılamada diğer duylardan yardım aldığını ve alıcıların, farkında olmadan, gözleriyle her yeri tarayarak görsel ipuçlarını aradıklarını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, beyin sözleri tanıma sürecinde, algılamayı görsel uyarılarla tamamlamaktadır (Buckley, 2002: 258). Bu nedenle kaynak kişinin, ikna sürecinde söylem ve eylemleri bir bütün içinde alıcıya ulaştırılarak, alıcıda da söylem ve eylem bütünleşmesi yaratılarak ikna edicilik etkisi uzun süreli olarak gerçekleştirilebilecektir.

B. Alıcı Faktörü

Kaynağın karşısındaki alıcı faktörleri mesajı alan kişinin kişilik özellikleri, cinsiyeti, sosyal statüsü, zekâ, bağlılık vb. mesajın bütünlüğünde etkili olmaktadır. İkna edici mesajlar karşısında alıcının etkileneceği mesaj türleri, vereceği tepkiler, ikna edici iletişime karşı gösterdikleri direnç vb. farklılıklar göstermektedir.

Kendine güveni olan kişilerin diğer kişilerden gelen öneri ve talepler karşısında daha temkinli davrandıkları bu nedenle ikna edici iletişime karşı direnç gösterdikleri görülür. Ancak kendine güveni daha az olan kişilerin diğer kişilerin görüşlerine daha fazla önem verdikleri, kendi doğrularından emin olamadıkları için başkalarının önerilerine daha açık oldukları görülmektedir. Bununla birlikte zeka da ikna edici iletişime karşı alıcıların gösterdiği tepkileri ve tepki düzeyini belirlemektedir. Buna bağlı olarak da yüksek zeka düzeyine sahip kişilerin daha karmaşık, tutarlı ve mantıksal yönleri bulunan mesajlardan daha çok etkilenebilecekleri, zeka düzeyi daha düşük olan alıcıların ise daha basit, anlaşılır mesajlardan etkilenecekleri

açıklanmaktadır. Diğer önemli bir faktör de alıcının cinsiyetidir. Genellikle erkeklerin ve kadınların ilgi alanları farklı olduğu için ikna edici mesajlara dikkat etme ve kabul etme eğilimleri de buna bağlı olmaktadır. Kadınların toplumsal rolü gereği daha çok ev ve çocuklarla ilgili nesnelere, güzellik, moda gibi alanlara, erkeklerin ise iş, spor, siyaset, araba, seyahat gibi konulara eğilimi olduğu görülür. Bu nedenle ikna edici mesajın hedefinin kim olduğunu belirlemek etkinliği arttırmak açısından önemlidir (Yüksel, 1994: 134 - 136; İnceoğlu: 1993: 125; Kağıtçıbaşı, 1992: 188 - 190).

Alıcının ikna edici söylemlere karşı kabulününün olumlu/olumsuz olarak etkilenmesi sahip olduğu tutumun dercesine, bağlanma özelliklerine ve kendilik değerine bağlı olarak değişmekte olduğu şu şekilde belirtilmektedir (Aydın, 2002: 290 - 291):

Tutumun Kuvvet Derecesi: güçlü bir tutuma sahip olan alıcının, zayıf bir tutuma sahip olanlara kıyasla ikna edici mesajlara gösterdiği tepki arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bağlanma: Alıcının ikna edici mesajla ilgili konuya bağlanma derecesi mesajın kabulünü etkilemektedir. Alıcının ikna konusu olan söyleme karşı bağlanma oranı güçlüyse o derecede kabul etmeme/direnme eğilimi göstermektedir.

Kendilik Değeri: Kendilik değeri terimi, bir bireyin kendi yeteneklerinin ve değerinin ne olduğu konusundaki düşüncelerine işaret etmek için kullanılır. Bireyin kendisi hakkındaki görüşleri olumlu olduğunda ikna edici mesajları kabul etme olasılığı daha düşük düzeyde iken, olumsuz olanların etki ve kabulü daha açık oldukları görülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, ikna sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için alıcıların sahip oldukları kişilik özellikleri/kişisel nitelikler, ile ikna edici mesajlar arasındaki ilişkiler şu şekilde açıklanmaktadır (www.ciadvertising.org/studies/student/97fall/theory/personality/factors.html):

Otoriterlik (Authoritarianism): Otoriter kişilik yapısına sahip kişiler, genellikle geleneksel değerlere bağlı kalmakta ve bu geleneksel değerleri uygulamaktadır. Bu kişilik yapısındakiler, statü ve güçlerine odaklıdır, sadece içinde buldukları grubun güç ve statüsünü tanır diğer grup ve kişilerin düşüncelerini önemsemezler. Yüksek düzeyde otoriter bir kişiliğe sahip olan kişiler, öne sürülen iknaya karşı güçlü bir negatif tepki verirler, ancak öne sürülen mesajlar ait oldukları grubun düşünceleri ile uyumlu ve inançları ile tutarlı olduğu takdirde iknanın kabulü gerçekleşir.

Endişeli Olma (Anxiety): Kişilik yapısı endişeli olan kişiler, günlük yaşam olaylarına gerginlik, belirsizlik, kaygı ve panik duygularıyla yaklaşmaktadırlar. Nunnally ve Bobren tarafından yapılan araştırmaya göre yüksek dere-

cede endişeli kişiler, ikna edici mesajlara karşı dikkat göstermede düşük düzeyde bir ilgi göstermektedirler. İknanın başarısı daha önce gönderilen mesajlara yönelen dikkatin derecesine bağlıdır. Karar vermede yüksek düzeyde gerilim/endişe yaşayan kişiler iknaya düşük düzeyde cevap verirler. Kişilerin endişe düzeyleri yüksek olduğunda bilgiye karşı daha yüksek derecede direnme/tepki göstermektedir. İkna edici mesajlarda korku çekiciliğinin kullanılması durumunda, endişeli kişilik yapısına sahip kişilerin ikna edici mesajı kabul etme olasılığı düşük olacaktır.

Bağımlı – Bağımsız (Dependent – Independent): Bağımlı kişilik yapısına sahip olan kişiler çevrelerinden gelen etkilere karşı kendi tepkilerini oluşturma ve verme yeteneğine sahip olmadıkları için, gelen ikna edici mesajları kabul olasılıkları yüksek olmaktadır. Bağımsız kişilik yapısına sahip olan kişiler, dış çevreden gelen etkileri kendi deneyim ve bilgilerine göre değerlendirme yeteneğine sahip olduklarından ikna edici mesajları kabul etmeleri güç olmaktadır.

İçsel –Dışsal Kontrol (Intraversion – Extraversion): Dışsal kontrole odaklanmış kişilerin olay ve durumlara karşı destek için çevreden beklentileri yüksek düzeydedir. İkna edici mesajlara karşı direnç göstermeleri ile dışsal kontrol düzeyi arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır. İçsel kontrol yeteneğine sahip kişiler, kendi düşünce ve yargılarına güvenerek karar verdikleri için ikna mesajlarına karşı yüksek düzeyde negatif tepki göstermekte ve kabul etme olasılıkları çok düşük olmaktadır.

Sosyal Kabul (Onay) İhtiyacı (Need for Social Approval): Sosyal kabul/onay ihtiyacı arayan kişiler sosyal uyuma önem vermeleri nedeniyle, diğerleri tarafından kabul/onay kazanmak için ikna mesajlarına olumlu kabul yanıtları vermektedirler. Onay aynı zamanda statü ve tanınma ihtiyacı ile birleştiğinde ikna mesajları yüksek düzeyde kabul olasılığı kazanmaktadır. Sosyal onay ihtiyacı duymayan kişilerin ikna mesajlarını çok daha fazla yargıladıkları ve bu mesajları kabul olasılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir.

Kendine Saygı/Güven (Self – Esteem): Kendine saygı/güven düzeyi düşük olan kişiler çevreleri tarafından belirtilen sorumluluk, performans vb. unsurların kabulüne daha açık bir yaklaşım gösterirken, kendine güven düzeyi yüksek olan kişilerin ikna edici mesajları kabul olasılıkları çok düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir.

Bu bağlamda ikna edici söylemin, alıcıda eylem yaratabilmesi için; alıcının kaynak/ikna edici mesajlarla aynı görüşte olup olmaması konu hakkındaki bilgi düzeyi, eğitimi, zeka düzeyi, tutum ve bağlanma özellikleri, motivasyon unsurları, kişilik özellikleri ve kişisel nitelikleri ikna sürecinde belirleyici olmaktadır.

C. Mesaj Faktörü

İkna edici iletişimde diğer önemli bir özellik ise, mesajın oluşturulmasıdır. İkna konusu olan duygu, düşünce, bilgi vb. alıcıya iletmeye hazır bir hale gelmesi ve mesaj biçimine dönüştürülmesi gereklidir (Yüksel, 1989, 33). Kaynağın bir iletiyi kodlaması ve alıcı tarafından bu iletinin anlamlandırılması her iki tarafın da sahip olduğu birikimlerle doğrudan ilişkilidir. Kaynak ve alıcı ortak bir deneyim alanına sahip oldukları zaman, mesajın anlaşılması ve kabul edilmesi o denli kolaylaşmaktadır (Işık, 2002: 17). Mesajın belirli özellikleri alıcı tarafından kabul edilmesi üzerinde etkili olmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanmaktadır (Küçükçurt, 1987: 45):

Mesaj alıcının fizyolojik dürtülerine hitap etmelidir.

Mesaj alıcının eğitim düzeyi, mesleği, cinsiyeti, yaşı, ilgi ve alışkanlıklarına yönelik olmalıdır.

Mesaj alıcı tarafından kabul edilmesi için teşvik ve motive edici özellikler içermelidir.

Mesajı ileten kaynak ile alıcı arasında belirli bir düşünce ya da bakış açısı farklılığının bulunması, mesajın iletilmesi ve alınması sırasında olumsuz bir tutumun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Kaynak ve alıcı arasında bakış farklılığının bulunması durumunda alıcı mesajı kabul etmek için direnç gösterir. Alıcı mesaja karşı şu tepkilerde bulunabilir (Gürgen, 1990: 360):

İkna edici mesaja karşı çeşitli argümanlarla yanıt vererek olumsuzlamaya çalışır.

Alıcı kaynak kişiye karşı küçümseyici ve alaycı bir tavır takınır.

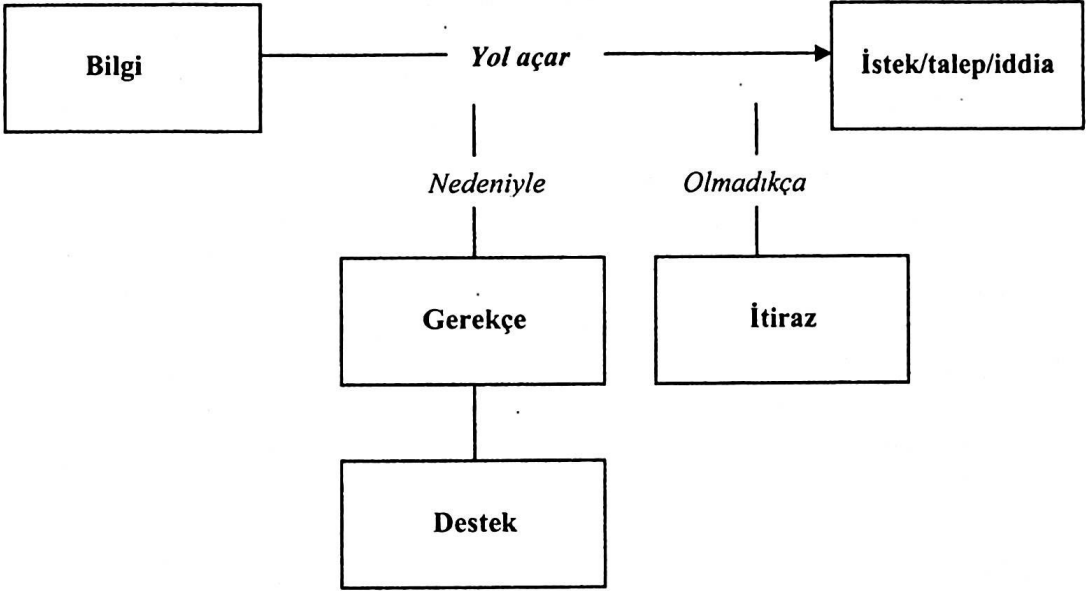
Alıcı kaynağa inanmadığını söyleyerek ya da belli ederek mesajı kabul etmez.

Alıcı mesajı kabul etmesine rağmen, mesajın gerçek amacından sapmasını sağlayarak kaynağın mesajını istemediğini gösterir.

1. İkna Edici Mesajın Oluşturulması

İkna edici bir mesaj yapılandırılırken konuşmacı argümanları nereye yerleştireceğine ve nasıl bir yöntem kullanacağına karar vermelidir. Konuşmacının argümanları kullanırken iki seçeneği vardır. Bunlardan birincisi, açıkladığı ya da belirttiği fikri destekleyen bir argüman kullanmak daha sonra bu argümanı güçlendirmek, ikincisi ise iki yönlü argüman kullanmaktır. Konuşmacı kendi ifade ettiklerini destekleyen birden fazla argüman kullanarak farklı noktalardan konunun desteklenmesini sağlayabilir.

Şekil 10. Toulmin İkna Süreci Modeli



Kaynak: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Darlyn R. Wolvin,
 Communicating A Social And Career Focus, Fifth Edition,
 Houghton Mifflin Company, USA, 1992, s. 487

Bu argümanların yerleştirilmesi konusunda çeşitli araştırmacılar farklı görüşer ileri sürmektedir. Ancak önemli olan bu argümanların nasıl kullanılacağına dinleyici analizi yapılarak belirlenmesidir. Öncelikle dinleyicinin nasıl hissettiği ve nelere inandığını belirlemek gereklidir. "Toulmin'in İkna Edici Sürecinde", süreç nedenlerle ilişkilendirilmektedir. Toulmin'in modelinde tümevarımsal ve tümdengelim argümanları ardı ardına yer almaktadır. Toulmin'e göre, argümanlar gerçek ya da fikirleri istatistikler, örnekler, kişisel tanıklar, inançlar temelinde yapılandırılmış bilgiye dayanmalı, bununla birlikte argüman ve dinleyici arasında bir köprü kuran ve bilgi ile sonuç arasındaki ilişkiyi açıklayan çeşitli gerekçeler yoluyla iddiayı/talebi/isteği ileten bir yapı içinde aktarılmalıdır (Berko vd., 1992: 486).

Bilişsel süreçte ikna edici mesajlarda dikkat unsurunun yaratılmasında, belirli bir amaçla gönderilen sözlü ve sözsüz mesajların üretilmesi yorumlanması ve anlaşılması için eşitlik durumu yaratılırken, alışkanlık ve düşüncesizlik nedeniyle ortaya çıkan dikkatsizlik durumu stratejik ve planlı bir iletişim özelliği göstermez. Birincisi, sözlü ve sözsüz olarak iletişim süreci içinde kaynağın nasıl bilinçli ve dikkatli mesajlar gönderdiğine, alıcının dikkatinin çekilmesi gerekmektedir. Bu durumda mesaj biçimi ve içeriği esnek, şartlara bağlı ve bilişsel kargaşa yaratmadan aktarılmalı gerektirir.

İkincisi, mesajı gönderen kaynak ve alıcı arasındaki düşünce sistemleri birbirine zıt nitelikler gösteriyorsa dikkat yapısı fonksiyonel olarak işlemez. Buna bağlı olarak, kaynak alıcının dikkat yapısı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Üçüncü olarak, dikkat düzeyi kendiliğinden ya da bilinçli olarak ortaya çıkabilir. Bu noktada, kaynağın mesajını neden temeline dayalı ipuçları ile oluşturması gerekmektedir. İkna sürecinde kişileri dikkate yönelten ve algılamayı sağlayan yöntemlere bakıldığında; yeni ve tuhaf durumlar, hikâye formatında verilenler, çatışma, rekabet vb. karmaşa durumları, senaryonun kesildiği durumlar, negatif etkilerin belirtildiği durumlar, zaman sürecinde sapmaların olması, uyum ve uyumsuzluk unsurlarının birlikte bulunması vb. yöntemleri ile oluşturulan mesajların kullanıldığı görülmektedir (Burgoon, Berger ve Waldron, 2000). Bu noktada, duygu çekiciliği unsuruna dayanan söylemlerin, pozitif duyguların memnun eden bir hareket tarzını ortaya çıkardığı, negatif duyguların ise engelleme ve sakınma eylemini yarattığı görülmektedir.

İkna mesajı dizaynı, ikna ile ilgili diğer alanları birleştiren bir şemsiye biçiminde kullanılır. İkna dizaynı, çok dikkatli bir şekilde bilgilendirme aktivitelerini içerir, amaçlar alıcının davranışındaki bir tür değişimle ilgilidir. İkna edici mesajların hazırlanmasında mesajın uzunluğu ve mesajın biçimi etkileyici olmada ön plana çıkan faktörler arasında yer almaktadır. Mesajın uzunluğu manipülasyon unsurlarını da içerebileceğinden mutlaka denetlenmek durumundadır. İkna edici mesajların üç farklı etkiye neden olduğu görülmektedir. Birincisi; Psikolojik durum üzerindeki etkileri, empatik niteliği yüksek olan mesaj içerikleri yüksek ikna oranları ortaya çıkarır. İkincisi; iletişim üzerindeki etkileri, mesajın psikolojik etkisinden çok mesajın eylemlerle bağlantısı dikkate alındığında ilgi yaratan mesajlar iletişimi ve eylemi artırmaktadır. Yani mesajlar manipüle edilmektedir. Üçüncüsü; mesaj manipülasyonu ve psikolojik durum özellikleri sonuca yönelik etkileri belirlemektedir (O'Keefe, 2003: 251 - 274). Başarılı bir iknada alıcı ona ulaşan yeni görüş, duygu, fikirleri tanımlanan davranış, tutum ve inançları tasarlamaktadır. İkna ediciliğinin etkisiyle kişiler davranış ve düşüncelerini değiştirebilirler. Mesaj içeriği ve bağlamı mesajın alınmasını etkilemekte, hafızada belirli özellikler oluşturarak bilginin özümsemesini sağlamaktadır. Bilginin tasarımı bu noktada önem kazanır ve kelimelerin kullanımı ve gözlemlenebilir davranışlar yaratmak için avantajlar sağlar. Burada önemli olan, alıcının öğrenme materyallerini nasıl algıladığının belirlenmesidir (Pettersen, 2002: 15 - 18). İkna edici mesajın tasarlanmasında, mesaj içindeki tanıtıcı metaforların kullanılması alıcının metaforu algılamasıyla ikna olasılığını daha fazla arttırmaktadır. İkna edici mesajın başarısını etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilmektedir (O'Keefe, 2003: 251 - 274):

Mesajın canlılığı: Araştırmalara göre canlı nitelikler taşıyan mesajlar cansız olanlara göre daha çabuk algılanmakta ve mesajın akılda kalıcı olması sağlanmaktadır. Mesajı düzenleyen kişi hangi mesajın akılda kalıcı olacağını bilecek düzenlemelidir. Mesajların canlı nitelikleri alıcıda psikolojik olarak eyleme yönlendirici durum etkileri ortaya çıkarmaktadır.

Korku çekiciliği: Mesaj içindeki korku çekiciliği unsurları yüksek ve düşük olanlar karşılaştırıldığında; güçlü korku çekiciliği bulunan mesajların düşük olanlara göre daha kolay kabul edildikleri görülmektedir. Korku çekiciliği unsurunun mantıksal nedenlere dayandırılması ikna etkisi yaratması ile bağlantılıdır. Ancak korku çekiciliğinin yüksek olması mantıksal nedenlere dayandırılmayarak sadece duygusal unsurlarla desteklenmişse ters etkiler yaratabildiği belirtilmektedir.

Argümanın kalitesi: Argümanın kalitesi, ayrıntılı ve detaylı niteliklerle birlikte sunulması ile ilgilidir. Güçlü argümanlar daha pozitif olarak algılanmakta ve daha güçlü ikna etkileri yaratmaktadır. Mesaj içindeki argümanlar daha çok bilgiye dayalı olduğunda kaliteli olarak algılanmakta, mesajlar etkili olarak değerlendirilmektedir.

2. İkna Edici Mesajın Sunumu

a) Mesajın tek ve iki yönlü sunumu

İkna edici mesajların içeriği, kaynağın bir konuda alıcıya iletmek istediklerini kapsamaktadır. İkna edici bir mesajın nasıl sunulduğu ve etkili olabilmesi alıcının özelliklerine bağlıdır. Tek yönlü mesajlar genellikle belirli bir konuda sadece belirli açılardan görüşlere yer verilen ve bir bakış açısına göre düzenlenen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle alıcı genellikle bu mesajlara karşı bir argüman geliştirememektedir. Çift yönlü mesajlarda ise birçok görüşten ve bakış açılarından söz edilmektedir. Genellikle çift yönlü mesajlar kullanıldığında mesajın hedefi olan kişi/kişiler karşı çıkmak ya da direnmek için belirli argümanlardan destek alabilmektedir. Hedef kitlenin sahip olduğu özellikler mesajın sunum biçimini belirlemektedir. Örneğin, mesajın alıcısı/alıcıları ikna edilmek istenen konu hakkında bir önyargıya sahipse bu durumda birbirinden farklı görüşleri duymak ve bilmek istemektedir. Mesajı almaya istekli olmadıkları için farklı savların bulunması gerekmektedir. Bu nedenle böyle bir durumda mesajın iki yönlü sunumu daha uygun olacaktır. Ancak kaynak kişi çok sevilen ve beğenilen birisi ise, aynı zamanda kaynak alıcı/alıcılara güvenilirliğini kanıtlamış ise bu durumda tek yönlü bir mesaj sunumu yeterli olabilir (Gürgen, 1990: 364; İnceoğlu, 1993: 123).

Mesajın iki yönlü olarak sunulması alıcının mesaja ilişkin tüm alternatifleri görerek daha kısa sürede ikna olabileceği varsayımı ters bir etki de gösterebilmektedir. Birincisi, alıcının söz konusu konu hakkında daha önce farkında olmadığı bir noktaya dikkati çekilebilmekte, ikincisi alıcının daha önce farkında olduğu ve bildiği bir olumsuzluğa ilişkin farklı bir anlatım sunulması ile kaynağa karşı bir güvensizlik ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte iki yönlü mesaj sunumunda konu ile ilgili olumsuzluğun başta mı sonda mı verileceği hakkında bir karar vermek gereklidir. Bu durumda eğer alıcının konu hakkında olumsuz bir tutuma sahip olduğu biliniyorsa önce olumsuz özellik, daha sonra olumlu özelliğin verilmesi sıralaması yapılabilir. Diğer taraftan kararsız ya da olumlu bir tutuma sahip olan alıcıya ise öncelikle olumlu özellikler aktarılmalı, en sonunda olumsuz özelliklerden bahsedilmelidir.

b) Mesajın duygusal ve rasyonel sunumu

İkna edici iletişimde duygusal içeriği olan mesajlar genellikle alıcının psikolojik özelliklerini etkilemeyi hedeflemektedir. Tutum değiştirme ve kabul ettirme amacı ile endişe, üzüntü, mutluluk gibi duygusal unsurlar kullanılarak mesaj duygusal olarak yapılandırılır. Rasyonel mesajlarda ise, alıcının maddi ya da manevi kazançlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Genellikle etkili bir ikna edici iletişim sürecinde mesajda hem duygusal hem de rasyonel öğelerin birlikte yer aldığı görülmektedir.

İkna edici bir mesajın "dikkat, ihtiyaç ve eylem" olmak üzere üç aşaması bulunmaktadır. İkna sürecinde tutum ya da davranış değişimi yaratabilmek için mesajların duygusal ya da mantıksal nedenlere dayanması gereklidir. Diğer bir deyişle, iknanın duygulara yönelik merkezi bir yanı ve mantığa dayalı sistematik bir yanı bulunmaktadır (Buck vd., 2002: 1 – 7). Bu bağlamda, ikna edici mesajlar iki kategoride incelenebilmektedir. Birincisi, mantıksal çekiciliğe sahip olan mesajlardır. Bu tür mesajlar, alıcının rasyonel düşüncelerine yönelerek dikkat çekme ve eyleme yönlendirme amacını taşımaktadır. Mantıksal çekicilikteki mesajlarda, genelleştirmelerden, kuşku sorulardan, aynı görüşte olmayanlara saldırmaktan, bir sorunu gereğinden fazla basitleştirmekten, yanlış bir nedeni gerçek saymaktan, hatalı benzetmeler yapmaktan, mantık dışı desteklerden kaçınmak gerekir. İkincisi, duygusal çekiciliğe sahip olan mesajlardır. Bu tür mesajlar, alıcının duygularına yönelerek eylemin gerçekleşmesini hedeflemektedir. Duygusal çekicilik özelliği taşıyan mesajlarda pozitif duygusal özellikler daha etkili olurken, alıcının sahip olduğu özelliklere göre negatif çekiciliği bulunan mesajlar da etkili olabilmektedir. İkna mesajları negatif unsurlar taşıdığı anda (korku duygusu uyandıran negatif çekiciliği olan unsurlar vb.) toplum tara-

findan etik olarak kabul edilmez. Buck (1999) ikna edici mesajlardaki duyguları biyolojik, sosyal ve moral duygular olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Biyolojik duygular, erotizm ve güç, korku, sinir, öfke, rahatsızlık, güvensizlik, kızgın olma, hakaret dolu olma, bencillik gibi olumsuz duygular ve emin olma, güvenli, memnuniyet, yakınlık, sevgi/aşk, yardımseverlik, şefkatlilik gibi pozitif duygulardan oluşmaktadır. Sosyal duygular onur, suç, utanç, merhamet, kıskançlık vb. sosyal olarak kabul edilme ihtiyaçlarına dayandırılmaktadır. Moral duygular, hem sosyal hem de bilişsel duygular üzerinde odaklanmıştır. Toplum tarafından belirlenmiş ve kabul edilen kural ve yargılarla ilişkilidir (Buck vd., 2002: 1 - 7).

IV. İKNA KURAMLARI

İkna hedef kişinin zihninin işleyişini çözebilme, tavır ve davranışlarını izleyip yönlendirebilme, beklentilerini karşılama ve gereksinimlerini doyurabilme gibi farklı yöntem ve kurallara bağlı olarak incelenmektedir.

A. Aristoteles Yaklaşımı

Aristo'ya göre, konuşmacı ikna edici bir mesaj yaratmak istiyorsa mesajını etkili kılabilmek için üç ikna edici mod/çekicilik unsuru kullanır. Aristoteles bunları logos, pathos ve ethos olarak ifade etmektedir. Bu üç unsuru şu şekilde açıklamaktadır (Barker, 1990, s. 280 - 286).

1. Akıl Yürütme (Logos)

Logos, ikna için mantıksal bir yaklaşımdır. Mantık ve argüman temeline dayanan logos kişinin neden duyusunu çekici kılmayı amaçlamaktadır. Örneğin, bir doktor yeni bulduğu bir tedavi yöntemini kabul etmeleri için doktor arkadaşlarına konuşma yaparken mantıksal bir yaklaşım kullanır. İş yaşamında genellikle projelerin onaylanması için de mantıksal ikna yönteminin uygulanması gerekir. Logos gerçeklerden ve rakamlardan başka iki temel akıl yürütme tipi kullanır. Bunlardan birincisi tümdengelimle dayanan akıl yürütme genelden özele doğru ilerleyen bir özellik gösterir. En çok bilinen tümdengelim akıl yürütme yöntemi kıyaslamadır. Örneğin, tüm insanlar ölümlüdür, Ali bir insandır, bu nedenle Ali de ölümlüdür. Kıyaslama yapmak tümdengelim sürecinde açıklık sağlar, sonuçta mantıksal olarak genelleştirme izlenir. İkincisi ise tümevarımsal akıl yürütme, özelden genele doğru ilerler. Örneğin, CD satın almak için mağazaya girdiğinizde bir ünlünün CD'sinde en sevdiğiniz bir parça çalışıyorsa onu dinleyerek etkilene sonucunda o CD'yi satın alabilirsiniz. Hem tümevarımsal hem de tümdengelimle dayanan akıl yürütme yöntemi güvenilirlik taşır. Örneğin,

bir bayan mobilya mağazasının vitrininde gördüğü koltuktan etkilenerek mağazadan koltuk takımını sipariş eder. Ancak evine gelen koltuk takımının diğer parçaları vitrinde gördüğü koltuk ile aynı değildir. Bu durumda bir kez güveni sarsılan kadın bir daha bu mağazadan alışveriş yapmayacaktır. Akıl yürütme kişiselden sonuçlara varma yoluyla düşünme sürecine dayanmaktadır.

2. Duygu (Pathos)

Konuşmacı duygulara ya da hislere hitap etmeyi tercih ettiğinde, mantıktan daha etkili olan duyguları çekici kılmayı amaçlamaktadır. Etkili bir duygusal çekicilik dinleyicinin ruh durumuna, mesaj yaratmak amacı ile seçilen konuya göre değişir. Pathos özellikle ödüllendirici çekicilik, korkuyu harekete geçiren çekicilik, ihtiyaç, istek ve değerlerin çekiciliği olmak üzere farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Ödül çekiciliği, dinleyici bazı kişisel kazanımlar ya da kar elde etmek için konuşmacının önerdiği konuda davranabilir ya da hissedebilir. Örneğin, bir üniversitede konuşma yapan müdür öğrencilere iş yaşamında elde edecekleri bu diplomanın çok önemli olduğunu ve onlara birçok kapıyı açacağını söylediğinde iş bulma ihtiyaçlarına yönelik duygusal bir çekicilik kullanmaktadır. Korku çekiciliği ise ödül çekiciliğinin tam tersidir. Kişiler kendilerinin ya da çok sevdikleri kişilerin zarar görmesi ile ilgili bir tehdit algıladıkları zaman ikna edilen konuya karşı oldukça hassas davranırlar. Etkili bir konuşmacı ikna edici bir mesajın etkinliğini arttırmak için korku unsurundan yararlanır. Örneğin, reklamlarda genellikle ilgili ürünlerin kullanımında evde yangın tehlikesi belirtilir. Korku çekiciliği mesajları genellikle sağlıkla ilgili konularda oldukça çok kullanılır. İstekler, ihtiyaçlar ve değerlerin çekiciliği korku çekiciliği doğrudan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. Psikolojik ihtiyaçlar konuşmacının ikna edici olmasında etkilidir. Örneğin, sevgi ihtiyacı, saygı duyulma ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, kişilerin tutumlarını, inançlarını ve davranışlarını değiştirmek için kullanılır. Etkili bir konuşmacı kişilerin isteklerine yönelik ikna yöntemini kullanır. Çekici bir aktristin otomobildeki reklamı seksüel bir isteği çağrıştırabilir. Benzer bir şekilde bir erkek parfümü reklamında güçlü bir erkeğin kullanılarak duygusal çekicilik yaratılabilir. Duygusal çekicilik unsurlarından birisi de değerlerdir. Örneğin büyük arabalara, güzel giysilere, paraya vb. değer veren birisi ile eğitime değer veren birisi arasında ikna açısından farklılık olacaktır.

3. Kaynak Güvenilirliği (Ethos)

Ethos, kaynağın güvenilirliği anlamına gelmektedir. Konuşuyucu tarafından güvenilir biri olarak algılanır. Aristo'ya göre, katekretik zeki olması, etik olması, mesleği ile ilgili iyi özelliklere sahip olması, bu nedenlerle yüksek düzeyde güvenilir biri olarak algılanır. Aristo, yüksek düzeyde güvenilir özelliklere sahip olan bir kaynağın ikna ediciliğinin de yüksek olacağını ifade etmektedir. Kaynağın güvenilirliği, konusuna olan katkıda bulunmamakta ancak mesajı ikna edici bir niteliktedir. Örneğin, Nobel Ödülü almış bir yazarın yaptığı konuşma ile yazdığı kitabı çıkmış bir yazarın yaptığı konuşmanın ikna ediciliği arasında bir fark bulunmaktadır. Kaynağın güvenilir olmaması durumunda mesajın etkisi iyi düzenlenirse düzenlensin ikna ediciliği çok düşük olacaktır.

B. Yale Etkileme Modeli

Carl Hovland ve arkadaşları tarafından "Yale İletişim ve Tutum Değişikliği Programında" bir kişinin tutumlarını değiştirmede etkileyici bir iletişimin nasıl etkili olabileceğini belirlemek amacıyla bir dizi araştırma gerçekleştirilmiştir. Yale Etkileme Modelinde Harold Laswell'in sorunu, "kime, hangi etkiyle söylemektedir?" sorusu ile temellenmiştir. Bu araştırması doğrultusunda etkileyici bir iletişimde bu öğelerin nasıl kullanılması gerektiği açıklanmaktadır (Milburn, 1998: 191). Bu teori "Mesaj Öğrenme Yaklaşımı (Message - learning approach)" olarak da ele alınmaktadır. Mesaj, içeriğinin tekrar edilmesi ile gerçekleşen öğrenmenin etkinliğini yönlendirdiği, buna bağlı olarak savunulan düşüncelerin adapte olmanın sağlanarak iknanın kolaylaştırıldığı ifade edilmiştir. Diğer bir ifade ile, mesaj kişi tarafından içselleştirilmektedir. İçselleştirme süreci, mesaja dikkat edilmesi, içeriğin anlaşılması, argümanların tekrar edilmesi ve mesajın yumuşak bir biçimde verilmesini içerir. Buna bağlı olarak da bir tutum değişimi beklenmektedir (Heuristics, Stroebe, 2001: 250). Bu yaklaşımın en önemli özelliği daha sonraki çalışmalarına ikna süreci ile ilgili bir temel oluşturmasıdır.

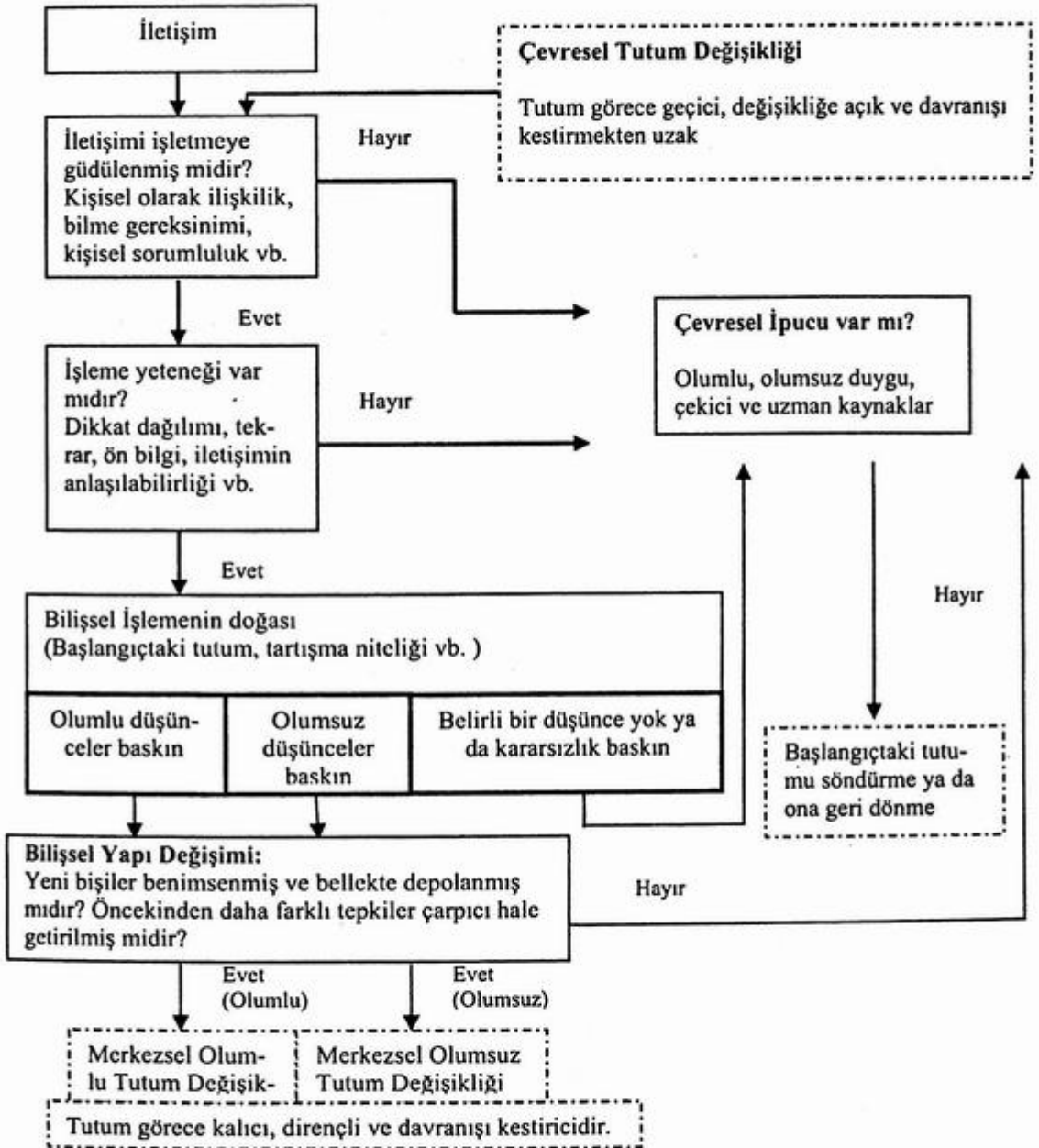
C. Ayrıntılandırma Olasılığı Modeli (ELABORATION LIKELIHOOD MODEL/ELM)

Ayrıntılandırma Olasılığı Modelinde tutumların doğasına bağlı olarak değişikliğine ilişkin bir dizi temel varsayım yer almaktadır. Mesajın etkisi insanların doğru tutumlar geliştirmeye güdülendiklerini ancak

yetileri, istekleri ve yetenekleri bakımından farklılıklar gösterdiği açıklanmaktadır. Bununla birlikte kişilerin içinde buldukları koşul ve durumun özelliklerinin de konu hakkında düşünüp düşünmeyeceğini, düşünmek için zaman ya da olanağının olup olmaması gibi unsurları etkileyebileceği belirtilmektedir (Milburn, 1998: 218 – 222). Ayrıntılandırma Olasılığı Modelinde, ikna edici iletişimin “merkezsel” ve “çevresel” olmak üzere iki farklı yoldan gerçekleşebileceği ve ikna ediciliği kişilerin tutumlarına bağlanma düzeyleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, kişi/kişiler belirli bir konuda sabit bilgiye sahip olduklarında, bu bilgiye ilişkin farklı bilgiler aldıkları zaman iknanın anayolunu izleyerek tepki gösterirler. Diğer bir ifade ile, kişiler iknaya giden anayolu, iletişimin sabit içeriğine tepki oluşturmaya güdülendiği zaman izlemektedir. Genellikle konuya ilişkin ortaya konulan tepki, kişinin daha önceden sahip olduğu bilgi ve ikna edici iletişimin içerdiği bilgi ile doğrudan ilgili olabilir. Kişi, söz konusu mesaj hakkında bir bilgiye sahip olmadığı durumlarda çevresel bir yol izlemektedir. Bu noktada gösterilen tepki, iletişimin içeriğine ya da iletişimin bağlamına (kaynağın güvenilirliği vb.) ilişkin olmaktadır. Çevresel yol genellikle alıcının iletişimin içeriğini dikkatle değerlendirmek için bir isteğe ve yeteneğe sahip olduğu zaman izlenmektedir.

İkna edici iletişimde, alıcının mesajı çeşitli kanallar aracılığı ile alması dikkatinin çekilmesine bağlıdır. Dikkati mesaja çekilen alıcının gönderilen mesajı anlaması ve kavraması gereklidir. Bu aşamada şekil 11’de görüldüğü gibi kişi/kişiler iki temel yol izlemektedir. Çevresel yol izlendiğinde, söz konusu olan ikna amacı taşıyan mesaja ilişkin düşük bir bilgi düzeyine sahip olması, öncelikle inançlarında bir değişim daha sonra ise davranışlarında bir değişim yaratır. En son ise bir tutum değişikliği ortaya çıkar. Ancak merkezi bir yol izlediği takdirde kişi/kişiler genellikle konu hakkında yüksek bir bilgi düzeyine sahiplerdir. Bu nedenle de ikna edici mesaja karşı zihinsel bir tepki süreci geçirirler. Zihinsel tepki süreci içinde iken sahip olunan bilgi birikimi ve deneyimler temelinde argümanlar ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir. Zihinsel tepki mesajı kabul etme yönünde olumlu olduğunda inanç ve tutum değişikliği yaşanır, bunun sonucunda kişinin davranışlarında bir değişim meydana gelir (Balci, 2006: 17).

Şekil 11. İknaya Giden İki Yol



Kaynak: Michael A. Milburn, Sosyal Psikolojik Açından Kamuoyu ve Siyaset,
Çev: Ali Dönmez-Veli Duyan, İmge Kitabevi, Ankara, 1998, S. 217

D. Sosyal Yargı Kuramı

Sosyal Yargı Kuramı, Sherif ve arkadaşları (1961) tarafından psiko fizik alanındaki deneyimleri temelinde geliştirilmiştir. Sherif, insanların sosyal objeler (kişinin kendisi ile diğerlerinin tutumları arasındaki farklılıklar vb.) hakkında yargıda bulunmasının temelindeki etkenleri anlamak için fiziksel objeleri (kilo ve boy gibi) nasıl yargıladığı hakkında incelemeler yapmıştır. Kuramda tutum değişikliği sürecinin alıcı tarafından algılanış ve yargılanış biçimleri açıklanmaktadır. Sherif ve Hovland "bir kişinin tutumu, kişinin etkilemeye karşılık algılamasını belirleyen bir bilişsel dayanak noktası işlevi görür" savını ileri sürmüşlerdir. Sherif, sosyal yargıları açıklamak için dört önemli kavram geliştirmiştir. Bu kavramlar "kabul toleransı, reddedilme toleransı, tarafsızlık toleransı ve ego ilgisidir" (Barker, 1990: 286 - 288). Sherif'e göre insanlar, kişiler ya da objeler hakkında referans noktaları aracılığı ile yargıda bulunurlar. Kaynağın tutumu alıcının tutumuna benziyor ise, bu durumda alıcının mesajı kabul etmesi daha kolaydır. Diğer taraftan, kaynağın tutumu alıcın tutumu ile farklı yönde ise, alıcının mesajları reddetme eğilimi oldukça yüksektir. Bu durumda kaynak daha az ikna edici bir özellik taşır. Alıcı tarafından kaynağın tutumu tarafsız olarak algılandığında, mesajın kabul edilmesi konusunda tarafsız davranılır. Konuşmacının tarafsız olarak kullandığı mesaj aralığı, mesajın kabul edilmesinde oldukça etkilidir. Sosyal yargı teorisinin önemli bir kavramı da ego ilgisidir. Ego ilgisi, söz konusu bilginin alıcı için ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin bir mesajı kabul ya da reddetmeleri ile, mesajın kendileri için önem derecesi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, konu alıcı için önemli ise ikna olma düzeyi yüksek, konu alıcı için önemsiz ise ikna olma düzeyi düşüktür.

E. Bilişsel Tutarlılık Teorileri (The Cognitive Consistency Theories)

Kişilerin insanlara ya da nesnelere karşı pozitif ya da negatif yanıt verme eğilimine tutum adı verilmektedir. İkna etme eyleminin gerçekleşebilmesi için kişilerin davranışları ya da düşünce biçimleri değiştirilmesi hedeflenir. Tutarlılık teorisi konuşmacının, ikna etmeyi istediği/hedeflediği kişilerin tutumları ile tutarlı ya da tutarsız olan fikir ve argümanları nasıl kullanacağına ilişkin yöntemleri incelemektedir. Bu noktada, konu açısından bilişsel tutarlılık teorilerinden denge ve bilişsel çelişki kuramı ele alınmaktadır.

1. Denge Kuramı (Balance Theory)

Tutarlılık teorilerinden ilki Fritz Heider (1958) tarafından geliştirilen denge kuramıdır. Heider, insanların belirli nesnelere ya da insanlar hakkındaki bilişleri arasında dengeli ilişkileri tercih ettiklerini belirtmektedir. Modelde ilişki üçlüleri yer almakta, bu üçlülerde her ilişkinin bir değeri bulunmakta, bu değer nesnelere arasında olumlu ya da olumsuz bir biliş meydana getirmektedir. Değer kavramı bir parçanın (+) diğer parçanın ise (-) yüklü olduğunu gösterir. Pozitif ve negatif değerlendirmeler arasındaki ilişki kişilerin denge ya da dengesiz olma durumunu belirler. Bir kişi aşağıdaki üç koşul var olduğunda denge durumu içindedir (Barker, 1990: 288 - 90):

Pozitif şekilde değerlendirilen iki nesne pozitiflikle ilgilidir. Örneğin, eğer senin en sevdiğin profesör en sevdiğin şiiri beğeniyorsa, nesnelere arasında pozitif bir ilişki vardır.

Negatif olarak değerlendirilen iki nesne pozitiflikle ilgilidir. Örneğin, senin sevmediğin iki kişi birbiri ile evlenebilir. Bu iki kişiye karşı negatif bir istek durumu içinde olduğun için denge durumu söz konusudur.

Pozitif bir şekilde değerlendirilen nesne negatif bir şekilde değerlendirilen nesneden hoşlanmaz. Örneğin, arkadaşının macera filmlerinden hoşlanmadığını öğrendiğinde, senin pozitif olarak değerlendirdiğin nesneyi diğer kişi negatif değerlendirmektedir. Bu durumda dengesizlik söz konusudur.

Zihinde meydana gelen bir dengesizlik durumunda, denge arayışına girilmektedir. Zihnin denge durumu, tutumların değişimi ile sağlanabilmektedir. Genellikle kişi bir dengesizlik durumunda kaldığında psikolojik olarak kendini huzursuz hissetmekte ve huzursuzluktan kurtulabilmek için değişime karşı istek duymaktadır. Dengesiz bir durumun oluşmasına neden olan durumlar şu şekilde olabilir:

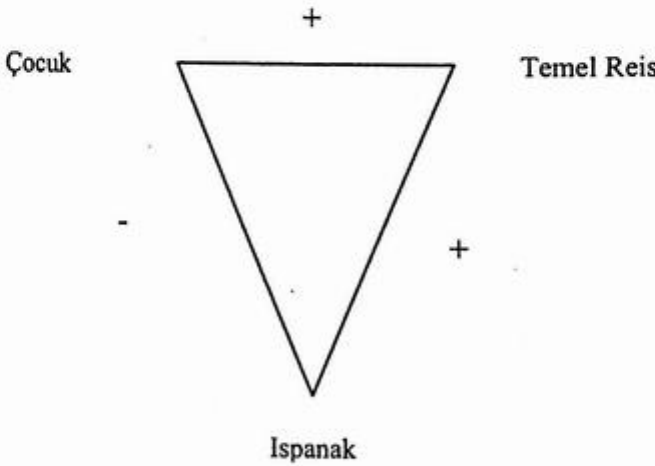
Pozitif olarak değerlendirilen iki nesne negatif olarak birleşmiş ise, örneğin, seninle aynı düşünceleri paylaşan ve çok sevdiğin bir arkadaşın, şiirleri saçma sapan sözler olarak değerlendirirse ona karşı duyduğun beğeni ve hayranlık duygularında çatışma hissedersin. Bu durum psikolojik olarak kendini huzursuz hissetmene neden olur.

Pozitif olarak değerlendirilen iki nesne negatif olarak ilişkili ise, örneğin senin sevmediğin iki kişi de birbirinden hoşlanmıyor. Bu durumda bu kişiler seninle aynı fikirde olmalarına rağmen olumsuz bir durum söz konusu olduğu için yine dengesizlik durumu oluşur.

Pozitif olarak değerlendirilen bir nesne ve negatif bir şekilde değerlendirilen bir nesne pozitif bir şekilde ilişkili olduğunda, örneğin arkadaşın seninle buluşması gereken tarihte senin hoşlanmadığın bir filme gidiyor, bu durumda bir dengesizlik ortaya çıkar.

Etkili bir ikna edici kişi dengesizlik durumunda belki "arkadaşının yazdığı şiiri çöpe atmana izin verebilir", "hoşlanmadığın kişilere karşı hoşlanmama duygunu azaltır ya da artırır", "senin de onunla filme gitmeni ya da senin istediğin bir filme gitmenizi sağlayabilir" gibi ikna yöntemlerini kullanarak denge durumu yaratmayı başarabilir. Denge kuramının geçerli olamayabileceği iki durum söz konusudur. Bunlardan birincisi, korku ya da nefret gibi güçlü olumsuz tutumların bireylerin bilişlerini dengesiz olarak sürdürmeleri isteğini artırması durumudur. İkincisi ise, birbirinin tersi iki güçlü inancın bir arada bulunmasıdır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, bir çocuk Temel Reis'i çok sevebilir, Temel Reis'in de ıspanağı çok sevdiğini bilebilir ancak ıspanaktan nefret ediyor ise, nefret etmeyi sürdürebilir (Milburn, 1998: 163 - 164).

Şekil 12. İlişki Üçlüsü



Kaynak: Michael A. Milburn, Sosyal Psikolojik Açından Kamuoyu ve Siyaset, Çev: Ali Dönmez-Veli Duyan, İmge Kitabevi, Ankara, 1998, s. 164

2. Bilişsel Çelişki Kuramı (The Cognitive Dissonance Theory)

Leon Festinger (1957) tarafından geliştirilen bilişsel çelişki kuramı çok fazla araştırmaya konu olmuştur. Festinger, bilişsel uyumsuzluğu duyguların ve/veya bilginin bir parçası arasındaki dengesizliğin oluşması olarak tanımlamaktadır. Kişinin kendisi ve çevresi hakkındaki bilgisi, inançları ve hisleri birbiri ile uyumlu ya da uyumsuz olur. Festinger, birbiri ile tutarsız olan iki biliş sahip bir kişinin "bilişsel çelişki" adı verilen rahatsız edici bir durum yaşayacağını ve bu rahatsızlık nedeni ile kişinin bu bilişlerden birini değiştirerek, bu çelişkiyi azaltmak için güdüleneceğini ve bu konuda bir çaba göstereceğini açıklamaktadır. Örneğin, bir kişi sigara içmekten hoşlanıyor ise sigaranın sağlığa zararları hakkındaki bilgileri ile ilgilenebilir. Bu noktada, hoşlanma ile korku - tahrik edici bilgi arasında bir uyumsuzluk söz konusudur. Bu uyumsuzluğu azaltmak için kişi ya sigara içmeyi bırakacak ya da sigaranın kanser yaptığı vb. bilgilere inanmayı reddedecektir. Hiç kimse psikolojik olarak uyumsuz bir durumda olmaktan hoşlanmaz ve uzun süre bu uyumsuz durumda kalamaz. Bu durumdan kurtulmak isteği ile ne yapması gerektiğini düşünür. Festinger'in kuramından yola çıkan araştırmacılar bilişsel çelişkinin kişiler üzerinde psikolojik olarak bir baskı yaratmasının yanında birtakım fizyolojik değişikliklere de neden olabileceğini ileri sürmektedirler. Örneğin, gerçekleştirilen bir deneyde iki seçenek arasında kalan bir kişinin stres yaşayarak damarlarının kasıldığı belirlenmiştir. Kişilerin çelişki yaşamasının temelinde kişisel bir sorumluluk duygusu bulunmaktadır. Genellikle davranışlarının olumsuz sonuçlar yaratacağı konusunda endişe duyan kişilerin bunu değiştirmeye yöneldiği belirtilmektedir. Kişi, bilişsel çelişkiye düştüğünde davranışı için dışsal yani içinde bulunduğu tutarsız durumdan kurtulmak için bir yol bulmaya çalışmaktadır. Bilişsel çelişki kuramına göre ikna edici iletişimde aşağıdaki ilkeler geçerli olmaktadır (Milburn, 1998: 1 67 - 171; Hewstone ve Stroebe, 2001: 254):

Kişiler, var olan tutum ve bilgileri ile ilişkili ilişkili ikna edici bir mesajla maruz kaldıklarında bilişsel yanıtlar ya da yeni düşünceler üretirler.

Tutum değişimi bu bilişsel yanıtlar aracılığı ile yönlendirilir.

Tutum değişiminin yönü ve derecesi mesajın konumu ile ilişkili bilişsel yanıtların bileşiminin bir fonksiyonudur. Bu bağlamda, bilişsel yanıtlar olumlu, olumsuz ya da nötr olabilir.

Mesaj tarafından olumlu yanıtların oranının artması ve olumsuz yanıtların azalması mümkün olabilmekte, tutum değişiminin yönü için mesajın içeriği önem taşımaktadır.

F. Aşılama Kuramı

McGuire (1964) tek yönlü ya da iki yönlü ikna edici mesajlara karşı direnmede aşılama kuramını öne sürmüştür. McGuire, canlı bir virüsün bulaşması durumunda virüse karşı vücudun savunucu antikolar üretmesi için insanlara zayıflatılmış ya da öldürülmüş virüsler vermeyi içeren biyolojik bir aşılama ele almıştır. Buna bağlı olarak bir kişinin istenilen tutum değişikliği yönünde de aşılatabileceğini belirtmektedir. Kişiye hiç duymadığı bazı tezler sunulur ve daha sonra bu tezler örneklerle çürütülürse böyle bir iletişim karşısında kişi daha az savunucu olacaktır (Milburn, 1998: 195 – 196). Kültürel olarak doğruluğu kabul edilmiş önermeler ve kimsenin sorgulamadığı genel kabul gören inançlar aracılığı ile ikna mesajlar oluşturulduğunda, ikna edicilik düzeyi oldukça yüksektir. Bununla birlikte, kişilere, ikna edici bir mesaj genel kabul gören bir önerme ile verildikten sonra gelecek olan diğer mesajlara inanmama eğilimi gösterirler.

V. İKNA STRATEJİLERİ

İkna sürecinin etkinliğinde rolü olan ikna stratejileri, kaynak, mesaj, alıcı vb. faktörlerin söylem ve eylem ilişkin unsurlarını bir arada bulundurmaktadır. Başarılı bir ikna sürecinde, söylem ve eylem bütünlüğü taşımayan yöntemler kısa süreli etkiler göstermekte, söylem ve eylem bütünlüğünü barındıran yöntemler ise uzun süreli ve kalıcı etkilerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. İnsanları belirli düşüncelere inandırmak ve davranış değişikliği meydana getirmek için farklı ikna teknikleri kullanılmaktadır. Genel olarak ikna tekniklerinin temel amacı kişilerde olumlu bir tutum değişimi yaratmaktır. İkna stratejilerini temel olarak iki grupta incelemek mümkündür. Devine ve Hirt (1989) ikna stratejilerini tutum temelli ve davranış temelli olarak incelerken, Burgoon ve Bettinghaus (1980) duygusal ve rasyonel olarak incelemektedir (Kalender, 2000: 130 – 131):

Tutum ve davranış temelli stratejiler: İkna sürecinde öncelikli olarak tutumların mı yoksa davranışların mı etkileneceği konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumu temel alan stratejilerde mesajın ve kaynağın özellikleri önemli olup, öncelikli olarak tutumların etkilenmesi ve bunun bir sonucu olarak davranışların etkilendiği belirtilmektedir. Davranışı temel alan stratejilerde ise, doğrudan bir davranış gerçekleştirilmesi amaçlanmakta, bu davranış sonucunda olumlu tutumların ortaya çıkması beklenmektedir.

Duygusal ve rasyonel stratejiler: Bu yaklaşımda ikna sürecinde mesajın kişilerin duygusal ihtiyaçlarına mı yoksa rasyonel ihtiyaçlarına mı yönelik olarak düzenleneceğini dikkate almaktadır. Buna göre, rasyonel ihtiyaçlara yöne-

lik mesaj hazırlandığında rasyonel durumu kabul eden kişilerin, rasyonel argümanlar yerine duygusal argümanlarla karşılaştıklarında rasyonel mesajlar olmadığı için duygusal mesajlara tepki göstereceklerdir. Tam tersi şekilde duygusal ihtiyaçlara göre hazırlanan mesajlar yerine rasyonel mesajlarla karşılaşan kişilerin de rasyonel mesajlara karşı olumsuz bir tepki göstereceği ifade edilmektedir. Alıcının duygusal ya da rasyonel mesajlardan hangisine eğilimi olduğu önceden belirlenerek özelliğine göre mesaj stratejisi seçildiğinde (duygusal olanlara duygusal içerikli mesajlar gibi) olumlu yönde tutum değişimi ortaya çıkabilir.

Fishbein ve Ajzen ikna sonucunda tutumların ve davranışların değişiminde başka inançların ve niyetlerin değişiminin de hedeflenebileceğine dikkat çekerek stratejinin yapısının oluşturulmasında niyetlerin ve inançların değişiminin de önemli olduğunu ifade etmektedir (Manfredo, 1992, 1 - 47).

A. İkna Edici Mesaj Stratejisinin Çekiciliğini Artıran Faktörler

İkna edici bir iletişimde stratejilerin oluşturulmasında etkinlik sağlayan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Barker, 1990: 293 - 296; Devito, 1985: 385 - 387).

1. Tek Taraflı Argümanlara Karşı Çift Taraflı Argümanlar

İkna etmek için bir konuşma yapıldığında konuşmacının söylediklerini desteklemek için tek yanlı mı yoksa çift yanlı mı argümanlar kullanılacağına karar vermesi gerekir. Tek yanlı ya da çift yanlı argümanlar çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Genellikle iki yanlı bir argüman dinleyici konuşmacının bakış açısının tam tersine inandığı zaman oldukça etkili olur. Çünkü dinleyici konuşmacının ileri sürdüğü argümanlara ilerleyen aşamalarda karşı çıkacaktır. Tek yanlı argüman ise dinleyici konuşmacının durumuna önceden hazırlanabilirse etkili olur. Örneğin, çocuk aldırma ile ilgili olumlu bir yaklaşımı olan bir kadın, bu konu ile ilgili olumsuz argümanlar duymak istememektedir. Bu kişiyi ikna ederken tek yanlı argümanların kullanılması yerinde olur. Aynı zamanda eğitim düzeyi düşük kişileri ikna etmek gerektiğinde tek yanlı argümanlar daha etkilidir. Etkili bir konuşmacı iki yanlı yaklaşımı kullanacaksa konuyu her iki açıdan olumlu ve olumsuz yönleri ile açıklayabilmelidir.

2. Mizah

Etkili bir konuşmacı ikna etmek için mizahın etkisinden de yararlanabilir. Araştırmalar mizahın ikna edici bir mesaj oluşturabileceğini, birçok durumda da zarar verici olacağını göstermektedir. Mizah gergin olan bir ortamın gevşetmesini sağlar, dinleyiciye belirli anahtar noktaları iletir ve eğlendirir. İkna edici mesajın içine ne kadar mizahın katılması gerektiği konuşmacının problemi ele alış biçimine bağlıdır. Bazı araştırmalar mizah konuşmacının güvenilirliğini azalttığını gösterirken, bazı araştırmalar ise mizahın konuşmacının sunumunu zenginleştirdiğini ve dinleyici ile ilişki kurulmasını sağladığını ortaya koymaktadır.

3. Öncelik ve Sonralık

İkna edici bir mesajı etkili bir şekilde organize etmede en önemli etki çeşitli argümanların ve anahtar noktaların yerlerini belirlemesidir. Bu düzenlemeyi yaparken üstünlük ve yenilik olmak üzere iki etki düşünülür. Bazı durumlarda argümanlar konuşmada ilk önce verilir ve daha sonra tutum değişimi yaratacak daha büyük bir etkiye bağlanır. Bu bir öncelik etkisidir. Bazen de güçlü argümanlar konuşmanın sonlarına doğru sunulur, böylece daha ikna edici olur.

4. Sonuç

Sonuçlar konuşmacının bakış açısını güçlendirmek ve özetleme amacı ile kullanılır. Konuşmayı karşılaştırma ya da kıyaslamalar yaparak bitirmek oldukça ikna edici olur. Weiss ve Steenbock tarafından yapılan araştırmada, iki grup kolej öğrencisine bir konuda okumaları için metin verilmiş, birinci grubun metninde sonuç paragrafı yer almasına rağmen, ikinci grubun metninde bir sonuç paragrafı yer almamıştır. Sonuçta, sonuç paragrafı bulunan grubun tutumlarında daha fazla bir değişim olduğu görülmüştür.

5. Kanıt Kullanmak

Genellikle birbiri ile çelişkili ya da tutarsız bir konu ile ilgili ikna edici mesajların geliştirilmesi sırasında kanıtların kullanılması etkili olur. İkna edici mesajı kullanacak konuşmacı hem konuyu hem de dinleyiciyi değerlendirecek, kanıtın etkili bir konuşma yapmasını sağlayacağına ilişkin bir güvene sahip olmalıdır. Örneğin, etkili bir uzman bir grup ofis yöneticisini yeni bir bilgisayar modeli için ikna etmede istatistiksel veriler kullanmaktadır. Konu oldukça tekniktir ve dinleyici olan kişiler gerçekler ve rakamlarla problemleri çözmekten hoşlanmaktadır. Bu nedenle dinleyiciler doğru ve gerçek bilgileri duymak isteyeceklerdir. Bazı durumlarda da kaynağın güvenilirliği az ise, kanıtlar kullanarak pozisyonunu güçlendirebilir. Çeşitli

rakamlar, tablolar vb. açıklama yapan değerlerle dinleyicilere açıklamalar yapan kişi kendi hakkında güven verdikten sonra dinleyicileri ikna etme sürecine geçmelidir.

6. Önceden Uyararak

Konuşmacının niyeti daha sunumu başlamadan önce bildirilerek ortam yaratılabilir. Örneğin, kirayı arttırmayı reddeden kiracısına karşı, ev sahibi daha önceden söyleyeceklerini organize ederek ve haber vererek gider. Ev sahibinin niyeti önceden bellidir. Kiracı ev sahibinin kirayı arttırmak istediğini bilmektedir. Bu durumda amaç gizli değildir, etkili bir konuşmacı konuşmasının girişinde söyledikleri ile daha sonra neler söyleyebileceğini de belirtmiş olmaktadır. Buna bağlı olarak niyeti doğrultusunda aktarmak istediklerini doğrudan iletebilir.

7. Nedenler ve Etkiler

Nedenler ve etkiler ikna edici bir argüman olarak kullanıldığında iki yönlü bir özellik gösterir. Birincisi nedenden etkiye doğru, ikincisi etkiden nedene doğru bir yaklaşım izlenebilir. Nedensel bir durum şu şekilde açıklanabilir. Sigara içmek kansere neden olur. Kansere kötü olduğu için sigara içme olay ortadan kaldırılmalıdır.

8. İşaretler

Belirli işaretler bir durumun tanısının ortaya konulmasında etkilidirler. Örneğin hastalıkların tedavi edilebilmesi için öncelikle teşhisine götüren işaretler/bulgular belirlenir. Bunlar hastanın şikâyetlerinin dinlenmesi, sorulara yanıt aranması, kan ve idrar tahlilleri gibi birçok işaretin bir araya getirilmesi ile bir sonuca ya da tanıya ulaşılmasını sağlamak içindir. İkna edici bir mesaj da belirli işaretler ile düzenlendiğinde sonuçta dinleyicilerin işaretler doğrultusunda bir sonuca ulaştıkları görülür.

9. Korku

İkna edici mesajda korku unsurunun kullanılması, kişilerin korkudan kaçma isteği ile istenilen sonuca doğru ilerlemesini sağlayabilir. Kişiler ailelerini, paralarını, işlerini, arkadaşlarını, sağlıklarını, güzelliklerini vb. kaybetmek istemezler. Aynı zamanda ceza almaktan, reddedilmekten, başarısızlıktan dolayı da korku duyarlar. İknada geniş ölçüde korku kullanılması kişileri korkudan kaçma konusundaki davranışı gerçekleştirmeye yönlendirir. Ancak düşük ölçüde korku kullanılması birçok zaman sonuca ulaşmayı engeller. Korku çekiciliği ikna edici mesajın ağırlıklı olarak duygusal öğeler içermesi ile oluşturulmaktadır. Ancak bazı durumlarda alıcının özelliklerine göre rasyonel öğelerin de yer aldığı görülmektedir. Bu mesajla kişilerin be-

lirli bir konuda ikna edilmesi için korku duygusu uyandırılmakta ve bu korku ya da endişe nedeni ile istenilen yöndeki davranışı yapmalarını sağlamak hedeflenmektedir. Freedman ve ark. (1993) gerçekleştirdikleri araştırmaya göre korku uyandırma, ikna edici iletişimin etkinliğini arttırmaktadır. Ancak korkunun düzeyinin çok iyi ayarlanması gereklidir. Yüksek düzeydeki korkunun kişileri şaşkınlıktırarak ya da tehlikeyi görmezden gelerek reddettiği de görülmektedir (Kalender, 2000: 133). Tehdit edici ve korku verici uyarıcıların çok iyi seçilmesi gereklidir. Kişi tehdidin olanaksız olduğunu ya da bu durumun kendisinden oldukça uzak olduğunu bu nedenle böyle bir endişenin gereksiz olduğunu düşünebilir. Bu nedenle böyle bir mesaj alıcının ikna edilmesinde etkili olmayabilir. Aynı zamanda tehdit ve korku içeren mesajların tonunun artırılması daha fazla endişe ve korku yaratarak, öne sürülen düşünce ya da argümanın daha kısa bir süre içinde kabul edilmesini sağlayabilir. Diğer yandan, bazen de çok fazla tehdit ve korku içeren mesajlara karşı kişi kendini savunmaya geçebilmekte, mesaja olumsuz tepki göstererek gönderilen mesajı kabul etmemektedir.

10. Güç, Kontrol, Etki

Genellikle birçok kişi güçlü olmak, diğerleri üzerinde kontrol sahibi ve etkili olabilmek istemektedir. Bu kişiler diğer kişileri yönlendirmek, öğüt vermek, rehberlik etmek, bilgi vermek görevini üstlenirler. İkna edici mesajları bu kişilerin güce sahip olması ya da diğer kişilere yol göstericilik yapacak bir etkiye sahip olacakları biçiminde konumlandırmak etkili olmaktadır.

11. Kendine Güven ve Onay

Kişinin kendisi hakkında olumlu bir imaja sahip olması kendine güvenini artırır. Bu nedenle bu kişilere ikna edici bir mesaj sunulurken en iyi olacakları, kendileri ile ilgili bir gelişim sağlayacakları yönündeki argümanlar kullanılabilir.

12. Odak Noktası (Başarı - Finansal Kazanç - Statü)

Başarı kişisel bir özelliği gösterir. Birçok insan için çeşitli konularda başarılı olmak çok önemlidir. Bu nedenle dinleyici analiz edilirken dinleyicilerin neye odaklı oldukları iyi belirlenmelidir. Başarı odaklı olan kişilere başarılarını arttırmaları yönünde aktarılacak mesajlar etkili olacaktır. Birçok kişi için para çok önemlidir. Bu kişiler maddi kaynaklara odaklıdır. Paranın sağlık, güç, güzellik gibi birçok unsuru sağladığına inanırlar. Bu nedenle bu kişilere verilen mesajlarda hastalık, zayıflık, itibar kaybetme, çirkinlik vb. mesajlar verilerek şüpheye düşmeleri sağlanmalı, ardından bunu ortadan kaldırmak için ne yapmaları gerektiği gösterilmelidir. Birçok kişi için ise yaşam sebepleri sahip oldukları statüdür. Statülerini kaybetmek yaşamın

sonu anlamına gelir. Genellikle işle ilgili statüyü ve parayı birbiri ile ilişkilendirirler. İkna edici mesajda statülerine yeni bir şeyler eklemek, statüsünü kaybetmemek, statüsünü arttırmak gibi ifadelerin yansıtılması etkili olabilir.

B. İknanın Psikolojik Etkileri

İkna stratejilerinin gelişiminde iknanın psikolojik etkilerinin önemi yadsınamaz. İknanın psikolojisini inceleyen Cialdini ikna stratejileri geliştirilirken karşılıklı bulunma, tutarlılık, toplumsal kanıtın en önemli stratejiler olduğunu ve yüksek düzeyde etkinlik sağladığını ifade etmektedir (Cialdini, 2001: 105 – 181 temel alınarak oluşturulmuştur.).

Tutarlılık: Kişiler genellikle tutarsız bir durum içinde bulunmaktan dolayı rahatsızlık duyarlar. Bu nedenle kendilerine sunulan tutarlı olmaya yönelik herhangi bir değişimi hemen kabul edebilirler. Hatta birçok zaman oldukça akılcı bir çözüm gibi gelmeyen önerileri de tutarlı olabilme adına kabul ederler. Bir konuda belirli bir tutarlılık yakalayan kişiler ise, bu konudaki tutarlılığının bozulmasına izin vermemek için bu konuda gelen herhangi bir mesajı tutarlılığı korumak amacı ile kabul ederler. Tutarlı olma eğilimi bireyi yapmak istemediği şeyleri de yapmaya itecek kadar güçlüdür. Tutarlı olmak ya da görünmek kişileri çıkarlarına uymayan davranışları dahi yapmaya ikna edecek bir toplumsal etkiye sahiptir. İkna edici mesajlar, kişilerin karar vermesinde tutarlı olma gereksinimine bağlı olarak inandıkları ve yaptıklarının aynı doğrultuda olmasını zorunlu kılmaktadır.

Karşılıklılık: Kişiler tanıdıkları ya da tanımadıkları diğer kişiler tarafından kendilerine sunulan herhangi bir iyiliğin, verilen bir şeyin aynısını karşı tarafa sunma ya da geri ödeme eğilimindedir. Örneğin "biri hediye alırsa karşılığında hediye alınır, biri doğum gününü anımsarsa mutlaka doğum günü kutlanır, biri sizi evinize ziyarete gelmişse mutlaka onun evine ziyarete gidilir" gibi kişilerin kendilerini borçlu ya da ödemeye zorunlu hissettikleri durumlar gelişir. Karşılıklılık duygusunun temelinde kişilerin borçlu hissetme ve bunu mutlaka yerine getirme duygusu bulunmaktadır. Bu duygunun hemen hemen tüm kültürlerde var olduğu görülür

Toplumsal kanıt: Bu ilkeye göre kişiler neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin diğer kişilerin/ötekilerin düşüncelerini öğrenme eğilimi gösterirler. Doğrunun ne olduğunun tanımlanmasında karar vermek için uygulamaya geçilir. Söz konusu konuda başkalarının davranışı, inancı, düşüncesi vb. ne kadar fazla ise onun doğru olduğuna karar verilir. Genellikle de topluma bakarak kanıt toplandığında yanlış yapılmayacağı konusunda bir inanç mevcuttur.

“Birçok kişi böyle yapıyorsa, doğrusu budur” şeklinde düşünmek kişilerin mesajlara karşı hem güçlü hem de zayıf olduklarını gösterir. Önemli olan mesajın toplumun çoğunluğunu kapsamasıdır

Kevin Hogan “Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz? İkna Etmenin Psikolojisi” ve James Speakman ile birlikte derledikleri “Gizli İkna Taktikleri, Her koşulda hayır yanıtını anında evete çevirme gücü” adlı eserinde iknanın temel taktiklerini ifade etmektedir. Bu taktikler şu şekilde açıklanmaktadır (Hogan ve Speakman, 2007: 62 – 92; Hogan, 2007: 43 – 53):

Uyum sağlamak: Karşılıklı uyum, karşıdaki kişi ile uyum içinde olmak anlamına gelir. İnsanlar sevdikleri kişiler ile uyumlu ilişkiler kurarlar. Karşılıklı uyum yaratmak için karşıdaki insanın beden diline benzer şekilde bedeni kullanmak, aynı ses tonunu yakalamak, ortak ilgi alanları yaratmak, konuşmanın içeriğini kullanmak söz konusu olabilir. Örneğin, alıcının ilgi alanları hakkında bilgi edinmek kişilerle daha kolay iletişim kurmayı sağlayarak karşıdaki kişinin savunmacı bir tutumdan uzaklaşmasını sağlayacaktır. Senkronizasyon kavramı uyum ve benzerliği ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile buna ayak uydurmak da denilebilir. Karşıdaki kişi ile benzerlik ortaya konulduğunda kişilerin birbirlerine yaklaşımları kolay olmaktadır. Kaynak alıcının kendisini yakın hissetmesini sağlamalıdır. Örneğin alıcının sesi gergin çıkıyorsa buna sesi uydurmak, konuşması çok hızlı ise aynı onun gibi hızlı bir tonda konuşmak gerekebilir.

Ortaklık kurmak: Kişilerin istenilen yönde harekete geçirilmesinde ortak noktaların yakalanması sürecin işlerliğini sağlamaktadır. Örneğin kaynağın alıcıya zayıf olduğu yönlerinden, hatalarından bahsetmesi, ortak birtakım düşmanlar bulması, başından geçen olayları ve anıları anlatması aralarında bir bağ oluşturabilir. Bu bağlamda alıcı kendisi ile kaynak arasındaki bu bağ nedeni ile istenilen davranışa yönelebilir.

Şaşırtmak: Kaynak alıcıyı farklı ve oldukça alışılmamış bir durumla karşılaştırdığında ya da böylesi bir konudan söz ettiğinde ilgisini çekebilir. Aynı zamanda söz konusu nesnenin az bulunduğunu ve ilk defa kendisinin karşılaştığını bilmek kişide olumlu bir duygu uyandırır. Örneğin, hiçbir yerde bulunmayacakları bir şeyler göstermek, hiç duymadıkları bir bilgi vermek, daha önceden söz verilenden farklı bir rakam sunmak kişilerin istenilen davranışı göstermelerinde olumlu bir etki yaratabilir.

Grubun bir parçası olmak: Kişiler belirli bir grup içinde yer almaktan ve grup içindeki değerlerin kendilerine atfedilmesinden hoşlanırlar. Belirli bir gruba aidiyet duygusu uyandıran mesajlar kişileri bu gruba girebilmek için motive edilmektedir.

Üç varsayımın gücünü kullanmak: Yapılan araştırmalar üç varsayım peş peşe sıralandığında kişinin zihninde bir karmaşa yarattığını ve üç varsayımı değerlendirme yönünde hareket edeceğini göstermektedir. Genellikle üç varsayımdan ilk olan doğru ve tanıdık olduğunda diğer ikisinin de doğru olma ihtimali yüksek görülerek bir kalıp olarak tamamını kabullenmeleri mümkün olabilmektedir.

Karşıtlık yaratmak: Genellikle iki nesne birbirinden görelî olarak farklı olduğu zaman kişiler tarafından biri diğerinden daha iyi olarak algılanır. Belli bir mekan ya da zamanda bu iki nesne birbirine yakın yerleştirildiğinde onları daha farklı görme eğilimi bulunmaktadır. Bu kurala bağlı olarak restoranlarda garsonlar önce tüm yemek siparişlerini alır, en sonunda ise tatlı siparişi için yeniden gelirler. Tatlı diğer siparişlerden farklı ve daha ucuz olarak algılanır.

Beklentiyi karşılamak: Kişilerin beklentileri ve istekleri kendisine sunulan şeyin kabul edilmesinde oldukça etkilidir. Kore Savaşı'nda kazazedelerin çoğuna morfin bittiğinde plasebo (şeker tabletleri vb. şeyler) verildi. Bazı raporlarda medikal etki olmamasına rağmen plasebo verilen askerlerin % 25'inin ağrılarında önemli bir azalma olduğu belirlenmiştir.

Bağlılık yaratmak: Bir birey yazılı ya da sözlü olarak herhangi bir konuda fikir belirttiği ya da bakış açısını ortaya koyduğu zaman, bu düşünceyi, doğruluğunu dikkate almadan çok kuvvetli karşı görüşlere rağmen sonuna kadar savunmaya meyillidir.

C. İkna Teknikleri

İkna Kuramları temelinde geliştirilen genel olarak dokuz ikna tekniğinden söz edilmektedir. Bu ikna teknikleri şu şekilde ifade edilebilir (Demirtaş, 2004: 76 - 84):

Önce küçük sonra büyük rica tekniği: İngilizce'de "foot in door" olarak kullanılan ikna tekniği Türkçe'ye "kademeli ikna tekniği" olarak uyarlanmıştır. Ardışık rica tekniklerinin kullanılması ile, hedeften öncelikle küçük ona zor gelmeyecek ve onu zora sokmayacak, kabul edilme olasılığı yüksek bir talepte bulunulur. Bu talebin kabul edilmesinin ardından adım adım büyük taleplerde bulunma yolunda ilerlenir. Bu noktada ilk seferde kabul ederek belli bir tahaaütte bulunan kişi bir sorumluluk hissederek diğerlerini de kabul etmek yoluna gider. Aynı zamanda kişinin tutarlılık düzeyi yüksek ise, sözleri ve davranışları arasında bir tutarlılık oluşturmak için de diğer teklifleri kabul edilmektedir.

Önce büyük sonra küçük rica tekniği: İngilizce'de "door in face Türkçe'ye "kapıyı yüzüne çarpma" olarak çevrilen bu teknik, genellikle önce red-

detme sonra kabul etme şeklinde ifade edilmektedir. Bu teknik kişilerin karşılıklı ödün, sosyal sorumluluk, suçluluk duygusu olmak üzere üç temel sürece dayanmaktadır. Karşılıklı ödün, öncelikle büyük isteklerde bulunan kişinin karşısındaki hedeften olumsuz bir yanıt alması sonucunda isteğinde bir küçültme yapması ve daha küçük bir şey istemesi hedefin, kaynağın davranışını ödün verme şeklinde algılamasına neden olur. Sosyal sorumluluk, genellikle toplumsal konularla ilgili isteklerde bulunulduğunda işleyen bir yöntemdir. Kişileri, zor durumda olan kişilere yardım etmeye yönlendiren ve bu konuda bir istekte bulunulduğunda kabul gören bir yöntemdir. Suçluluk duygusu, sorumluluk hisseden kişilerin kendilerinden istenenleri yerine getirmedikleri zaman kendilerini hata yapmış gibi hissetmeleridir. Buna bağlı olarak da suçluluk duygusunun etkisi ile kendilerinden istenenleri kabul etmeye eğilim gösterirler.

Git gide artan ricalar tekniği: İngilizce'de "low - ball technique" olarak ifade edilen "git gide artan ricalar" tekniğinde, öncelikle hedefe kabul etme olasılığı çok yüksek olan bir ricada bulunulur. ve asıl söz konusu olan isteğe evet diyeceği noktaya kadar ricaların düzeyi giderek arttırılır. Önce küçük sonra büyük rica tekniğinden farkı küçük bir ricadan sonra gelen ricanın ilkinden daha büyük olması gibi bir koşulun olmamasıdır. Aynı zamanda rica edilen konudaki davranışın gerçekleşmesi değil sözel olarak kabul edildiğinin ifade edilmesi önemlidir.

Sadece o değil tekniği: İngilizce'de "that's not all" adı verilen bu teknikte hedef olan kişi isteği kabul edip etmediğine ilişkin bir geribildirimde bulunmadan istekte bir azaltma meydana getirilir ya da daha cazip hale getirilerek sunulur. Genellikle satış sektöründe oldukça yoğun olarak kullanılır ve satış tatlandırma olarak açıklanır. Önce büyük sonra küçük tekniğinden farkı hedef bir reddetme davranışı göstermeden isteğin küçültülmesidir.

Evet evet tekniği: "Yes - yes technique" olarak adlandırılan bu teknikte hedefe evet yanıtı vermesi olan birçok soru ve soru şeklindeki cümleler kurularak evet demesi sağlanır. Asıl istek en sona bırakılarak evet deme yönünden hazır durumda olduğundan yararlanılarak evet demesine yönelik bir soru ile kabul etmesi sağlanır.

Acaba değil hangi tekniği: "Don't ask if, ask which technique" adı verilen bu teknikte hedef olan kişiye herhangi bir şeye ihtiyacı olup olmadığı (bir ürün, bir hizmet vb.) ya da bir konudaki isteğe ilişkin düşüncesi sorulmadan seçenekler sıralanır, diğer bir ifade ile emir vaki yapılır. Örneğin seninle görüşmek istiyorum, uygun musun? demek yerine Seninle görüşmek istiyorum, Salı mı Çarşamba mı? Şeklinde sorulmasıdır.

Soruya soru ile yanıt verme tekniği: Birçok ikna çabası kaynağın belirlendiği doğrultuda ilerlemeyebilir. Belirli bir noktada tıkanıp kaldığı için kaynak hedefin sorularına soru ile yanıtlar vererek zaman kazanabilir. Genellikle kendi silahı ile karşıdakini vurmak olarak ifade edilen yöntemde hedefin kendi yanıtları ile amaca ulaşılabilir.

Borca sokma tekniği: Kaynak hedef için birçok olumlu davranışta bulunur, hedef için belirli bir konuda çaba gösterirse kişi karşılıklı etkisi ile kaynağın isteğini yerine getirmeye hazır bir duruma gelir. Bunun bilincinde olan kaynak bu noktada talepte bulunur, hedef borçluluk duygusundan kurtulmak için kabul eder.

Önce ver sonra geri al tekniği: Öncelikle belirli bir konuda hedefe olumlu mesajlar verilerek söz konusu ürün, fikir, hizmet vb. ile ilgili olumlu bir tutum geliştirmesi sağlanmaktadır. Hatta tutumdan daha çok bir bağlılık yaratılır. Daha sonra ürün, fikir, hizmet vb. ile ilgili daha önce vaat edilenler belirli bir miktar azaltılarak değişiklikler yapılarak sunulmaya devam edilir. Bu noktada hedef kişi bu değişikliklerin farkına varmakta ancak kabul etmeme davranışı göstermemektedir. Örneğin, üç al bir öde gibi kampanyalarda kasaya ödeme için gelindiğinde en yüksek ürünün fiyatının alınacağı belirtilir.

KAYNAKÇA

- Anuk, Cengiz. (2000). Siyasal İkna, Vadi Yayınları, Ankara
- Aritoteles, (1997) Retorik, Çev: Mehmet H. Doğan, YKY Yayınları, İstanbul
- Arkonaç, Sibel A. (2001). Sosyal Psikoloji, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Bektaş, Arsev. (2000). Kamuoyu İletişim ve Demokrasi, Bağlam Yayınları, İstanbul
- Aydın, O. (2002.)Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Balcı, Şükrtü. (2006). Negatif Siyasal Reklamlarda İkna Edici Mesaj Stratejisi Olarak Korku Çekiciliği Kullanımı, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Barker, Larry L. (1990). Communication, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Berko, Roy M., Andrew D. Wolvin, Darlyn R. Wolvin. (1992). Communicating A Social And Career Focus, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, USA.
- Berlo, D. K. (1960). The Process of Communication Introduction Theory and Practice, Rinehart Press, San Francisco
- Bilgin, Nuri. (2003). Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Kavramlar, Yaklaşımlar, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Uysal, Birkan. (1998). Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler, TODAİE Yayını, Ankara,
- Buck, R., Anderson E., Chaudhuri A, Ray I. (2002), "Emotion and Reason in Persuasion: Applying the ARI Model and the CASC Scale", Journal of Business Research, Vol. 57.
- Buckley, Reid. (2002). Topluluk Önünde Konuşma, Çev: Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Burgoon J. K, Berger C. R, Waldron V. R. (2000). "Mindfulness and Interpersonal Communication", Journal of Social Issues, Vol. 56, Number 1.
- Cialdini, Robert B. (2004). İknanın Psikolojisi, Çev: Fevzi Yalım, Media Cat Kitapları, İstanbul.
- Cialdini, Robert B. (2001). İnsanları Etkileme Yolları, Çev: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.

- Demirtaş, H. Andaş. (2004) "Temel İkna Teknikleri: Tutum Oluşturma ve Tutum Değiştirme Süreçlerindeki Etkilerinin Altında Yatan Nedenler Üzerine Bir Derleme", İletişim Dergisi 19, http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/19/demirtas.pdf.
- Devito, Joseph A. (1985). Human Communication, The Basic Course, Third Edition, Harper&Row Publishers, New York.
- Erengül, Bilge. (1997). Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Erwin P. Bettinghaus, Michael J. Cody. (1987). Persuasive Communication, Holt Rinehart & Winston Inc. New York.
- Göksel, A. Bülent, Kocabaş Füsün, Elden Müge. (1997). Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul.
- Gürgen, Haluk. (1990). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.
- Güz, Nükhet vd. (2002). Etkili İletişim Terimleri Sözlüğü, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- Hewstone, Miles, Wolfgang Stroebe. (2001). Social Psychology, Blackwell Publishing, USA.
- Hogan, Kevin. (2007). Başkalarını Sizin Gibi Düşünmeye Nasıl İkna Edersiniz? İkna Etmenin Psikolojisi, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Hogan, Kevin, Speakman James. (2007). Gizli İkna Taktikleri, Her koşulda hayır yanıtını anında evete çevirme gücü, Çev: Taner Gezer, Yakamoz Yayınları, İstanbul.
- Işık, Metin. (2002). Kitle İletişim Teorilerine Giriş, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- ITRG, (2002). "Getting to Yes: An IT Manager's Guide to Persuasion" London.
- İnceoğlu, Metin. (2000). Tutum - Algı, İletişim, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1996). İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Kalender, Ahmet. (2000). Siyasal İletişim, Seçmenler ve İkna Stratejileri, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Kaya, Bayram. (2003). Yönetimsel ve İş İletişimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kennedy, G. A. (1994). New History of Classical Rhetoric, NJ, Princeton University Press, USA.

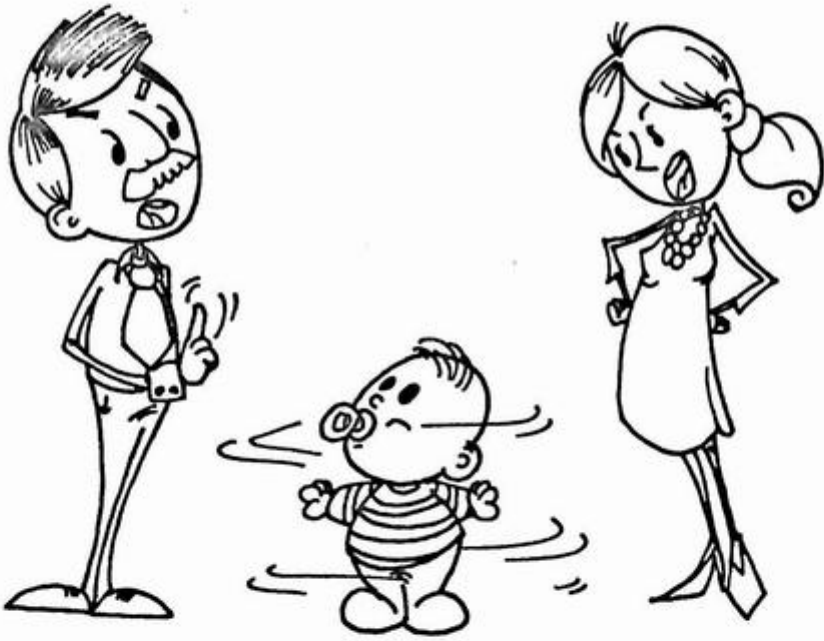
- Küçük Kurt, Mehmet. (1987) "Zihin - Davranış İlişkilerinde Mesaj Stratejisi", Düşünceler Dergisi, Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Dergisi, Yıl. 1 Sayı 1.
- Levy, S. (1999). "Reducing Prejudice: Lessons From Social - Cognitive Factors Underlying Perceiver Differences in Prejudice, " Journal of Social Issues, Vol. 55, No. 1.
- Lytte, Jim. 2001). "The Effectiveness of Humor in Persuasion: The Case of Business Ethics Training", Journal of General Psychology, 128, 2.
- Manfredo, Michael J (Editor). (1992). Influencing Human Behavior: Theory and Application in Recreation and Tourism, Sagmore Publishing, Champaign.
- Küçük Kurt, Mehmet, Can Baki. (1988) "İletişimde Kaynak Faktörü ve İkna Katkısı", Düşünceler Dergisi, Yıl. 2, Sayı. 2.
- Milburn, Michael A. (1998). Sosyal Psikolojik Açından Kamuoyu ve Siyaset, Çev: Ali Dönmez - Veli Duyan, İmge Kitabevi, Ankara
- O'Keefe, Daniel J. (2003). "Message Properties, Mediating States and Manipulation Checks: Claims, Evidence and Data Analysis in Experimental Persuasive Message Effects Research", Communication Theory, Thirteen three.
- Pettersson, Runne. (2002). Information Design. An Introduction. Philadelphia, PA, John Benjamins Publishing Company, USA.
- Renee J. B., Cialdini R. B. (2000). "The Application of Persuasion Theory to the Development Effective Proenvironmental PR Service Announcement", Journal of Social Issues.
- Ross, R. S. (1985), Understanding Persuasion, Englewood Hills, New Jersey.
- Sakallı, Nuray. (2001). Sosyal Etkiler: Kim kimi nasıl etkiler? İmge Kitabevi, Ankara.
- Sant, Tom. (2003) Persuasive Business Proposals: Writing to Win More Customers, Clients, Contracts, Amacom, USA.
- Yaylagül, L. (2001). Medya ve Serbest Zaman, İletişim Fakültesi Dergisi, 9
- Yüksel, Ahmet Haluk. (1994). İkna Edici İletişim, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 94, Eskişehir.
- www. ciadvertising. org/studies/student/97_fall/theory/personality/factors.htm, Personality Factors and Persuasion

www.concentric.net/~creyn266/comm335/Theories.htm, Notes on Persuasion Theories

www.unix.oit.umass.edu/~psych586/overheads/cognitive.response.pdf
Cognitive Response Model

www.caiac.org.au/psyhter/sci/cp1.htm?FACTNet, Coercive Persuasion

www.stevedenning.com/genuine_persuasion.html, Story Telling and Persuasion



AİLE İLETİŞİMİ

I. AİLENİN TANIMI

Günümüzdeki ilke ve kuralları belirlenmiş evlilik ve buna bağlı olarak de aile kavramı yaklaşık MÖ. 2000 yıllarında Mısır'da başlamıştır. Yaklaşık 4000 yıllık bir geçmişi olan evlilik kurumu toplumun düzenini, kültür ve geleneklerin sürekliliğini, yeni nesillerin bakım ve eğitimini sağlayan bir kurum olarak süre gelmiş toplum, dini kurumlar ve devlet tarafından da desteklenmiştir (Özgüven, 1997: 97). İnsanların tümü bir aile birimi içinde yaşamaktaysa da ailelerin biçimi ve yapısı toplumdan topluma değişmekte, aynı toplum içinde de zaman boyutunda ya da belirli bir zaman kesitinde yöresel ve sınıfsal farklılıklar göstermektedir.

İngilizcede aile için family ve household terimleri kullanılmaktadır. Oysaki iki sözcüğün anlamı birbirinden farklıdır. Aile (family), bir grup insanın/kişinin birbirine kan ve evlilik bağı ile bağlı olmasını ifade etmektedir. Household ise, hane halkı anlamına gelmekte ve bir arada yaşayan kişileri ifade etmektedir. Aileler ev halkını da içine almaktadırlar, aile olmak için evhalkında olduğu gibi sadece bir arada yaşama bir belirleyici etken değildir. Diğer bir farklılık ise, hanehalkının bir arada yaşama özelliğinin bozulması ile dağılmasıdır, aile için bu söz konusu olmamaktadır (Eliot, 1991: 4 - 7).

Özkalp, aileyi ana, baba, çocuklardan ve tarafların kan akrabalarından oluşmuş, ekonomik ve sosyal bir kurumdur (Özkalp, 1987: 91) biçiminde tanımlarken Murdock ise aileyi "beraber yaşama, ekonomik işbirliği ve üremlle karakterize edilen bir grup olarak tanımlamakta ve "aralarında sosyal onay gören bir cinsel ilişkinin bulunduğu karşı cinsten iki yetişkini ve bunların kendilerinin veya evlat edindikleri bir veya birden çok çocuğu içerir" biçiminde eklemektedir (Gittins, 1991: 64).

Ailenin bir sistem, bir yapı olduğu görüşünde olan Poster, aile bireylerin bir bileşkesi değil, bir dizi ilişki olarak görülmesi gerektiğini ve bu ilişkilerin ortak beklentilerin örüntüsünden ibaret olduğunu açıklamaktadır (Poster, 1989: 149). Ailenin geniş bir sisteme bağlı olduğunu ifade eden Tolan ise, aile içi ilişkilerin, rol ve statüleri yaratarak aile yapısını şekillendirdiğini ifade etmektedir (Tolan, 1991: 494). Tüm bu tanımların temelinde aile, toplumsal, ekonomik, kültürel bazen de siyasal nitelikleriyle küçük bir toplumdur. Aile, biyolojik ilişkiler sonucu insan türünün devamını sağlayan, toplumsallaşma sürecinin ilk ortaya çıktığı, karşılıklı ilişkilerin belirli kurallara bağlandığı o güne dek toplumda oluşturulmuş maddi ve manevi zenginlikleri kuşaktan kuşağa aktaran, biyolojik, psikolojik, ekonomik, toplumsal, hukuksal ve benzeri yönleri bulunan toplumsal bir kurumdur (Doğan, 1996: 170).

Birleşmiş Milletlerin kabul ettiği tanıma göre ise, aile, kan, yasa ve evlilik yoluyla birbirlerine belirli derecelerde akrabalıkları bulunan hane halkı üyelerinden meydana gelir (İbrahimoğlu, 2004: 71 – 73). Bu tanımlama doğrultusunda ve postmodern anlayışa göre ise aile, şimdiki zamanı ve gelecekte beklenenleri paylaşan bir grup insanın karşılıklı ilişkiler sistemini temsil eder (Gülerce, 1996: 8). Diğer bir ifade ile, ailenin oluşması için kan bağı bir gereklilik olmaktan çıkmış olup, aynı evi paylaşma ve yasal sözleşmeler yerine, üyeler arasında kişisel psikolojik bağların önem kazandığı vurgulanmaktadır.

II. AİLE YAŞAMINDA İLETİŞİM

Aile sadece kişilerden oluşan bir birlik değildir, aynı zamanda duygusal bir birimdir. Aile içindeki her bireyin bir davranışı ya da kişiliği sürekli aile sistemini etkilemektedir. Sistem yaklaşımına göre, aile aynı geçmişi paylaşan, aralarında duygusal bir bağ bulunan, aile üyelerinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan bir sistemdir.

Aile açık bir sistemdir ve açık sistemlerin üç önemli özelliği aile yaşamındaki iletişimin oluşturulmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu özellikleri bütünlük, ilişki, denge olarak ifade etmek mümkündür. Bütünlük, aile içindeki tüm üyeler arasında bir bağlantı olduğunu; ilişki, ailedeki üyeler arasındaki etkileşimleri yönlendiren iletişim modellerinin bulunduğunu; denge, aile üyeleri arasındaki etkileşimlerde ve aile üyelerinin dış çevre ile olan etkileşimlerinin düzenlenmesiyle devamlılığını sağlamasını ifade etmektedir (Gökdağ, 1999: 44 – 45).

Her aile, kendine özgü davranış tarzları, etkileşim biçimleri, işlevleri açısından farklı özelliklere sahiptir. Bununla birlikte, aile iletişiminin nasıl oluştuğu ve ailenin hangi fonksiyonları üstlendiğine ilişkin tüm aileler ortak birtakım özelliklere de sahiptir. Sistem yaklaşımı açısından da aile bir sistem olarak devamlılığını birtakım fonksiyonları yerine getirebildiği sürece var olabilmektedir. Aile tipine göre, fonksiyonlarda değişim, büyüme özellikleri gösterse de aile iletişim fonksiyonları şu şekilde açıklanabilir (Caputo, 238 – 240):

Duygusal atmosferi yönetme ve destek sağlama: Aileler çok farklı şekillerde aile üyelerine destek duygusunu hissettirmektedirler. Birçok zaman sosyal destek verdikleri gibi, yakınlık göstermek, ailenin üyesinin duygularını anlamak, paylaşmak vb. yakınlık duygusunun hissedilmesinde kişilere destek vermeye katkıda bulunmaktadır.

Kişilik ve kimlik yönlendirme: Aile, çocukların kişilik gelişimi ve kimlik kazanmasında önemli bir kaynaktır. Kişiler aile içindeki iletişim ve etkileşim yapısından etkilenerek kendilerine özgü bir iletişim davranışı geliştirirler. Aile içindeki iletişim kişilerin kendini algılama, kendine güven duyguları geliştirildiği taktirde aile dışındaki kişilerle kumuş olduğu iletişimlerin pozitif bir biçimde gelişmesinde belirleyici olmaktadır.

Değerleri yönetme: Kişilerin kendilerini algılamaları, aile içindeki değer sisteminden etkilenmektedir. Aile gelenekleri, ritüeller, kutlamalar vb. davranış tarzları aile iletişimi ile kişiye öğretildiği ve aile içinde süregelen bir etkileşim biçimi olarak belirleyici bir öneme sahiptir.

Değişimleri yönetme ve sınırları düzenleme: Aile sistem yaklaşımında, ailenin sahip olduğu dışsal sınırlar ve içsel sınırlar olmak üzere iki sınır yapısı bulunmaktadır. Ailenin içindeki birlik ve bütünlük duygusunun sağlanabilmesi ve ailenin dışındaki çevreden aile için gerekli ve yararlı bilgilerin akışına izin veren düzenleyici bir yapısı bulunmaktadır. Aile içindeki bireyler arasındaki bilginin paylaşımı açık iletişimle mümkün olduğu gibi, aile dışıyla da kurulan açık iletişim ailenin bütünlüğünü ve devamlılığını sağlamada etkindir.

Günlük yaşamı sürdürme: Aile üyelerinin günlük yaşam ihtiyaçlarının (barınma, yiyecek, zaman, para) karşılanması ile bireyler aile içindeki yaşamını devam ettirmekle birlikte bu ihtiyaçların karşılanması bireyler arasında kurulan iletişime dayanmaktadır. Aile üyelerinin deneyimlerini ve yeteneklerini paylaşmaları ailenin günlük yaşamını sürdürmesini sağladığı gibi aynı zamanda aile içinde geçirilen zamanda mutlu olma, doyum elde etmeleri vb. pozitif sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Ailenin bu iletişim fonksiyonlarını yerine getirmesine göre sağlıklı aileler ve sağlıklı aileler olarak iki aile tipi ortaya çıkmaktadır. Sorunlarını bir araya gelerek çözebilen, birbirlerine duygusal olarak bağlı ancak özgürlüklerini engellemeyen, birbirlerinin davranışlarını aşırıya kaçmadan kontrol edebilen ve aralarında açık, rahat, dolaysız iletişim bulunan aileleri işlevlerini yerine getiren sağlıklı aile olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2004: 159). Sağlıklı aileler, iletişim fonksiyonlarını yerine getirmekle birlikte aile içinde doğrudan ve açık bir iletişim yapısı oluşturmaktadırlar. Aile içinde açık iletişimin kurulduğuna ilişkin göstergeler aktif dinleme, yargılamama, kişileri özgür bırakma, empati, tutarlılık vb. olarak ifade edilebilir (Humphreys, 2003: 182).

Aile üyeleri arasındaki sözlü ve sözsüz iletişim, birbirini tamamlayıcı bir iletişim yapısı oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak aile üyeleri kendi fikirlerini, beklentilerini, korkularını serbestçe ve kaygı duymadan ifade ede-

bilirler. Aile üyeleri mesajların içeriğini düşünerek kodlar ve diğer aile üyeleri ile direkt konuşarak ve görüşlerini açıkça ortaya koyarlar. Aynı zamanda, diğer aile üyelerinin duygu ve düşüncelerini öğrenmek için ilgi gösterirler. Onları dinlerler, sembollerle onları anlamlandırırılar (Nazlı, 22 - 23). İletişimleri sırasında göz teması kurma ve dokunma vb. sözsüz davranışları içtenliklerini göstermede kullanırlar. Sağlıklı ailede, aile içindeki herkesin hem mekansal hem de psiko-sosyal yönden bir yeri vardır. Bu nedenle de aile içinde koşulsuz sevginin varlığı hissedilmektedir. Aile içindeki iletişimde koşulsuz sevginin olması bireylerin bir bütün olarak kabul edilmesi anlamına gelir, böylece ailede güven duygusu güçlenir, iç denetim sağlanmış olmaktadır (Dönmezer, 2003: 9 - 10). Sağlıksız aileler, aile iletişim fonksiyonlarını tam olarak yerine getiremedikleri için ailede stres ve çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır.

A. Aile İletişim Modelleri

Aile iletişimi alanında yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, aile içindeki aile iletişim süreçleri, rol alma, karar verme ve güç dağılımı etkileşimlerine göre ve aile içindeki bireylerin iletişim davranışlarına göre olmak üzere iki aile iletişim modelinin bulunduğu görülmektedir.

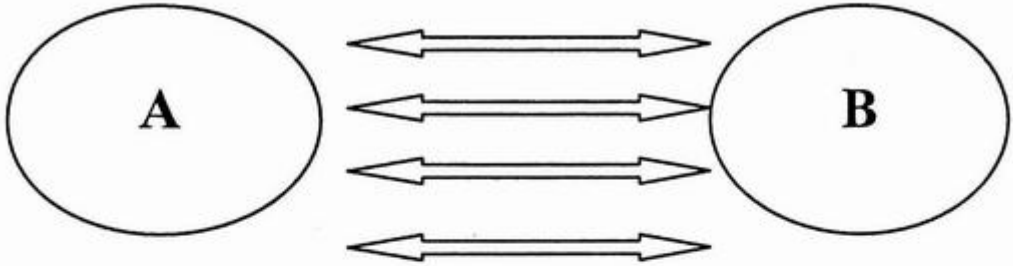
1. Ailedeki Etkileşimlere Göre İletişim Modelleri

Aile iletişim süreçleri, rol alma, karar verme, güç dağılımı vb. aile (nin sorunları detaylı olarak incelendiğinde aile içindeki iletişim modelleri dörde ayrılmaktadır (Devito, 1985: 216 - 219; Öntür, 1989: 60 - 64):

Eşitlikçi İletişim Modeli (Equality Pattern): Eşitlikçi iletişim modelinde, aile içindeki her birey iletişime eşit düzeyde katılmaktadır. Aile içindeki ilişkilerde belirlenmiş roller her bir üye tarafından eşit bir şekilde yerine getirilir, aile ilişkilerinde lider yoktur. Temeli eşitliğe dayanan bir iletişim kurulduğu için, iletişimin yapısı zaman içinde oluşur. Her bir üye diğerine benzer biçimde güvenilirliğe sahiptir. Bu durumda da aile içindeki her bireyin, diğer aile üyesine kendini açma sürecinde, düşünce, duygu, inançlarını paylaşmakta eşit bir açıklık göstermesi söz konusu olmaktadır. Ailedeki bireyler karar verme sürecine eşit bir şekilde katılmaktadır, her birey diğerini önemli olarak görmektedir. Bireyler arasındaki uzaklık ortadan kalkmış, ailedeki rollerin uygun biçimde yerine getirilmesi için tüm üyeler çaba sarfetmektedir. Aile üyeleri arasında çatışma çok az sıklıkla ortaya çıkıyor olsa da bireyler farklı duygu, düşüncelerini dile getirerek bu ayrılıkta dahi uyum arayışı içindedirler. Özellikle ilişkilerinin uzun süreli olduğunu ve farklılıkların bulunmasının gerekliliğine inana-

arak karşılıklı eşit iletişimle çatışmaları çözümlenebilirler. Modelde karşılıklı oklar her bireyden diğerine doğru eşit bir iletişimi temsil etmektedir.

Şekil 13. Eşitlikçi İletişim Modeli

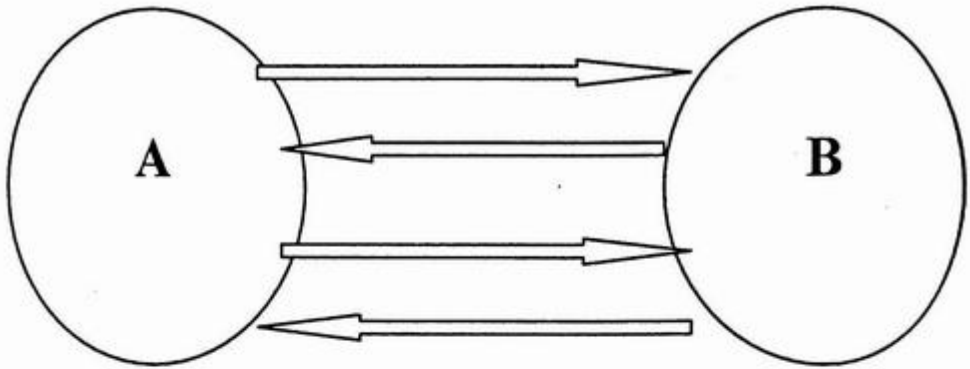


Kaynak: Joseph Devito, *Human Communication*, Harper & Row Publishers, New York, 1985, s. 217

2. Dengeli Dağılan İletişim Modeli (The Balanced Split Pattern)

Aile içindeki bireylerin eşitliğe önem verdikleri görülmekle birlikte, her bir aile üyesinin farklı alanlarda belirli bir uzmanlık ya da otoriteyi elde ettikleri görülmektedir. Ailede belirli bir alanda uzmanlık sahibi olan kişi, bu belirli alandaki rollerini yerine getirirken, diğer yandan da aile ile ilgili çeşitli gereksinimleri karşılamış olmaktadır. Dengeli dağılan iletişim modelinin en önemli özelliği, aile içinde bazı üyeleri yerine getirdiği rollere bağlı olarak güçlü kılması ve belirli bir dengenin kurulmasını sağlamasıdır. Geleneksel çekirdek ailedeki rol dağılımları temelinde oluşan ilişkiler dengeli dağılan iletişim biçiminin en iyi örneğini oluşturmaktadır. Kadın ev işleri ve çocuklar ile ilgilenirken, erkek dışarıdaki işlerden sorumludur. Kişilerin ilgi alanlarına paralel olarak güç, otorite vb. konularda denge paylaşılmış durumdadır, bu denge nedeni ile kişilerin bu belirlenmiş rollerin dışına çıkmaları (uzmanlıklarının değişmesi, farklı çalışma grubuna girmeleri vb.) durumunda çatışmalar yaşanabilmektedir. Her birey kendi uzmanlık alanında bağımsız karar verirken, kendini daha az yetkili hissettiği alanda diğer üyelerle iletişime girme zorunluluğu duyarak, davranışlarını buna göre yönlendirmekte ve yapılandırmaktadır. Şekilde her bireyin diğeri ile açık bir biçimde iletişim kurduğunu ve bu iletişimin bir dengeye dayandığını ifade eden karşılıklı olarak okların yönleri gösterilmektedir.

Şekil 14. Dengeli Dağılan İletişim Modeli

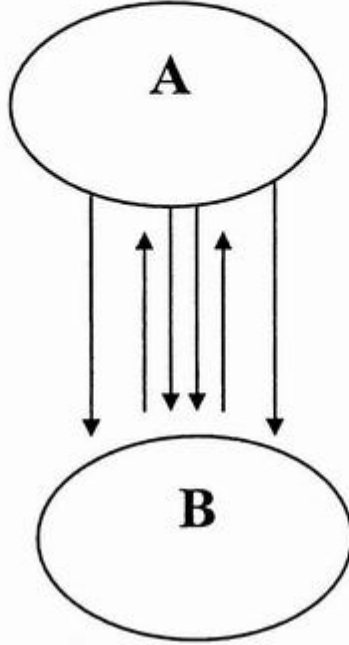


Kaynak: Joseph Devito, *Human Communication*, Harper & Row Publishers, New York, 1985, s. 218

3. Dengesiz Dağılan İletişim Modeli (The Unbalanced Split Pattern)

Aile içindeki iletişimde üyelerin birbirleri ile olan etkileşimlerinde kişilerden birinin ya da birkaçının daha çok etkileme gücüne sahip olması, üyeler arasındaki eşitlikçi dağılımın bozulması anlamına gelmektedir. Karşılıklı iletişim sürecinde kişilerden birisi çok daha baskın özellikler göstermektedir, diğer bir ifade ile ilişkinin düzenlenmesinde kontrolü elinde bulundurmaktadır. Genellikle ilişkide etkili olan kişi, daha zeki, bilgili, çekici gibi artı bir özelliğe sahip olduğu için böyle davranmaktadır. Bu iletişim sürecinde kişiler arasında sürekli çatışmalar yaşanmakta, çatışma durumunda, üstünlüğünü kullanarak hareket etmekte ve genellikle çatışmayı kazanan taraf olmaktadır. Ailedeki bireyler sürekli olarak bu kişiden bilgi almak, danışmak vb. nedenlerle kendisi ile iletişim kurma zorunluluğu hissederler. Dengesiz duruma neden olan kişi iletişimde ne yapılması gerektiğini açıklamakta ve iletişim sürecini yönlendirmektedir. Şekilde kişilerin iletişimlerinde bir kişinin daha baskın olduğunu belirten oklar mesajın kişi tarafından yoğunluğunu ifade ederler.

Şekil 15. Dengesiz Dağılan İletişim Modeli

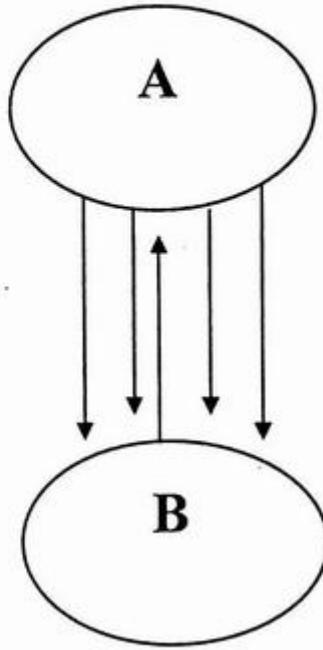


Kaynak: Joseph Devito, *Human Communication*, Harper & Row Publishers, New York, 1985, s. 218

4. Tekelci İletişim Modeli (The Monopoly Pattern)

Genellikle geleneksel geniş ailede ortaya çıkan tekelci iletişim modeli, iletişimin tek kişiye odaklandığını diğer bir ifade ile iletişimin tek elde toplandığını açıklamaktadır. Bu kişi otorite sahibi olarak, diğerleri ile iletişim kurmak yerine kendi düşüncelerini açıklamakta ancak diğerlerine açıklama hakkı tanımamaktadır. Aile üyelerinin bu kişinin söylediklerine uyum sağlamaması ya da kabul etmemesi gibi durumlarda çatışmalar yaşanmakta, çatışmanın çözümü olarak da yine otorite sahibi kişinin kararlarına yönelik eşit olmayan çözümler kabul edilmektedir. İletişimde yönlendirici ve kontrol sahibi olduğu için tekelci iletişim adını almaktadır. Ailede yaşamda doyum ancak bu kişinin yönlendirmesi ile kurulan iletişimle elde edilebilir, aksi takdirde sürekli olarak aile gerginlik hissedilmekte ve çatışmalar yaşanmaktadır. Şekilde bir taraftan gelen mesajlara dayanan bir iletişim meydana geldiği görülmektedir.

Şekil 16. Tekelci İletişim Modeli



Kaynak: Joseph Devito, *Human Communication*, Harper & Row Publishers, New York, 1985, s. 219

Aile içindeki bireyler arasında bu etkileşimlerin gerçekleşebilmesini sağlayan aile iletişim ağları bulunmaktadır. Bu ağlar aile içinde "kimin kiminle ne hakkında iletişim kurduğunu" göstermektedir. Beebe ve Masterson (1986) "Family Talk: Interpersonal Communication in the Family" adlı eserlerinde aileler tarafından kullanılan iletişim kanallarını şu şekilde açıklamaktadırlar (Caputo, 1994: 248):

Zincir (Chain) iletişim modeli: Bir aile üyesinden diğer aile üyesine mesajlar istenilen yönde aktarılır. Birçok ailede yaş faktörü mesajın akış yönünü belirlemede etken olmaktadır. Örneğin ailedeki en küçük bireyin en son haberdar edilmesi sürecinde zincir iletişim modeli kullanılmaktadır. Aynı zamanda aile içindeki kurallar da bu mesaj akışında belirleyici olmaktadır. Ancak kişilerden birinin istenmeyen mesaj eklemesi durumunda mesajın ilk hali bozularak yanlış anlamalar ya da anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir.

Y iletişim modeli: Aile üyelerinden biri eşik bekçiliği yaparak, aile içindeki mesajların bir üyeden diğerine akışını kontrol etmektedir. Örneğin baba eve geç geldiği durumlarda çocukların babasına iletmek istedikleri mesajı anne eşik bekçiliği yaparak aktarmakta ve babanın konuya ilişkin cevabını da çocuk-

lara taşımaktadır. Ancak bu modelde annenin çocukların mesajın gerçek içeriğine ne derecede benzer olarak taşıdığı tartışılır bir durumdur.

Tekerlek modeli: Aile üyeleri genellikle önemli kararların alınması durumunda bu modeli kullanmaktadırlar. Mesajlar merkezdeki aile üyesine aktarılmakta aile üyesine aktarılan mesajlar diğer aile üyeleri ile de paylaşılabilir. Aile üyeleri birbirlerine mesajlarını rahatlıkla aktarabilirler. İletişimin her yöne doğru olmasına izin veren bir yapıya sahiptir. Kararlar tüm aile üyelerini eşit bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle de herkese eşit iletişim hakkı verilmektedir. Geribildirim alınabilmesi bu modeli güçlü kılmaktadır. Aynı zamanda mesajlar organize olmadan farklı yönlerde de iletilmektedir.

Yıldız modeli: Aile üyeleri birbirlerine mesajlarını rahatlıkla aktarabilirler. İletişimin her yöne doğru olmasına izin veren bir yapıya sahiptir. Kararlar tüm aile üyelerini eşit bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle de herkese eşit iletişim hakkı verilmektedir. Geribildirim alınabilmesi bu modeli güçlü kılmaktadır. Aynı zamanda mesajlar organize olmadan farklı yönlerde de iletilmektedir.

Aile iletişim kanalları, aile üyeleri değiştiği için değişir. Aileler sadece belirli bir iletişim kanalını kullanmamaktadır. Kişiler arasında neyin ne zaman konuşulacağı, aile üyelerinin değer ve kurallarına bağlı olarak hangi iletişim kanalının kullanılacağı belirlenmektedir. Aile ilişkilerini anlayabilmek için aile içinde geliştirilen iletişim eğilimlerinin incelenmesi gerekmektedir.

5. Ailedeki İletişim Davranışına Göre Aile İletişim Modelleri

Aile, bir sistem olarak kişilerin iletişim davranışlarını belirlemede oldukça etkilidir. Genellikle aileler, sosyal çevreleri tarafından inançları, değerleri, dünya görüşlerini paylaşma biçimleri ile tanımlanmaktadır. Aynı zamanda ailenin sahip olduğu bu değer ve inanç sistemleri aile üyelerinin sosyal çevrelerini nasıl algıladıkları ve aile dışındaki çevre ile nasıl iletişim kurdukları ile doğrudan ilgilidir. Ailenin ya da bir aile üyesinin sosyal çevresi ile iletişim biçimi gerçekte, aile içindeki iletişimin bir yansımasıdır (Kroener ve Fitzpatrick, 2002: 36 – 38).

McLead ve Chaffee (1972) tarafından geliştirilen "aile iletişim modeli (Family Communication Patterns)" aile üyelerinin birbirleri ile nasıl ve ne düzeyde iletişim kurduklarına odaklanmaktadır. Ritchie ve Fitzpatrick (1990) tarafından geliştirilen "geliştirilmiş aile iletişim modeli (Revised Family Communication Patterns)" ebeveyn – çocuk arasındaki ilişkileri inceleyerek, genç yetişkin ya da çocuklar hakkında ebeveynlerin sözlü ve sözsüz iletişim davranışlarını değerlendirmektedir. Geliştirilmiş aile iletişim modelinde, ortaya konuların ilişkisel şemalar, ailenin tekrar eden, duygusal temelli ve uzun süreli iletişim sistemini ifade etmektedir (Ritche, 1990).

Aile iletişim modeli (FCP) ve yeni aile iletişim modeli (RFCP) arasındaki farklılık, aile iletişim modelinde çocuklar arasındaki etkileşime ve ebe-

veyenler arasındaki etkileşime ayrı ayrı odaklanması söz konusu iken, yeni aile iletişim modelinde ise ebeveyn ve çocuklar arasında gerçekleşen iletişimin dikkate alındığı görülmektedir (Kroener, Fitzpatrick, 2002: 42) Her iki modelde de iki temel boyut olan konuşma yönelimi (conversation orientation) ve uyum/anlaşma yönelimi (conformity orientation) ailelerin nasıl iletişim kurduğuna ilişkin çeşitli fonksiyonel sonuçlarla eşleştirilerek aile tipolojileri belirlenmektedir. Bu iki temel boyutun, aile iletişim davranışındaki belirleyici etkisi şu şekilde açıklanabilmektedir (Kroener ve Fitzpatrick 2002: 86):

a) Konuşma Yönelimi (Conversation Orientation)

Aile iletişiminin ilk temel boyutudur. Konuşma yönelimi, aile üyelerinin aile içindeki etkileşimlere katılmak için, katılıma ne derecede teşvik edildiğini ifade etmektedir. Ailede bu boyutun yüksek düzeyde olması durumunda aile üyeleri özgürce, oldukça sık bir biçimde, içlerinden geldiği gibi birbirleri ile etkileşimde bulunabilmekte, etkileşime zaman ayırabilmekte, çok farklı ve geniş konularda tartışmalar yapabilmektedirler. Bu aileler birbirleri ile konuşarak zaman geçirebilmekte ve aile üyeleri kişisel aktivite, düşünce, duygularını birbirleri ile paylaşabilmektedirler. Aile bir birim olarak bir araya gelebilmek için çeşitli aile toplantıları düzenler, bunun için de aile üyelerinin tümü bu konuda kendi fikirlerini belirtebilir.

Düşük düzeyde konuşma yönelimli ailelerde aile üyeleri birbirleri ile oldukça az ve belirli konularda konuşmaktadırlar. Aile üyeleri birbirleri ile özel/kişisel duyguları, düşünceleri, fikirleri çok nadir paylaşırlar. Bu ailelerde, üyeler bir arada olabilmek için ayrıntılı planlar yapmazlar, aile üyelerinden hiçbiri aile kararlarında kendi fikirlerini ortaya koymamaktadır. Bu ailelerde üyeler genellikle çocukların eğitimi ya da faaliyetleri ile ilgili konularda kendi fikirlerini ifade ederler. Ailenin üyelerinin tümünün bir araya geldiği aile aktivitelerinde çok önemli konular konuşulmamakta, aile üyelerinin tümü aile ile ilgili kararların alınmasına katılmamaktadır.

b) Uyum/Anlaşma Yönelimli (Conformity Orientation)

Ailenin diğer bir boyutu da uyum/anlaşma yönelimidir. Uyum yönelimi, aile iletişimde inançlar, değerler ve tutumların homojen olduğu bir iklimin oluşturulması ile ilgilidir. Uyum yönelimi yüksek olan ailelerde tutumlar, inançlar ve davranışlar arasında benzerlik söz konusudur ve bu aile etkileşimine yansıtılmaktadır. Aile üyeleri arasında uyum sağlanması amacı ile çatışmadan kaçınıldığı ve aile üyeleri arasında bağlılık yaratıldığı görülmektedir. Ailedeki iletişim, genellikle ebeveyn ya da yetişkinlere itaat etme ve söz dinlemeyi temel almaktadır. Aile ile ilgili kararların ebeveynler tarafından alınması söz konusu iken, çocukların ebeveynlerin istek ve kural-

larına uygun davranması beklenmektedir. Genel olarak uyum boyutu yüksek düzeyde olan aileler geleneksel aile yapısına sahiptir. Ailedeki bireyler birbirine bağlıdır ve aile içinde hiyerarşik bir yapılanma vardır. Yüksek düzeyde uyum eğilimi olan ailelerde, aile üyeleri birbirleri ile daha sık ve uzun süre zaman geçirebilmek için toplantılar düzenlerler.

Uyum boyutu düşük düzeyde olan aileler, inançları ve tutumları heterojene odaklanan etkileşimleriyle karakterize edilmektedir, aile üyelerinin bağımsızlığı ve kişiselliği ön plandadır. İletişim, aile üyeleri arasındaki eşitliğe dayanır, diğer bir ifade ile çocuklar da kararların alınmasına katılabilirler. Bu ailelerin geleneksel bir yapıya sahip olmadığı ve aile içinde hiyerarşik yapılanmanın daha az hissedildiği görülmektedir. Ailenin dış çevresi ile olan iletişimi ve iç çevresindeki iletişimi eşit düzeyde önem taşımaktadır. Aile üyeleri, birbirleri ile iletişimde kişiselden özele doğru paylaşımlarda bulunabilmektedir. Aile üyeleri, bağımsızlığa önem vermekte, kişisel alanın varlığına inanılmakta, aile ile ilgili konular genellikle ikinci derecede önemli olmaktadır. Bu durum birçok zaman aile bütünlüğünün hissedilememesine ve aile etkileşiminin iyi oluşturulmamasına neden olabilmektedir.

Aile üyelerinin birbirleri ile nasıl iletişim kurdukları, ailelerin iletişim davranışı ile ilgili bilgileri ortaya koymaktadır. Aile içinde konuşma ve uyum yöneliminin yüksek ya da düşük düzeyde olması, uzlaşmalı aileler, çoğulcu aileler, koruyucu aileler, ilgisiz aileler olmak üzere aile tipolojilerinin belirlenmesini sağlamaktadır (Kroener ve Fitzpatrick, 2002: 87):

Tablo 9: Aile İletişim Modeli

	Konuşma Yönelimi	
Uyum Yönelimi	Düşük	Yüksek
Düşük	İlgisiz (laissez faire)	Çoğulcu (pluralistic)
Yüksek	Koruyucu (protective)	Uzlaşmalı (consensual)

Kaynak: Kroener ve Fitzpatrick, 2002'den uyarlanmıştır.

Uzlaşmacı Aileler (Consensual Families): Bu aileler, yüksek düzeyde konuşma ve uyum yönelimi gösterirler. Aile içindeki iletişim, aile üyelerinin fikirlerini paylaşabildiği açık bir iletişim ortamının yanında hiyerarşinin varlığı ile karakterize edilir. Bu ailelerde ebeveynler, çocukları ile çok daha fazla ilgilidir-

ler, buna bağlı olarak aile ile ilgili kararların alınmasında çocukların da katılımı sağlanır. Ebeveynler çocukların kararlarını açıklamalarında gerekli enerji ve zamanı tanıyarak çocuklarını dinlemekle birlikte, ebeveynler çocuklarının kendi kararlarının arkasındaki inançları, değerleri ve nedenleri anlamasını beklerler. Bu ailelerde çocuklar, ebeveynlerinin değer ve inançlarına adapte olmayı ve aile konuşmalarına değer vermeyi öğrenirler. Ebeveynlerinin mesajlarını, değerlerini kabul etmekte ve önemsemektedirler. Ebeveynler geleneksel rollere sahip olarak toplum içinde babanın liderlik rolünü, annenin kadınlık rollerini sürdürmesi gerektiğine inanırlar. Bu ailede baba daha atak, yetenekli, mantıklı düşünen rolünü üstlenirken; anne şefkatli, sıcak ve konuşkanlık rolünü üstlenir. Buna bağlı olarak, çocuklar geleneksel cinsiyet rollerine göre eğitilirler. Uzlaşmacı aileler, hiyerarşi ve geleneksel yapıdaki itaat gereği önemli konulardaki çatışmaları başarı ile çözerler.

Çoğulcu Aileler (Pluralistic Families): Yüksek düzeyde konuşmaya, düşük düzeyde uyuma odaklı olan ailelere çoğulcu aileler adı verilmektedir. Bu ailelerde açık bir iletişim söz konusu olup, tartışmalar sınırlandırılmaz. Bu ailelerde ebeveynler çocuklarını ve onların kararlarını kontrol etme ihtiyacı duymazlar. Bu ebeveyn tutumu, aile üyelerinin desteklenmesinden çok, her aile üyesinin kendi fikirlerini savunmasına olanak tanımaktadır. Ebeveynler çocukların fikirlerini kabul etmeye isteklidir ve çocukların aile kararlarına eşit olarak katılmalarına izin verilir. Bu ailelerin çocukları, aile konuşmalarının değerini bilmekte aynı zamanda, otonomi ve bağımsızlığı öğrenmektedir. Bununla birlikte, aile çocuklarının kendi kararlarını alabilme yeteneğine sahip, kenine güvenli ve iletişim yeterliliği kazanmış bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunur. Bu tip ailelerde, erkekler kendilerini geleneksel roller içinde tanımlarken; kadınlar hem kadın hem de erkek rollerini benimsemektedirler. Kadınlar geleneksel olarak çocukların bakımı, yakınlık gibi rollerinin yanı sıra yetenekli ve mantıklı olma gibi rolleri de üstlenirler. Bu çiftler çatışma çözümünde başarılı olmalarına rağmen önemli konuları konuşurken saldırganlaşabilirler. Bu aileler erkek çocuklarından geleneksel rolleri beklerken, kız çocuklarından böyle beklentileri yoktur. Çoğulcu ailelerde, uzlaşmalı ailelerde olduğu gibi çok fazla uyum eğilimi bulunmadığından, çocuklarına beklentileri için de baskı yapmaktadır. Bu tip aileler, çocuklarına iyi bir iletişim modeli sunarlar. Bu tip ailelerde kız çocukları daha çok atılgan bir iletişim biçimi göstermektedir.

Koruyucu Aileler (Protective Families): Düşük düzeyde konuşma, yüksek düzeyde uyuma yönelimli ailelerdir. Koruyucu ailelerde iletişim, ebeveynin otoritesine karşı söz dinleme/uyma/itaat ile karakterize edilir, ailenin düşük düzeyde iletişime açık oldukları görülmektedir. Bu ailelerdeki ebeveynler, aileleri ve çocukları için karar vermeleri gerektiğine inanırlar, çocuklara nedensel açıklamaların yapılmasının gereksiz olduğuna inanırlar. Koruyucu aileler-

de, çocukların karar verme yeteneklerine güvenilmemekte bu nedenle de çocuklar aile konuşmalarının değerine inanmamaktadırlar. Bu nedenle bu ailelerin çocukları dışarıdan gelen otorite ve bağlılıkla ilgili tartışmalardan kolayca etkilenirler. Koruyucu aileler, babanın toplum içindeki liderlik rolünü, annenin kadınlık rollerini sürdürmesi gerektiğine inanırlar. Erkekler atılgan, yetenekli ve mantıklı rolleriyle kendilerini gösterirken; kadınlar hem kadın hem de erkek rollerini sürdürmede yetersizdirler. Önemli konularda tartışmadan kaçınan bu tip ailelerde, sözel saldırganlık gösteren iletişim biçimi fazladır. Ebeveynler geleneksel rollerine sıkı sıkıya bağlı oldukları için, erkek çocukları kısıtlanmazken, kız çocuklarını kısıtlayarak topluma uymalarını beklerler. Erkeklerin saldırganlığına müdahale edilmezken, kızların pasif olması ve çatışmadan uzak durması beklenmektedir.

İlgisiz Aileler (Laissez Faire Families): Ailelerde düşük düzeyde konuşma yönelimi ve düşük düzeyde uyum yönelimi varsa bu ailelere "ilgisiz aileler" adı verilmektedir. Bu ailelerde ebeveynler tüm aile üyelerinin birlikte karar alması gerektiğine inanmakta, fakat çocukların kararlarına çok az ilgi göstermektedirler. Çocuklarla iletişime çok az değer vermekte, birçok yönden duygusal olarak kopmuş aile niteliği göstermektedirler. Bu ailelerin çocukları aile konuşmalarına katılmayı ve kendi kararlarını almayı önemsemeyebilir. Çocuklar ailelerinden destek almayı beklemedikleri için kendi karar verme yeteneklerini sorgulamaya başlarlar. Sonuçta, bilgilenme ve karar verme sürecinde genellikle dış çevreden (arkadaşları gibi) etkilenmekte ve kararlarında duygusallık ağır basmaktadır.

B. Ailede İletişim Biçimleri

Ailedeki iletişim yapısı, aile sistem yaklaşımına göre ailedeki alt sistemler olan ebeveyn alt sistemi, ebeveyn - çocuk, kardeş alt sistemi olarak incelenmektedir. Burada aile içindeki iletişim biçimleri çiftlerin birbirleri ile oluşturdukları iletişime bağlı olarak aile iletişimi yapısının gelişimine etkisi nedeniyle ilk önce çiftler arasındaki iletişim, daha sonra da ebeveyn - çocuk arasındaki iletişim ele alınmaktadır.

1. Ebeveynler/Eşler Arasındaki İletişim

Evli çiftler/ebeveynler aile iletişim modelinin belirlenmesinde etkileyici olurlar, çünkü aile iletişim modeli genellikle kişilerin evlilik ya da ikili ilişkilerine benzemektedir. Ebeveynlerin birbiri ile nasıl iletişim kurduğu, ailenin nasıl iletişim kuracağıın belirlenmesini sağlamaktadır. Eşler arasındaki iletişim, genellikle aile içi konuları nasıl ele aldıkları üzerine odaklanmakta, aile içinde uyuma ya da çatışmaya neden olan iletişim davranışlarını ifade etmektedir. Fitzpatrick (1988) kişilerin evlilik inançları ve dav-

ranışları temelinde, evli insanları geleneksel (traditional), bağımsız (independent), ayrı (separate) olmak üzere üç ayrı kategoride değerlendirmektedir. Bu üç ayrı evlilik tipine göre, evlilik ilişkisiyle bağlantılı iletişim davranışı da üç farklı boyutta ele alınmaktadır. İlişki boyutu; ideoloji (geleneksel -geleneksel olmayan), karşılıklı dayanışma (bağımlı - bağımsız) ve iletişim (çatışmadan kaçınma - çatışmaya bağlılık) boyutları ile ölçümlendiğinde 8 ayrı evlilik tipi ortaya çıkmaktadır. (Kroener ve Fitzpatrick, 2002: 45 - 46):

Bağımsız çiftler (independent couples): Evlilik hakkında geleneksel değerlere sahip değildirler (eşler kendi soyadlarını korur, evlilik ilişkisi kişisel bir başarı değildir vb.) eşler farklı zaman planları yapabilir ve farklı fiziksel ortamları kullanabilir, bununla birlikte evlilik çatışmasından sakınmamakta, çatışmaya çok fazla eğilim göstermektedirler. Aile içinde açıklık önemsenmekte ve anlaşma/uyum için baskı yapılmamaktadır. Araştırmalara göre bu çiftlerin çatışma ile baş edebildikleri, anlaşma ve tartışmaları çok iyi yönlendirdikleri bulunmuştur. Çiftler, aile içinde kadın ile erkeğin eşitliğine inanırlar ve bu inançlarını çocuklarına aktarırlar. Ebeveynler çocuklarının iletişim yeteneğini geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışırlar.

Geleneksel çiftler (traditional couples): Evlilik ilişkileri hakkındaki ideolojik değerleri gelenekselidir (kadın kocasının soyadını benimser vb.). Birbirlerine bağımlıdırlar (ortak yeri, zamanı ve ortaklığı paylaşırlar) ve iletişimlerinde çatışmadan kaçınma davranışı gösterirler. Ancak çok önemli konularda çatışmayı göze alırlar. Çiftlerin yaşam felsefesi birbirine benzemekte, her ikisi de iyi bir evlilik için bazı kişisel bağımsızlıklardan özveride bulunmak gerektiğine inanmaktadır.

Ayrı çiftler (separate couples): İlişkileri ve aileleri hakkında geleneksel değerleri elde tutarlar, aynı zamanda ilişki anlam ve kişisel özgürlük zamanına değer verirler, ortaklık ve paylaşımın önemi azdır. Bu çiftlerin iletişimlerinde ikna edicilik yüksek düzeyde iken, genel olarak iddialı bir iletişim davranışı hakimdir. Bu nedenle, evlilik çatışmasına açıktırlar. Bu aile türünde, ebeveynler koruyucu rolünü üstlenmişlerdir. Bütün aile üyeleri anlaşmaya varma amacına sıkı sıkıya bağlı olmakla birlikte, ailede çok az samimiyet hissedilir. Çiftler geleneksel kadın - erkek rollerini üstlenirler. Eşler, çatışmalardan kaçınır ve duygularını birbirlerine ifade etmezler. Çiftler evlilikleri hakkında çok az konuşurlar. Genel olarak, başlayan evliliğin her ne olursa olsun sürmesinin gerekliliğine inanırlar.

Fitzpatrick ve Ritchie yaptıkları araştırmada, evlilik ve aile tiplerinin karşılıklı olarak birbirlerine bağlı olduğunu belirlemişlerdir. Boyutlar önem taşımaktadır, aile üyeleri geleneksel ve ayrı boyuttaki ebeveynlere sahipse, aileler

yüksek düzeyde uyuma yönelimli, aile üyeleri bağımsız ve geleneksel ebeveyne sahipse yüksek düzeyde konuşmaya eğilimlidir. Geleneksel aileler geleneksel çiftler, çoğulcu aileler bağımsız çiftlere, koruyucu aileler ayrı çift tipine eşit olarak düşünölmektedir. İlgisiz aileler ise, ayrı ya da bağımsız çift tipine karşılık gelmekte, ya da karışık bir tipoloji ortaya çıkmaktadır.

Ebeveynler arasındaki iletişim, ailenin genel iletişim yapısını belirlemektedir. Eşlerin birbirlerine karşı olan davranışları ve yaklaşımları, daha sonraki süreçte çocukların davranış biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Sağlıklı aileler, sorunlarını bir araya gelerek çözebilen, birbirlerine duygusal olarak bağılı ve özgürlüklerini önlemeyecek şekilde birbiri ile ilgilidir. Bununla birlikte, sağlıklı ailelerde her aile üyesinin kendinden beklenen rolü etkin bir biçimde gerçekleştirdiğı, birbirlerinin davranışlarını aşırıya kaçmayacak şekilde kontrol ettikleri ve aile üyeleri arasında açık, rahat, dolaysız bir iletişim bulunmaktadır (Yıldız, 2004: 159). Sağlıklı bir aile ortamı yaratabilmek için öncelikle eşler arasındaki iletişimi etkileyen olumsuz faktörlerin ortadan kaldırılması gereklidir. Aşağıda ailede eşler arasındaki iletişimi etkileyen faktörler açıklanmaktadır:

Destekleyici bir eşe sahip olmak: Destekleyici bir eşe sahip olmak çiftler arasında uyumun artırılmasında önemli bir etkidir. Genellikle erkekler ve kadınlar için destekleyici özellikler evlilik doyumunu arttırmakta, evlilikte her iki partnerin de rol dengesini oluşturmasına yardım etmektedir. Evli çiftler aile yaşamında birbirlerine destek olduklarından, birbirlerinin kariyerlerine de katkıda bulunmaktadır. Buna dayalı olarak, eşler arasında ev işlerinin eşit bir şekilde bölüşölmesi ile stres oranında azalma sağlanarak, evlilik doyumunu ve evlilik adaptasyonu artmaktadır (Clarke, 2004: 123). Kişiler eşitlikçi rol beklentilerini günlük yaşam içinde kişiler arası etkileşim temelinde cinsiyet normlarına göre tanımlamaktadırlar. Ancak cinsiyet normlarına bağılı yapılan rollerin paylaşılmasında eşitsizlik yaşanmaktadır. Yogue ve Brett (1985) ikili ilişkilerde doyumun, her bir eşin aile davranışlarını algılamasına bağılı olduğunu açıklamaktadır. Kadın ve erkek ev işini yapmak için harcadıkları zaman ile onların yapmayı tercih ettikleri aktivite zamanı arasında farklılık varsa, ev işlerinin bölüşümü konusunda doyumsuz olurlar. Araştırmalar kadınların ev işlerinin paylaşımını evlilikte çok önemli bir çatışma nedeni olarak algıladığını göstermektedir. Kadınlar kocalarının ev işi yapmaması nedeni ile daha dezavantajlı bir durumda kaldıklarını düşünmekte ve daha fazla hoşnutsuzluk hissetmektedirler. Diğer bir sonuç ise kadınların ve erkeklerin işte geçirdikleri zaman miktarı birbirleri ile geçirdikleri zaman miktarından fazla ise bu durumda da doyumsuzluk yaşanmaktadır (Kluwer ve Hersink, 1996: 2).

Ailenin yaşam döngüsü: Ailenin yaşam döngüsünde çocuğun doğumu ile birlikte ebeveynliğe geçiş aşaması hem erkek hem de kadın için mutluluk verici

aynı zamanda ebeveynlik rollerinin bilinmezliklerle dolu olması ve başaramama korkusunu hissetmeleri nedeniyle stres verici olabilmektedir. Özellikle kadın, birincil bakım sorumluluğuna sahip olması nedeniyle daha fazla gerginlik yaşamakta, eşinden yardım ve destek alamaması durumunda çatışmalar yaşanabilmektedir. Çiftler arasında olumlu duygusal etkileşimlerin azalması ile, evlilik ilişkisinden duydukları doyumun azaldığı görülmektedir (Özkardeş, 2004: 114 - 115). Evlilikte yaşanan çatışmaların nedenlerinden biri de kadınların ve erkeklerin evlilikteki "yakınlığı" farklı algılamalarıdır. Kadınlar evlilikte yakınlığın önemini, duygu ve güven paylaşımı olarak ifade ederken; erkekler yakınlığı cinsellik, günlük hayatta yardımlaşma, faaliyetleri paylaşma ve yoldaşlık şeklinde yorumlamaktadırlar (Yavuzer, 2004: 125).

Eşler arasındaki uyum: Bir grup araştırmacı tarafından eşler arasında uyum, eşlerin evlilikleri hakkında "nasıl hissettikleri" ile ilgili olduğu biçiminde açıklanmakta, diğer bir grup araştırmacı tarafından ise eşlerin ayrı ayrı duyguların değil de, eşler arasındaki ilişkinin bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. John ve ark. (1986) eşler arasındaki uyumu; eşler arasındaki mutluluk, etkileşim, anlaşmazlıklar, problemler ve boşanma eğilimi şeklinde beş ayrı kategoride değerlendirmişlerdir. Eşler arasındaki mutluluk, bireyin evliliği hakkındaki doyum hissidir. Kişinin hem evlilik hakkında, hem de ilişkisinin belirli yönleri hakkındaki duygularını (aşk ve sevgi miktarı, anlaşma, cinsel ilişki) içerir. Eşler arasındaki etkileşim, yemek saatleri, alışveriş, arkadaş ziyaretleri, eğlence yerlerine gitme gibi karı - kocanın günlük faaliyetlerinin ne kadarını birlikte geçirdiklerini ifade eder. Eşler arasındaki anlaşmazlık ise, ilişkideki sözel ve fiziksel çatışmanın yoğunluğu ve miktarı olarak açıklanabilir. Eşler arasındaki problemler, çabuk sinirlenme, kolayca incinme hissi, kıskançlık, kimseyle konuşmama, evde çok bulunmama, içki ve ilaç kullanma vb. davranışların problem yaratıp yaratmaması ile ilgilidir. Boşanma eğilimi ise, kişilerin evliliklerinin problemlili olduğunu düşünmesi ve boşanma olasılığı hakkında arkadaşlarıyla ya da eşiyle konuşmanı ifade etmektedir (Yılmaz, 2002).

Evlilik ilişkilerinde iletişimsizlik yaşanmasına ve sonuçta çatışmaların ortaya çıkmasına neden olan faktörler olarak eşlerin reddedilme, bilinmeyen başka bir sorunla karşılaşma, değişmek zorunda kalma, incinmekten korkma vb. açıklanabilir. Evlilik sürecinde çiftlerin problemleri görmezden gelmesi, çeşitli konulara ilişkin farklı algılamalarının olması iletişime çok fazla zarar vermektedir. Bununla birlikte, çatışmalar çözülmediği sürece evlilikteki gizli çatışmalar evlilikteki mutsuzluğu da beraberinde getirmeye devam etmektedir (Bartolome 2001: 95 - 97).

Evlilikte üç yılını tamamlamış 97 çift üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, evlilik doyumunun çiftlerin iletişim biçimleri ve birbirlerine karşı

davranışlarına bağlı olduğu bulunmuştur. Evlilik stresinin yoğun bir şekilde yaşanması durumunda çiftler yıkıcı, eleştiri ve alaycı davranışlar sergilemekte ve sonuçta eşler arasındaki bu davranış tarzları incitici olmaktadır. Diğer yandan ise, evlilikte yaşanan çatışmalar eşler arasındaki iletişimi azaltmakta ve bu durum da evlilik stresini artırarak eşlerin geri çekilme (sıcaklık göstermeme, duygusal kapalılık, ilgilenmeme, dinlememe vb.) göstermesine neden olmaktadır (Hyatt, 2004). Evlilikte uyumu ve mutluluğu yakalamak, eşlerin iletişim becerilerine dayanmaktadır. Yapılan araştırmalara göre evlilikteki en büyük çatışma nedeni eşler arasındaki iletişimsizlik ve iletişim problemleridir. Evlilikte eşler arasında sözel mesajlar ile beden dilinin uyumsuz olması, yanlış anlaşılma, beklenti ve isteklerin yerine getirilmemesi durumunda kızgınlık ve öfke iletişim kurmama vb. nedenlerle sürekli çatışma yaşadıkları görülebilmektedir. Böyle durumlarda mesajlar dağınık ve gerçek anlamlarından farklı algılanmaktadır, eşler arasındaki iletişimin tarzı ailedeki iletişim yapısını da belirleyerek anne, baba ve çocuklar arasındaki iletişim bozuklarını ortaya çıkarmakta ve aile doyumsuzluğunun hissedilmesi ile sonuçlanmaktadır. Raush ve arkadaşları (1974) erken yaşta yapılan evliliklerdeki çatışmalar üzerine yaptıkları araştırmaların sonucunda, evlilik ilişkisinde bireylerin kullandıkları iletişim biçimlerinin belirli bir süre sonunda birbirlerini etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buna bağlı olarak eşlerden biri çatışmacı davranış biçimini benimsemişse, diğer eşin de aynı davranışı sergilediği görülmektedir. Kişiler arası iletişim biçimi olarak suçlayıcı bir iletişim tarzına sahip olan eş, diğer eş sürekli savunma durumunda bıraktığı için, sonraki süreçte savunucu iletişim davranışı ailenin iletişim biçimini alabilmektedir. Savunucu iletişim kuran birey, duygu ve ihtiyaçlarını açık olarak ifade edememekte ve sonuçta çatışma yaşanmaktadır (Ergin, 2004: 179 – 181). Savunucu ve suçlayıcı iletişim gibi eşler arasında çatışmaya neden olan diğer iletişim/etkileşim biçimleri şu şekilde ifade edilebilir (Tümer, 1998: 9 – 11):

İsteyici ve İç Kapanıcı Etkileşim Biçimi: Eşlerden birinin sürekli tartışma yaratarak çeşitli taleplerde ve baskılarda bulunduğu, diğerinin ise çatışmadan kaçınmak amacı ile tartışmadan çekildiği bir iletişim biçimidir. İsteyici etkileşim, baskı yapma, rica etme, değişmeyi talep etme, suçlama, eleştiride bulunma gibi davranış tarzlarını içermektedir. İç kapanma ise, sessizlik, savunuculuk ve tartışmadan kaçınma gibi uzaklaşma davranışlarını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre kadınlar daha çok isteyici, erkekler ise iç kapanıcı etkileşim biçimini benimsemektedirler, bu durum da ilişkide doyumsuzluk yaratmaktadır.

Kararsız Etkileşim Biçimi: Kararsız etkileşim biçimi, çiftler arasındaki ilişkinin romantizm ve tutku üzerine yoğunlaştığı bununla birlikte, sonu olmayan çatışmaların yaşandığı ve çözümlerin bulunamadığı ilişkilerde ortaya çıkmaktadır.

Doğrulayıcı Etkileşim Biçimi: Doğrulayıcı etkileşim, evlilikte daha sakin ve tutarlı olmaya çalışan çiftlerin arkadaşça bir evliliğe değer vererek paylaşımında bulunmaları ile gerçekleşmektedir. Eşler arasındaki paylaşımın azalması ile birlikte, çatışmaların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir.

Kaçınıcı Etkileşim Biçimi: Kaçınıcı etkileşim biçiminde, çiftler olumlu duyguları kaybetmemek ve ilişkilerini sürdürmek için, çatışma durumlarından kaçarlar. Bu durum eşler arasında duygusal uzaklık ve yalnızlık hissi yaratmakta, ortaya çıkan gerginlik nedeni ile çatışma olasılığı artmaktadır.

2. Ebeveyn ve Çocuk Arasındaki İletişim

Aile içi iletişime yönelik olarak literatürdeki araştırmalar ebeveyn ve çocuklar arasındaki iletişimi, ebeveyn ve çocukları arasındaki iletişimin yönüne ve ebeveynin çocuklarına karşı davranış ve tutumlarına göre sınıflandırmaya yönelmektedir. Ebeveynler ve çocukları arasındaki iletişim, her ailede diğerinden biraz farklı olmakla birlikte, araştırmalar ebeveynler ve çocukları arasındaki iletişimi öncelikle tek yönlü ve iki yönlü olarak değerlendirmektedir (Özgüven, 195 - 196): .

Tek yönlü iletişim: Ebeveyn ve çocuk/ergen arasındaki iletişim tek yönlü olarak geliştiğinde, iletişim genellikle ailenin koyduğu kuralları çocuklara aktarmaya yönelik olarak gelişmektedir. Bu yaklaşım ebeveynlerin daha deneyimli ve eğitsel düşüncelere sahip yetişmiş kişiler olduğu ve yetişmekte olan çocuklara yol göstermesi gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşımda çocuklar iki yönlü düşünce üretme hakkına sahip değildir. Ancak ergenlik çağının başlangıcından itibaren giderek artan oranda iki yönlü açık iletişim ve karşılıklı anlayış söz konusu olabilmektedir. Tek taraflı iletişimlerde otoriter bir durum söz konusudur ve çocuklar kendilerine kabul ettirilmek istenen konularla karşı karşıyadırlar. Ebeveyn ve çocuk arasında kurulan bu iletişim, zaman içinde tek yönlü özelliğini kaybetse dahi arkadaşlık ilişkilerine yansıyan bir iletişim biçimi kazanmasına neden olmaktadır.

İki yönlü iletişim: İki yönlü iletişim yaklaşımında ebeveyn ve çocuk arasındaki iletişim karşılıklı bir iletişim sistemi olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, çocuğun davranışlarını, ebeveynlerin iletişim davranışlarının bir türünü olarak görmekten daha farklıdır. Ebeveyn ve çocuk arasında doğumdan itibaren bir etkileşim başlamaktadır. Aile, bu etkileşim içinde aileyi oluşturan bireylerin kişisel özelliklerinin etkileşimi sonucu, birbirine geçmiş alt yapılardan oluşan entegre bir sisteme döner. İki yönlü iletişimde, ebeveynler davranışları ile çocuklarını geliştirmeye çalışırken kendilerinin de çocuklarının etkisi ile değiştiklerinin farkına varmaktadırlar. Böylece değişen koşullara göre, ebeveyn ve çocuk arasındaki ilişki ailenin çocuğu; çocuğun aileyi etkilediği karşılıklı bir etkileşime dayanmaktadır.

Ebeveyn ve çocuk arasındaki iletişim, anne – babanın kişiliği, anne – babanın tutumları, anne – babanın davranış niteliklerine göre de belirlenmektedir. Bu üç temel öğeye göre de, ebeveyn ve çocuk arasındaki iletişim şu şekilde ele alınmaktadır (Özgüven, 56 – 59196 – 197; Dönmezer, Çağdaş, 2003: 176 – 181):

Otoriter tutuma dayalı iletişim: Otoriter tutuma dayalı iletişimde, anne – baba çocuk yetiştirmede hükmeden, baskıcı ve çocuklara söz hakkı tanımayan bir yaklaşıma sahiptir. Anne – baba duruma hakim, çocuk izleyici konumdadır. Denetim temel öğedir. Çocukla tartışmadan, anlaşmadan, isteklerini dikkate almadan kural ve emirleri belirtmek amacı ile iletişim kurulmaktadır. Sevginin eksik olduğu bir kişiler arası iletişim kurulduğu için çocuklarda düşünmeden itaat etmek ve bağımlılığın yanı sıra, güvensizlik, kavga, tartışma ve saldırganlığa yatkın kişilik, duygularda kararsızlık, bencillik, başkalarını suçlama eğilimli utangaç bir kişilik gelişimi göstermektedir.

İlgisiz tutuma dayanan iletişim: İlgisiz tutuma dayanan iletişimde, çocuğun temel gereksinimleri dışında kendisi ile pek fazla ilgilenilmemektedir. Çocuğun davranışlarının izlenmesinin, doğru ve yanlışlarının belirlenmesinin, çocuğu topluma alıştırmamanın gerekli olduğu düşünülmektedir. Çocukla iletişim gerekli olduğu sürece kurulmakta ve çocuk ebeveynlerden genelde uzakta tutulmaktadır. Genellikle ebeveynler çocuğu yapacakları işler için bir engel olarak görmektedirler. Çocuğun duygusal ve davranışsal olarak ihmal edilmesi, kişilik gelişimini olumsuz olarak etkilemektedir.

Koruyucu tutuma dayanan iletişim: Koruyucu tutuma dayanan iletişimde, anne – baba çocuğa gereğinden fazla ilgi göstermekte, çocuk çok fazla ilgi ve korumadan dolayı da duygusal yalnızlık içine girebilmektedir. Çocuğu ile iletişim kurarken çocuğa sürekli bebeksi davranılmaktadır. Bununla birlikte, çocuk ile ebeveynler arasında aşırı derecede beraberlik kurulmakta ve çocuğun her şeyini yalnızca ailesi ile iletişim kurarak paylaşması sağlanmaktadır. Ailesi ile çok yoğun bir iletişim içinde olan çocuk toplumsal anlamdaki gelişmesini gerçekleştirilememektedir.

Demokratik tutuma dayanan iletişim: Demokratik tutuma dayanan iletişimde, aile içinde herkese değer verilen, seçme hakkı tanınan, kişiliğine saygı gösterilen tutumlar hâkimdir. Yapılmak istenilenler zorla değil, eşit haklara ve kurallara uygun olarak yapılır. Araştırmalar, anne babası demokratik olan çocukların uyum düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aile içinde çocuklarla iletişim kurulmakta ve çocuğun kendisini ifade etmesine izin verilmektedir. Çocuklara aile ile ilgili kararların alınmasında söz hakkı verilmekte ve böylece kendini önemli hissetmesi sağlanmaktadır. Özellikle sözel iletişim ile birlikte sözsüz iletişim ile de çocuğa sevgi, yakınlık duyguları aktarılmaktadır.

Tablo 10: Kalıplayıcı ve Geliştirici Aile Ortamlarının Temel Özgürlükler Yönünden Karşılaştırılması

	Temel Özgürlükler	Kalıplayıcı Aile Ortamı	Geliştirici Aile Ortamı
Temel Özgürlüklerin Gerçekleştirilmesi Açısından Karşılaştırılması	Algılama Özgürlüğü	Çocuğun olanı değil, kalıpları, beklenenlerin gerektirdiği, olması gerekeni duyması ve algılaması beklenir.	Çocuğun yaşadığı an içindeki olayları ve koşulları duyma, görme ve algılama özgürlüğü vardır.
	Düşündüğünü olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü	Çocuğun kendi düşüncelerini olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü yoktur, kalıpların, beklentilerin gerektirdiklerini ifade etmesi beklenir.	Çocuğun kendi düşüncelerini olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü vardır.
	Hissettiği duyguların olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü	Çocuğun hissettiği duyguların olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü yoktur, beklentilere göre ifade etmesi gereklidir.	Çocuğun hissettiği duyguların olduğu gibi ifade edebilme özgürlüğü vardır.
	Kendi isteğine göre bir şeyi isteme ve reddetme özgürlüğü	Kendi isteğine göre bir şeyi isteme ve reddetme özgürlüğü yoktur, çocuk kendisinden beklenin dışında davranamaz.	Kendi isteğine göre bir şeyi isteme ve reddetme özgürlüğü vardır.
	Olmak istediği yönde gelişerek kendi özünü gerçekleştirme özgürlüğü	Çocuğun olmak istediği yönde gelişerek kendi özünü gerçekleştirme özgürlüğü yoktur, kim olduğunu araştırma, kendi yaşamını hiçbir değişiklik yapmadan kabul etmesi ve uygulaması beklenir.	Çocuğun olmak istediği yönde gelişerek kendi özünü gerçekleştirme özgürlüğü vardır, kim olduğunu araştırma, kendi yaşamında değişiklik yapma özgürlüğü vardır.

Kaynak: Doğan Cüceloğlu, *İyi Düşün Doğru Karar ver, Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 54 - 55

Ailede çocuklarla kurulan iletişim biçimleri çocukların yaşamı algılamasını, duygu ve düşüncelerini ifade edebilmesini, geleceğe yönelik davranış biçimlerini belirlemede etkili olmaktadır. Ailenin çocukların temel özelliklerini gerçekleştirilmesi açısından genel olarak iki tür aile tanımı yapılmaktadır. Kalıplı aile ortamında, çocukların davranışı belirli kurallar ve kalıplarla sınırlandırılmıştır. Bu ailelerde çocuklar bu kuralların dışına çıkamazlar, kendilerini özgür hissetmedikleri için, benliklerini geliştiremezler. Bunun tam tersi bir biçimde, geliştirici aile ortamında ise, içinde bulunulan koşulları, durumu, olayları çocuğun kendisinin algılaması ve yorumlaması için fırsatlar tanınmaktadır. Bu ailelerde, ebeveynlerin desteği ile çocuk kendi kararlarını vermeyi, duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmeyi öğrenmektedir. Bununla birlikte, geliştirici aile ortamında yetişen çocuklar özgür bir biçimde benliğini geliştirebilmekte ve geleceğe yönelik bir davranış biçimi oluşturabilmektedir. Yukarıda yer alan tabloda kalıplı ve geliştirici aile ortamı özellikleri karşılaştırmalı olarak ele alınmaktadır.

C. Ailede İletişim İfadeleri

Aile üyeleri arasındaki iletişim, genel olarak, aile ilişkilerini anlamak için kişilere anahtar veriler sağlayan önemli kişiler arası ilişkileri ortaya çıkarır. Waltzlawick, Beavin, Jackson (1967) aileyi, aile iletişim modeli doğrultusunda ilişkilerinin doğasını sürekli olarak yeniden tanımlayan bir sistem olarak açıklamaktadır. Galvin ve Brommel (1991) aile üyelerinin kullandığı iletişim modellerinin, kişilerin davranışlarının tahmin edilmesinde yol gösterici olabileceğini ifade etmektedir. Aile iletişiminde öncelikle eşler/çiftler arasındaki iletişimde, daha sonra ebeveyn ve çocuklar arasındaki iletişimde kullanılan iletişim ifadeleri de iletişimin yönünün belirlenmesinde etkili olmaktadır. Thomas Gordon tarafından geliştirilen, aile iletişim süreci ve aile iletişim kalitesinin belirlenmesinde etkili olan ben ve biz ifadeleri ve aile iletişimini olumsuz yönde etkileyen sen ifadeleri aşağıda karşılaştırılmaktadır (Buer, 1990: 266 - 273):

Ben ifadeleri (I - statements): Kişisel düşünce, duygu ve deneyimleri açıklamaktadır. "Ben üzgünüm" gibi ifadeler, kişilerin subjektif reaksiyonlarını, fikirlerini, ümitlerini ve inançlarını açıklamaktadır. Kişinin içindeki duygularını ifade etmesine olanak tanımaktadır. Bu iletişim kişiye ait olan reaksiyon ve duyguların iletilmesini içermektedir. Bu ifadeler kişiler arası ilişkilerde, problem meydana getirebilmektedir. Kişilerin tanımlamaları kendi algılamalarına dayanarak objektif gerçeklikten uzak subjektif olarak belirlenmektedir.

Sen ifadeleri (You statements): Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu, duygu, problem ve düşüncüyü açıklamaktadır. Karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini tahmin ederek açıklamasını sağlamaktadır.

Biz ifadeleri (We statements): Genellikle kişisel olmaktan daha çok ilişki- de bulunulan grup arkadaşları/grubun duygu, düşünce, problemini ifade etmeye yönelik açıklayıcı cümlelerdir. Ben durumları kişisel problemleri ifade etmeyi sağlarken, biz durumları kişisel olmayan durumları da ifade etmeyi sağlar. Biz durumları grup içindeki düşüncüyü, ilişkiye ilişkin problemi açıklamayı sağlar.

Ben ifadeleri (I - statatements), sen ifadelerine (you - statements) göre aile iletişimde daha fazla olumlu sonuçlar yaratır. Ben ifadeleri, iletişimde bulunulan kişiyi tehdit etmemekte, kışkırtıcı ifadeler içermemektedir. Çocukların gelişmesinde sorumluluk almalarını sağladığı gibi, kendi davranışlarını oluşturmalarında kolaylık sağlar. Ailede yaşanan problemleri çözmeye belirli konuya/probleme odaklanmayı sağlar. Ben mesajlarının genellikle pozitif durumları ifade ettiğini belirten Gordon, kişilere zamanında duygu ve düşüncelerini söyledikleri için daha sonraki süreçte problem yaşanmayacağını ifade eder. Ben ifadeleri, aile iletişimde kabul edilemez davranışları tanımlamayı, ebeveyn tarafından deneyimlenen duyguları ve ebeveynin üzerindeki somut etkileri açıklamayı sağlamaktadır.

Ebeveynin çocuğu ile kurduğu iletişimde "sen ifadelerini" kullanması çocuğa ebeveyni ile arasında bir mesafe olduğunu hissettirir. Bununla birlikte, sen ifadeleri kullanıldığında iletişim kurulan kişi, sorumlu tutulduğunu hissetmekte, buna karşılık olarak da birçok zaman savunmaya geçebilmektedir. "Ben ifadeleri" disiplin anlayışının yerleşmesinde etkili olurken, "sen ifadeleri" çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sen ifadeleri çatışma yaratmasının yanında problemlerin çözümünü engelleyerek aile içinde sevgi duygusunun azalmasına neden olabilir. Ben ifadesi problem çözümünde ışık tuttuğundan, problemi ya da durumu açıklamada sen ifadesinden daha çok etkilidir. "Biz ifadeleri" ben ve sen ifadelerinden farklıdır. Biz ifadeleri, iki kişinin belirli bir durum içinde birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Aile iletişimde, en az savunma ve direnme yaratan biz mesajlardır, çünkü, biz mesajları durumu tanımlamakta, kişinin problemi algılamasına yardımcı olmakta, ilişkide rekabeti ortadan kaldırmaktadır. Diğer bir ifade ile, kişiler yaşanan olayla ilgili problemi birlikte üstlenir ve sorumluluk alırlar. Aile iletişimde kullanılan ifadelerin yanı sıra özellikle çocuklarla olan iletişimde seçilen kelimeler ve davranış biçimleri de oldukça önemlidir. Aşağıda çocuklar iletişim kurarken dikkat edilecek noktalara ilişkin ipuçları yer almaktadır (Urban, 2007: 164 - 180):

Çocuklarınızın kullanmasını istediğiniz dile kendi konuşmalarınızla örnek olun: Çocukların yaşları ne olursa olsun, aile içinde özellikle anne – babanın, daha sonra diğer bireylerin konuşma biçimlerini, kullandıkları sözcükleri çok kısa bir süre içinde algılayarak zihinlerine kaydettikleri görülmür. Bu nedenle aile içinde konuşan kişilerin tüm söyledikleri tıpkı bir kayıt cihazı gibi çocuk tarafından kaydedilir, daha sonra o ifadeleri farklı bir ortamda duyarsınız. Yetişkinler birbirlerine nasıl hitap ediyorlarsa çocuğun hitap kelimeleri buna bağlı olarak oluşur. Eğer aile içinde anne – baba küfürlü konuşur, hakaretler eder, eleştirir, bağırır çağırırsa aynı ifade biçimlerini çocukta da gözlemek mümkündür.

Çocuklarınıza kitap okuyun: Kitap okuma hem ebeveyn ile çocuğun birbirine yaklaşmasına olanak tanımakta, hem de çocuk kendini fiziksel ve duygusal olarak yakın hissetmektedir. Anne – babanın çocuğa kitap okuması çocuk tarafından ilgilenildiği, sevildiği ve değer gördüğü duygularını hissetmesini sağlar. Kitap hakkında çocuğun sorduğu sorulara yanıtlar vermek çocuğa yaşamla ilgili çeşitli mesajlar vermeyi ve merak ettiklerine açıklamalar getirme fırsatını sağlar.

Çocuklarınızla anlamlı konuşmalar yapın: Etkili bir iletişim için aile üyelerinin birlikte zaman geçirerek, paylaşımlarını arttırmaları gerekir. Birlikte zaman geçirmek ifadesi karşılıklı olarak konuşmak ve eğlenmek anlamında kullanılır. Aile üyeleri etkileşim içinde olduğu zaman birbirlerini tanıma, anlama ve kendini açma fırsatını elde eder.

Yerinde sorular sorun: Anne – babalar çocukları ile ilgilenmek için çeşitli sorular sorarlar, ancak bazı sorular sadece sormuş olmak için sorulur. Oysaki etkili bir iletişim için çocuğun kendini açıklamasına izin veren sorular olmalıdır. Örneğin, bugün okulda ne yaptın? Sorusu ebeveynlerin çocukları ile diyalog kurmak için seçtikleri ifadelerden yalnızca biridir. Ancak çocuklar genellikle buna kısa cevaplar verirler. Etkin bir cevap alabilmek için çocuğa daha spesifik sorular sorulmalıdır.

Çocuklarınız doğru bir şey yaptığında önemseyin: Çocuklar çevrelerindeki kişilerin kendilerine karşı olan duygularını ve tepkilerini çok çabuk bir biçimde algılar ve hisseder. Ebeveynler çocukları yanlış yaptığında ikaz ediyor ve ceza veriyorsa, doğru yaptığında da takdir etmeli ve ödüllendirmelidir.

Çocukların hatalarını onları kırmadan düzeltin: Çocukların yaptıkları hataları çok fazla büyüterek çocuğun çok fazla üzüntü duymasını sağlamak zarar verici bir yaklaşımdır. Çocuk yaşamı öğrendiği için hata yapmasını doğal kabul ederek, hatasının ne olduğunu, ne ile sonuçlanabileceğini ona açıklamak ve bir daha nasıl davranması ya da ne şekilde konuşması gerektiğini göstermek gereklidir. Çocuklar en çok ebeveynlerin hiç düşünmeden bağırıp çağırması, ağ-

zına geleni söylemesi, onur kırıcı ifadeler kullanılması, tehdit edilmesi nedeni ile iletişime kapanabilir.

Sihirli sözcükler kullanın ve çocuklara öğretin: Kişiler arası ilişkileri başlatan ve sürdürmesine aracı olan bazı sözcükler vardır ki bunlar nezaketi, ilgiyi, saygıyı ve değeri iletmede yardımcı olur. Ebeveynlerin bu sözcükleri (teşekkür ederim, özür dilerim, lütfen, rica etsem vb.) kullanması yolu ile çocuklara öğretmesi mümkündür.

D. Aile Toplantıları ve Aktiviteleri

Aile iletişiminin etkili bir biçimde oluşturulmasında ve güçlenmesinde, en önemli faktörlerden biri aile üyelerinin birlikte zaman geçirmesi ve aynı ortamı paylaşmasıdır. Genellikle aile üyeleri, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşmaya vakit bulamamaktan yakınmakta ve bu nedenle ailede iletişimin kopuk olduğunu ifade etmektedir. Aile üyelerinin bir arada bulunması amacı ile düzenlenen aile toplantıları "bir aile kuralı" olarak başlatıldıktan sonra, zaman içinde bir rituel haline gelmektedir. Aile toplantıları aile üyelerinin birbirleri ile iletişim kurmalarını sağlayan ortamlardır. Ebeveynler ve çocuklar arasında etkileşim yaratmak için paylaşımlar oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Aile toplantıları çalışanların iş ve aile arasındaki olumsuz etkileşimin verdiği gerginlik, endişe duygusundan uzaklaşmasını sağlamaktadır. Aile içindeki kişiler arası ilişki ağlarını güçlendirmede ve sağlıklı iletişim kanalları yaratmada aile toplantıları oldukça etkili olmaktadır. Bununla birlikte, tüm aile üyelerinin bir arada olduğu bir zamanda alienin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi gereklidir. Aynı zamanda, tüm aile üyelerinin özgeçmiş bilgilerinin ve geleceğe yönelik planlarının yer aldığı bir aile defteri oluşturulması gereklidir. Aile defteri, aile üyelerinin Aile üyelerinin içinde bulunduğu koşulları değerlendirmesi ve gelecekteki planlarının takip edilebilmesi açısından oldukça önemlidir (Arıkan, 2003: 56 - 57). Aynı zamanda, aile defteri aile haritasının oluşturulması için gerekli bilgileri sağlamaktadır. Her ailenin, ailedeki üyelerin isimleri ile birlikte ilgili alanları, zevkleri, yetenekleri tanımlanarak beklentilerinin açıklanmasını sağlamaktadır. Aile haritası, ilgili konuya bağlı olarak aile içi iletişim ağlarının yapısını ve gelişim dönemlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Satır, 2001: 195 - 199).

Aile toplantıları, ailenin birliktelik duygularını güçlendirmek amacıyla "adaptasyon stratejilerinin" belirlenmesini sağlamaktadır. Aile adaptasyon stratejileri, ailenin tüm süreçlerinde nasıl bir davranış göstereceği ve hangi kararları nasıl alacağı gibi konularda yol gösterici olabilecektir. Diğer bir ifade ile aile adaptasyon stratejisi, ailenin, aile üyelerinin ve ev halkının

davranışlarını yönlendiren sezgisel kuralların bir ifadesidir. Bu stratejiler, aile üyelerinin aile ile ilgili kararlar alabilmesi, amaçların belirlenmesi, kaynakların düzenlenmesi, işbirliğinin yapılması için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır (Moen ve Wethington, 1992: 233 - 235).

Aile toplantılarında biraraya gelen aile üyeleri, birbirleri ile konuşmayı ve birbirlerini dinlemeyi öğrenmekte bu da aile içinde yaşanan çatışmaların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Aile üyeleri, özellikler eşler arasında proaktif davranışların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Böylece eşler arasında proaktif davranışlar benimsenerek, birbirlerini suçlamaktan daha çok dinleyerek problemin kaynağını bulmaya odaklı bir iletişim kurulmaktadır. İlişkilerde uyumun yaratılması için reaktif (tepkiyel) davranışların proaktif davranışlara dönüştürülmesi için çaba gösterilmelidir. Aile içinde olumsuz etki yaratan bir durumun nasıl çözüleceğine odaklanmayı sağlamaktadır (Boran, 2003: 135 - 137). Bununla birlikte, aile toplantılarında herhangi bir konuda ailenin sorun çözebilmesi için, öncelikle sorunun ne olduğunun net olarak belirlenmesi, sorunla ilgili aile üyesi ile iletişim kurulması ve buna bağlı olarak da alternatif çözümlerin üretilmesi gereklidir. Alternatif çözümler arasından en uygun olanı seçerek uygulamak etkinlik sağlamaktadır (Yıldız, 2004: 160 - 163). Ailede doğru kararların alınması için aile üyelerinin amaçlarını açıklaması, konu ile ilgili bilgi toplanması oldukça önemlidir. Bu noktada aile üyeleri arasında açık bir iletişim ile planlama ve örgütlenme yapılmaktadır. Aile üyeleri alınacak karar ile ilgili görevleri paylaşarak doğru sonuca ulaşmak için birlikte çaba göstermektedirler (Erdoğan, 2004: 147 - 149).

Ailenin morali aile bireyleri arasındaki iletişimin miktarına bağlıdır. Aile üyeleri arasındaki olumlu etkileşimin fazla olması durumunda, aile bireyler için çok önemli bir duruma gelmektedir. Aile içinde her hafta düzenlenecek olan toplantılar, ailenin uyumu açısından bir fırsat yaratmaktadır. Aile toplantıları, aile ile ilgili beklentilerin ifade edilmesi, aile üyelerinin sorumluluklarının açıklanması, aile üyelerinin birbirlerine olan güvenin pekiştirilmesinde ve birbirlerine olan bağlılıklarının artırılmasında çok önemlidir. Aile içinde eşler birlikte sosyal yaşamı paylaştıklarında, yani farklı sosyal ortamlarda birlikte olabildiklerinde evlilik doyumu daha yüksek olabilmektedir. Aile üyeleri, ebeveynler ve çocuklar birlikte sinemaya, tiyatroya gitmek, alışveriş yapmak, dışarıda yemek yemek, partilere katılmak, ailede kutlamalar yapmak, hafta sonu tatile gitmek, kurslara katılmak vb. aile aktivitelerine katılmaları aile doyumunu arttırmaktadır (Hupmyers, 2003: 131 - 133).

E. Aile Kültürü ve Aile Desteği

Değerler, bireylerin yaşamlarını yönlendiren, yaşamına anlam veren, kişilerin nesnelere hakkında fikirlerini ileten düzenleyicilerdir. Evlilik, iki kişinin yeni ortak bir yapı oluşturmak amacı ile bir araya gelmesini ifade etmektedir. Bu ortak yapının oluşumunda her birey sahip olduğu değerlerini ve kültürel özelliklerini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle bireylerin aile yaşamından doyum elde etmesi için önemli bir unsur olan uyumun yakalanmasında bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Kadın ve erkek çocukluktan itibaren kendi ailesinden öğrendiği rol modelleri, algıları, yaşam anlayışı ile ilgili değerlerini terk etmek istememekte, doğrusunun kendi değerleri olduğunu savunmaktadır (Ateş, 2004: 67).

Yeni kurulan her ailede bireyler kendi ailelerinden getirdikleri değer anlayışlarını devam ettirmek isterler. Ancak kadın/erkek kendi ailesinin değer ve kurallarını oluşturmaya çalıştığında ailede doyumsuzluk yaşanabilmektedir. Bu nedenle her ailede bireyler ortak olarak belirledikleri amaç ve hedeflere yönelik değerler oluşturur ve paylaşırlarsa aile doyumunu elde etmeleri mümkün olmaktadır.

Ailenin kendilerine ilişkin bir hayat felsefesinin bulunması, bireyler arasında bağlılık yarattığı gibi aynı zamanda da, aile üyelerinin ait olma ve kendini değerli hissetme duygusunun da arttığı görülmektedir. Değerler, ailenin ihtiyaçlarına göre paranın kullanımı, rollerin algılanması ile ilgili belirlenmektedir, bununla birlikte değerlerin sosyal yapı ile uyum içinde olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak ailenin geleneksel değerleri olan fedakârlık, yüksek yaşam standardı, geleneksel cinsiyet rolleri, geleneksel aile yaşamı, daha iyi yaşam kalitesi gibi değerlerin yanı sıra, cinsiyet rollerinin belirginliğini kaybetmesi, başarının bireysel tanımı, kendine güven, yaşamak için çalışmak, fikirlerin benimsenmesi, gibi değerlerle yer değiştirerek kabul edildiği görülmektedir (Çopuk ve Şafak, 2005: 312 – 317).

Aile iletişimini belirleyen faktörlerden biri de cinsiyet rollerinin algılanmasıdır. Ailede eşler arasında cinsiyet rollerine ilişkin eşitlikçi bir anlayış olmadığında ya da rollere ilişkin belirlemeler yapılmadığında belirsizlik ve anlaşmazlıkların yaşanması olasıdır. Özellikle eşler çocuğun doğumu ile rollerdeki değişimlere uyum sağlamada birbirlerine yardımcı olmadıkları zaman evlilik doyumunu azalmakta ve çatışma yaşanmaktadır (Kluwer ve Hersink, 1996: 2).

III. AİLEDE ÇATIŞMA

Aile içi çatışma, genel olarak huzursuzluk, eşlerin iletişim ve problem çözme konusunda yaşadığı zorluklar, birlikte yaşamının yarattığı sorunlar ve birbirlerinin farklılıklarını kabul etmede güçlükler olarak tanımlanmaktadır (Ergin, 2004: 178). Aile çatışmasının diğer çatışmalara göre farklı özellikler gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinden birincisi, aile üyelerinin birbirlerine duygusal bağlar ile bağlı olmasıdır. Bu bağlılık duyguları, kişiler arasındaki duyguları yoğunlaştırır. İkincisi, aile ilişkileri uzun süreli ilişkilerdir, bu nedenle de aile ilişkileri günden güne değişmekte ve gelişmekte olduğundan çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Üçüncüsü, aileler dış çevreden gelen müdahalelere karşı aileyi korumaya yönelik kendilerine özgü kurallara sahiplerdir. Ailenin sahip olduğu bu özellikler yaşanan çatışmaların daha uzun ve üzücü olmasına neden olmaktadır. Aile çatışmasının nedenleri ise genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Özgül, 2000: 110 – 111):

Bireysel değişkenler: Cinsiyet, yaş durumu, evlilik sayısı, ilk evlenme yaşı, sağlık durumu, eşinin fiziksel görünüşünden mutlu olmama.

Aileye ilişkin değişkenler: Eşler arasındaki yaş farkı, çocuklu ve çocuk-suz olma, çocuk sayısı, evlilik biçimi, eşyle ev işlerini paylaşma, eşyle duygu ve düşüncelerini paylaşma, eşlerin ailelerinden sağlanan destek durumu, ailede yapılan tartışma sayısı çocukların bakımı ve eğitimi.

Sosyo – ekonomik değişkenler: Ailelerin sosyo – ekonomik düzeyi, ailelerin aylık geliri, aylık gelirin yeterlilik düzeyi, eşlerin mesleki durumları, eşlerin aile gelirine katkısı, eşlerin öğrenim düzeyi, yaptıkları işten mutlu olup olmamaları.

Aile içinde yaşanan çatışmalar kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile eşleştirilmektedir. İlişkilerdeki doyum oranı, partnerler ya da ebeveyn – çocuk arasındaki çatışmanın düzeyine ve çatışmanın nasıl çözüldüğüne bağlıdır. Bu durum aile üyelerinin birbirlerine karşı sözsüz davranışlarını ve sözel ifadelerin kullanılmasını etkilemektedir. Aile çatışması sonucunda aile doyumsuzluğu, boşanma ve aile içinde şiddet ortaya çıkabilmektedir. Aileler bu sonuçların ortaya çıkmasını istemediklerinden, genellikle çatışmaları bastırmaktadırlar. Aile içindeki çatışma, eşler arasındaki çatışmalar, ebeveyn – çocuk arasındaki çatışmalar, kardeşler arasındaki çatışmalar olarak incelenebilmektedir. Aile içindeki birçok çatışma güç mücadelesi ile ilgilidir. Aile içinde gücün kabulüne yönelik olarak davranışlar ve söylemler yaratılmakta ve bu söylemler ailedeki çatışmanın devam etmesine olanak sağlamaktadır (Dumlao ve Botta, 2000).

Aile içindeki çatışma nedenlerine bakıldığında; ebeveynlerin kendi düşünce ve normları ile çocuklarını yetiştirmek istemeleri ve çocuklarına bu davranışları dayatmaya çalışmaları, çocuğun yetiştirme aşamasında ebeveynlerinden daha fazla özgürlük istemesi vb. nedenler ifade edilebilir. Aile güçlüklerle karşılaştığında stres dolu zamanlar yaşamaktadır. Bu dönemde ailedeki bireylerin birbirlerine daha fazla özen göstermesi, destek olması, çocuklarla ilgili konularda paylaşımlar yaratılması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile, ailenin yeni ihtiyaç ve koşullar ortaya çıktığında birlikte adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekmektedir. Aile içinde kişilerin düzenli olarak anlaşmalarını sağlayan bir iletişim kanalı bulunmaktadır. Bu kanalda herhangi bir değişiklik olması durumunda aile, özel olma anlamını yitirmekte, diğer bir deyişle aile üyeleri arasındaki bağlar sarsılmakta, sonuçta stres ve çatışma yaşanmaktadır.

Aile içindeki çatışmaların en önemli nedeni iletişimdir. Aile içindeki iletişim modelleri aile üyelerinin davranışlarını belirlemede ve rollerini algılamada etkili olmaktadır. Aile, iletişim kanalları aracılığıyla çatışmaları dengeli bir biçimde yönetilebilmekte ve çözüm bulabilmektedir. Ancak ailede iletişimsizlik ve ilgisizlik çatışmaya neden olabildiği gibi, iletişimin bir kalıp biçiminde kullanılması da çatışmayı ortaya çıkarmaktadır. Bu iletişim biçimlerini Humpyers şu şekilde ifade etmektedir (Humpyers, 2003: 171 - 176):

Yargılayan iletişim: İletişim sürecinde gizli mesajların iletilmesi durumunda, mesajı verenin üzerinde yoğunlaşılması ve yüksek düzeyde reddedilme riski taşınması söz konusu olan iletişim biçimidir.

Denetleyen iletişim: Mesajı gönderen kişinin incinebilirliğini gizlemeye, risk alma olasılığını azaltmaya ve dikkatin mesajı alan kişiye odaklandığı iletişim biçimidir. Bu iletişim biçimi, mesajı alan kişinin özgüvenini tehdit altına alırken, mesajı verenin özgüvenini korumaktadır.

Nötr iletişim: Aile içindeki ilişkiler karmaşık hale geldiğinde rastlanmaktadır. Bu tip iletişimde ailenin koruyucu tavrını tehdit eden bir durumda, duygusal mesajlara cevap verilmemesi, kişilerin konuyu değiştirerek ya da fiziksel olarak kendini geri çekerek iletişim reddedilmektedir.

Üstünlük taslayan iletişim: Üstünlük taslayan iletişimde, aile üyelerinden biri karşısındaki kişinin özgüvenini zedelereyken kendini olumsuz duygulardan kurtarmak istemektedir. Gerçekte üstünlük duygularını sürekli olarak ön plana çıkaran bu kişiler kendilerindeki aşağılık hissetme duygusunu karşı tarafa yansıtmaktadırlar.

Katı iletişim: Bu iletişim biçiminde kişiler, genel olarak kendilerine odaklıdır, "önemli olan benim ve benim ihtiyaçlarım" biçiminde bir inanca sahip olarak hareket etmektedirler.

Zıtlık içeren iletişim: Zıtlık içeren iletişim biçimi aile üyelerinin birbiri ile çelişen, farklı mesajlar vermesini ifade etmektedir. Bu iletişim biçiminin kullanıldığı ailelerde, kişiler sözleri ile başka, beden dilleri ile başka şeyler ifade etmektedir. Ailedeki bireyler gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade etmediği için ailedeki gerçek paylaşımların azaldığı görülmektedir.

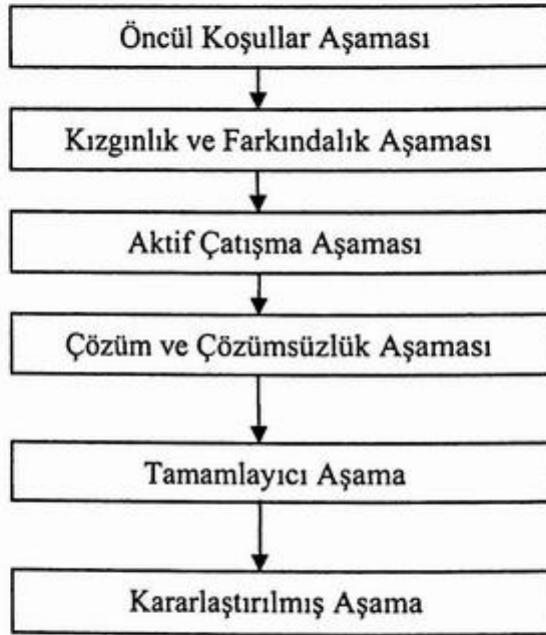
Kabullenen/eleştiren iletişim: Kabullenen iletişim biçimi, genellikle karşısında sürekli olarak eleştiren ve yargılayan bir kişinin olması durumunda çatışma yaşanmasını engellemek amacı ile kullanılır. Eleştiren iletişim biçimi de, kişilerin kendine odaklı olması ve olaylara yalnız kendi bakış açısı ile bakması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Aile bireyleri aralarında bulunan duygusal bağlar aile içi ilişki ağlarını da belirlemektedir. Eşler arasındaki ilişkinin güçlü ya da zayıf olması, çocuklarıyla ilişkilerini şekillendirmektedir. Eşler arasındaki ilişki olumlu değilse, eşlerden biriyle çocuklardan biri arasında bir koalisyon kurulabilir. Bu durumda eş, evlilik içinde karşılayamadığı duygusal, sosyal ilişkisini çocuğu ile karşılayabilmektedir. Özellikle özgüven sorunu yaşayan kişiler kendini güvende hissetmek için, aileden bir kişiye egemen olarak onu gözetim ve denetimi altında tutmaktadır. Bu durumda ailelerde çocukların egemen konuma gelmesi söz konusu olabilmektedir. Ailede çocukların kendisinden uzaklaşmasından korkan anne/baba sürekli olarak çocuklarını onaylamaktadır. Birçok zaman bu durum, aile ilişkilerinin karmaşık bir hale gelmesine neden olabilmekte ve zarar verici ilgi çeşitleri ortaya çıkmaktadır. Aile içindeki kişiler onaylanmak ya da fark edilmek için, aşırı koruma, alaya alma, şiddet, azarlama, bağırma vb. davranış biçimleri ile yaklaşım gösteren bir ilgi ortaya çıkabilmektedir. (Humpyers, 2003: 34 - 42). Aile içinde yaşanan çatışmaların nasıl oluştuğunu ve çatışmanın hangi aşamasının aileyi etkileyeceğine ilişkin belirlemeler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Ergin, 2004: 187 - 190):

Öncül Koşullar Aşaması: Aile veya ailenin oluşturduğu ortam, çatışmaların sınırlarını belirler. Aile üyeleri veya bu sisteme katılanlar ailenin kuralları, düşünce yapısı, sınırları ve aile içinde kabul edilmiş iletişim tarzını bilirler. Öncül koşullar genellikle geçmiş deneyimlere dayanmakta, bireylerin bir kararda anlaşmaya varamamaları, rol beklentileri, belirsizliklerle ilgili olarak anlaşmazlık yaşanması durumunda ya da çözülememiş çatışmalarla ortaya çıkmaktadır.

Kızgınlık ve Farkındalık Aşaması: Bu aşama bir ya da daha fazla bireyin diğer bir kişi veya grup tarafından kendi isteklerini gerçekleştirilmesinin engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın başlangıcı sözle bir ifade olabileceği gibi sözsüz bir ifade de olabilmektedir. Kişiler arasında çatışma, bireylerden birinin olumsuz sonuçların olumlulardan daha fazla olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkar. Aile üyelerinden biri itaat beklemekte ya da gücünü hissettirmek istemektedir.

Şekil 17. Aile Çatışmasının Aşamaları



Kaynak: Hatice Ergin, "Eşler Arası İletişim Çatışmaları", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004, s. 191

Aktif Çatışma: Bu aşamada aile üyeleri sözlü ya da sözsüz olarak açık bir biçimde çatışmayı başlatırlar. Aktif çatışma ailedeki iletişim yapısına bağlı olarak sözel tartışmalar olabileceği gibi, stratejik olarak da devam edebilir. Çatışmanın aktif süreci sözel ifadelerle dönüşmediği sürece aile içindeki sağlıklı bir iletişim o denli engellenmiş olmaktadır.

Çözüm veya Çözumsuzlük Aşaması: Aktif çatışma çözüm ya da çözümsüzlükle sonuçlanır. Çözüm, yaratıcı, yapıcı veya bütün bireyleri memnun edici olabilir ya da üretici olmak yerine bireyleri hayal kırıklığına uğratan yıkıcı bir çözüm de olabilir. Çözüm, önceki durumlarla uyum sağlama ya da uzlaşma biçiminde de ortaya çıkabilir. Bu aşamada, çatışmanın nasıl yönetildiği veya

çözüldüğü, sonucun olumlu mu olumsuz mu olduğunu belirler. Aile üyeleri problemi çözecek kaynaklara ve yeteneğe sahip olmadıkları durumlarda çatışmalar çözümsüzlükle sonuçlanır.

Tamamlayıcı Aşama: Aile üyeleri arasında aynı konu ile ilgili çatışmaların yaşanması durumunda, aynı tartışmaların bir tekrarından kaçınmak için belirli çözümlerin önerilmesini içerir. Çatışma sonucunda nefret gibi olumsuz duygular ortaya çıkabileceği gibi aynı zamanda da aile üyeleri arasında yakınlık gibi olumlu duygular da gelişebilmektedir.

Kararlaştırılmış Aşama: Bu aşama çatışmaların aile içinde tamamen sonlanmasıyla gerçekleşir. Bu aşamada çatışmalar, artık ailenin dengesini bozmaz, genellikle belirli bir süre içinde istekler üzerinde anlaşarak uzlaşmaya varılmaktadır.

Aile içerisinde sevgisiz bir ilgi söz konusu olduğu durumda ise aile bireylerinin mutlulukları tamamıyla ihmal edilmiş durumdadır. Aile içindeki bireylerin ihtiyacı olan sevgi ve ilgi alınmadığı taktirde, aile fonksiyonlarını yerine getirememekte, aile ilişkileri de zarar görmektedir. Aile içindeki üyelerin sosyal ve duygusal olarak ihmal edilmiş olmaları nedeni ile, iletişim de zarar görerek iletişimsizlik gelişmektedir (Humpyers, 2003: 63 - 65).

Aile içerisinde çatışmaya neden olan etmenlerden bir diğeri ise, aile üyeleri arasındaki güç mücadeleleridir. Aile içinde gücün dağılımı dengeli olmadığı için güçsüz olarak tanımlanan taraf, olumsuz duygular hissederek, kimin kazanan olduğuna ilişkin düşünceler geliştirir. Bu düşünceler aile sistemi içinde güç sorunlarının ilişkilerin yapısına ve iletişim tarzlarına yansımaya neden olur. Haley'e göre, evlilik çatışmaları, eşlerin hangi kurallara uyacağı, birbiriyle tutarsız olan kararların yürürlüğe konulması, kuralların kimin tarafından konulacağı gibi gücün dağılımına dayanan nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Ateş, 2004: 72 - 73).

KAYNAKÇA

- Arkan, Münir. (2003). Nitelikli İnsan, Bilge Yayıncılık, İstanbul.
- Ateş, Reyhan. (2004). "Evlilikte İlk Yıllar, Çatışmalar ve Güç Kavramı", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bartolome Fernando. (2001). "İş - Bir Mazaret, Eve Gitmek Zor Geldiğinde", Çev: İbrahim Bingöl, İş ve Yaşam Dengesi, Harvard Business Review, MESS Yayınları, İstanbul.
- Bilen, Mürrüvet. (2004) Sağlıklı İnsan İlişkileri, Anı Yayıncılık, Ankara
- Boran, Fahrünisa. (2003). Aşk ve Evlilik, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Buer, Wesley R. (1990) "Beyond I - Statements in Family Communication", Family Relations, July, 39.
- Caputo, John, Hazel, Harry C., McMamon Colleen. (1994). Interpersonal Communication Competency Through Critical Thinking, Ally and Bacon, USA.
- Clarke, Maribeth C., Koch Laura C., Hill, E. Jeffrey. (2004). "The Work - Family Interface: Differentiating Balance and Fit", Family and Consumer Sciences Research Journal, Vol. 33, No. 2.
- Connard, Christie, Novick, Rebecca. (1996) The Ecology of The Family, A Background Paper, Northwest Regional Educational Laboratory ; Rüçhan K. Gökdağ, "Çocuk - Aile İletişiminde Ortaya Çıkan Sorunların Tanımlanması ve Çözümlemesinde Aile Tedavilerinin Yeri, Önemi ve Aile Tedavileri", İletişim Ortamında Çocuk ve Birey Sempozyum Bildirileri, 1999, Anadolu Ün. Yayınları, No35.
- Cüceloğlu Doğan. (1996). İyi Düşün Doğru Karar ver, Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çağdaş, Aysel. (2003). Anne - Baba - Çocuk İletişimi, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Çopuk Zeynep, Şafak Şükran. (2005)"Aile Yaşamında Değerler ve Önemi", 1. Ulusal Aile Hizmetleri Sempozyumu, 2000'li yıllarda Aile Hizmetleri T. C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları, Aile ve Toplum Dergisi, Yıl. 7, Cilt 2. Sayı 8.

- Devito, Joseph. (1985). *Human Communication*, Harper & Row Publishers, New York.
- Dex, Shirley, Rowntree Joseph, "Families and Work in the Twenty – first Century" www.jrf.org.uk/knowledge/findings/foundations/923.asp. (25.02.2004)
- Doğan, İsmail. (1996). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dönmezer, Sulhi. (1990). *Sosyoloji*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Dumlao, Rebecca, Botta Renee. (2000). "Family Communication Patterns and the Conflict Styles Young Adults Use with Their Fathers", *Communication Quarterly*, V. 48.
- Eliot, Faith Robertson. (1991). *Family: Change or Continuity?*, Mc Millian Education Ltd.
- Ergin, Hatice. (2004). "Eşler Arası İletişim Çatışmaları", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Gittins Diana. (1991). *Aile sorgulanıyor*, Çev: Tuna Erdem, Pencere Yayınları.
- Gülerce, Aydan. (1996). *Türkiyede Ailelerin Psikolojik Örüntüleri*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Humpyres, Tony. (2003). *Aile: Terk Etmemiz Gereken Sevgili*, Çev: Tanju Anapa, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Hyatt, Kay. (2004) "Fire and Ice Both Detrimental in Marital Communication", http://www.ncfr.org/pdf/firean_1.pdf. (20.03.2004)
- İbrahimoğlu, Davut. (2004). *Evlilikte Doğru Seçim Ailede Mutluluk*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- İrfan Erdoğan. (2004) "Aile İçi İlişkiler İçin Yönetim Biliminden Çıkarılabilecek Dersler", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kılışarslan, Ayşegül. (2004). "Ebeveynliğe Geçiş", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Kluwer, Esther S., Hersink Jose A. M. (1996). "Marital Conflict About Division of Household Labor and Paid Work", *Journal of Marriage and the Family*, November, vol. 58 (4)
- Koerner, Ascan F., Fitzpatrick, Mary Anne. (2002) "Toward a Theory of Family Communication", *Communication Theory*, 12 (1).

- Koerner Ascan F., Fitzpatrick Mary Anne. (2002) "Understanding Family Communication and Family Functioning: Roles of Conversation Orientation and Conformity Orientation", *Communication Yearbook*, 26 (1).
- Lott, Lynn, Inter Rıki. (2003). *Ev İşlerini Savaşa Döndürmeyin, Aile İçi İşbirliği Geliştirme Yöntemleri* Çev: Şarika Gedikli, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Moen, Phyllis, Wethington Elaine. (1992). "The Concept of Family Adaptive Strategies", *Annual Review*, 18.
- Nazlı, Serap. (2001). *Aile Danışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Onur, Bekir (2000). *Gelişim Psikolojisi*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Önür, Nimet. (1989). "Sembolik Etkileşimci Perspektifle Aile İçi İletişim İlişkilerinin Çözümlemesi", *Düşünceler Dergisi*, Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu, Yıl. 3, Sayı. 3.
- Özgülven, İbrahim Ethem. (1997). *Cinsellik ve Cinsel Yaşam*, PDREM Yayınları, Ankara.
- Özgülven, İbrahim Ethem. (2000). *Evlilik ve Aile Terapisi*, PDREM Yayınları, Ankara.
- Özgülven, İbrahim Ethem. (2001). *Ailede İletişim ve Yaşam*, PDREM Yayınları, Ankara.
- Özkalp Enver. (1993). *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, No: 87, Eskişehir.
- Özkardeş, Oya Güngörmüş. (2004). "Evlilik ve Çocuk", *Evlilik Okulu*, Ed. Haluk Yavuzer,
- Poster, Mark. (1989). *Eleştirel Aile Kuramı*, Çev: Hüseyin Tapıç, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Ritchie, D. L & Fitzpatrick, M. A (1990) "Family communication Patterns: Measuring Interpersonal Perceptions of Interpersonal Relationships", *Communication Research*, 17.
- Satir Virginia. (2001). *İnsan Yaratmak*, Çev: Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Timur, Serim. *Türkiyede Aile Yapısı*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, D - 15.
- Tolan, Barlas. (1991). *Geleneksel Aileden Çağdaş Aile Yapısına Doğru: Dünya da ve Türkiyede Aile Yapısının Evrimi Aile Yazıları*, Der. B. Eke, A. Çiğdem Cilt II, B. A. A. K. Yayınları, Ankara.

- Tremblay, Diane Gabrielle. (2004). "Work - Family Balance, What are the sources of difficulties and what could be done?", Research Note No. 2004 - 03A, Canada Research Chair on the Socio - Organizational Challenges of the Knowledge Economy, January.
- Tümer, Batı. (1998). Evli Çiftlerde Gözlenebilen Çatışma Odakları ve İletişim Sorunları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü, İzmir.
- Urban Hal. (2007). Olumlu Sözcükler Etkili Sonuçlar, Yaşamı Değerli Kılmanın ve Coşkuyla Kucaklamanın Basit Yolları, Elma Yayınevi, Ankara.
- Wadsworth, Marthe E., Compas Bruce E. (2004). "Coping With Family Conflict and Economic Strain Adolescent Perspective", Journal of Research an Adolescence, 12 (2).
- Whiteside Mary, Aronoff Craig E., Ward, John L (1993).. How Families Work Together, Family Business Leadership Series No: 4, Family Enterprise Publishers.
- Yahoav, Rivka, Sharlin, Shlomo A. (2002). "Blame and Family Conflict: Symptomatic Children No Scopegoats, " Child and Family Social Work, 7, s. 91 - 98
- Yavuzer, Haluk. (2004). "Evlilik ve Çocuk", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yıldız, Armağan. (2004). "Evlilikte Yaşanan Sorunlar ve Başa Çıkma Yolları", Ed. Haluk Yavuzer, Evlilik Okulu, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Yılmaz, Ayşen. (2002). "Evlilikte Eşler Arasında Uyum" Aile ve Toplum Eğitim ve Araştırma Dergisi, Cilt 2: Sayı 5
- , —. (1992). Türkçe Sözlük, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Milliyet Yayınları, İstanbul



İŞ YAŞAMINDA İLETİŞİM

I. KURUMSAL İLETİŞİM

İş yaşamı bir kurumda iletişim ve kişiler arası ilişkiler ağı ile oluşturulan bir yapıyı ifade etmektedir. Kurumlarda ilişkilerin belirli bir düzen içinde oluşturulması ve sürdürülmesi, kurumsal amaçların bir denge içinde gerçekleştirilmesi iletişim sayesinde mümkün olabilmektedir. İletişim, bir kurumun iklimini, kurumda çalışanların birbiri ile nasıl iletişim kuracağını ve birbirlerine karşı olan davranış tarzlarını belirlemektedir. Bir kurumun iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişime "kurumsal iletişim" adı verilmektedir.

Kurumsal iletişim, bir kurumun çeşitli bölümleri arasında her türlü bilginin paylaşımını sağlayan akışı, bu paylaşım süreci içinde kullanılan mesaj biçimini, teknik ve yöntemleri içermektedir. Kurumlarda yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütlenme, denetim vb.) işleyişi, kurumun dış çevresinden alınan çeşitli girdilerin (bilgi, işgücü, teknoloji vb.) kurum içinde değerlendirilerek çıktısı (bilgi, üretim, verimlilik, karlılık vb.) olarak elde edilmesi kurumsal iletişimin işlerliği ile sağlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile kurumsal iletişim, bir kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli etkileşimini sağlayan dinamik bir özellik taşımaktadır. Bu dinamik yapı içinde, sürekli olarak kişiler arası etkileşimler yaratılmaktadır. Bu nedenle kurumsal iletişimin aynı zamanda sosyal ve psikolojik özellikler içerdiği ifade edilebilir.

Kurumlarda işleyen iletişim kanalları, organizasyon şemasında gösterilen hiyerarşinin öngördüğü resmi yapılara ve organizasyon şemalarına yansımayan, gerçekte kurum içerisinde sinir sistemi işlevini gören ilişki ağları resmi olmayan yapılar olarak işlemeye devam etmektedir (Erengül, 1997: 269). Organizasyonun yapısal özellikleri ve büyüklüğü, resmi ve resmi olmayan iletişim ağlarının kontrolünün sağlanmasında belirleyici olmaktadır. Genellikle küçük bir organizasyonda çalışanların birbiri ile ve dış çevre ile olan iletişimlerinin kontrol edilmesi kolay iken, organizasyonun büyümesi, yeniden yapılanması, farklı bir örgütlenmeye gitmesi durumunda iletişim ağlarının etkin olarak kontrol edilmesi güçleşmektedir. Bir kurumun hiyerarşik yapısı ve organizasyon biçimi, iletişim sistemini; iletişim sistemi de organizasyonun yapılanması etkilemektedir. Organizasyon yapısı, hem resmi hem de resmi olmayan iletişim sisteminin işleyişi üzerinde belirleyici olmaktadır. Kurum içinde iletişim ağlarının işleyişi organizasyonun yapısına göre belirlenmekte, bu yapının izin verdiği ölçüde işlerlik kazanmaktadır. Bununla birlikte, kurumun iletişim sisteminin işlerliği organizasyon yapısının esneklik kazanmasına neden olabilmekte, bilginin aktarılması ve kuralların uygulanması üzerinde etkili olabilmektedir.

Organizasyon yapılarının gelişmesi ve değişmesi ile, iletişim kurumların en çok dikkat etmeleri gereken bir konu haline gelmiştir. Günümüzde global ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren kurumların başarısı kurumun iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişim ağlarının sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Söz konusu iletişim ağlarında meydana gelen engeller/tıkanıklıklar kurumun verimliliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, kurumun amaçlarına ulaşmasını da engellemektedir.

İş yaşamındaki iletişimin ve çalışma koşullarının olumlu oluşu, hem çalışanın işyerine uyumunu hem de işi benimsemesini, çalışmak ve başarılı olmak için güç kazanmasını güdülenmesini sağlamaktadır. Kişinin amaç ve beklentileriyle, işyerinin amaç ve beklentileri arasındaki denge, düzen ve uyum sağlamak bireyle işin bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Bu durum işyerinde sağlıklı iletişim kurulmasına ve bunun sürdürülmesine bağlıdır (Köknel, 1997: 345). İş yaşamında bireyler sosyal bir grup oluştururlar, bu sosyal grupta kişiler arasındaki ilişkiler kohezyon kuvvetine benzetilmektedir. Kohezyon kuvveti ne kadar fazla olursa bir cismin dayanıklılığı da o kadar fazla olmaktadır. Bir işyerinde sosyal grubu oluşturan kişiler arasında iletişim olumlu ve güçlü olduğunda, grubun sürekliliği de artmaktadır (Erdoğan, 1994: 277). Kurumsal iletişimin birçok fonksiyonu olmakla birlikte, temelde organizasyonu güçlendirmek, yeni değerler yaratmak ve organizasyonun gelecekte de var olmasını sağlamak amaçlanır. Bununla birlikte organizasyonun çeşitli problem ve çatışmalarla karşılaşması engellenmek istenir (Grof, 2001: 193).

Kurumların amaçlarına ulaşması ve başarının sağlanmasında etkinliği olan kurumsal iletişim kavramının birçok zaman da iş ilişkileri olarak tanımlandığı görülmektedir. Kurumsal iletişimin, iki şirket arasındaki iletişim, kişi ve organizasyon arasındaki iletişim, organizasyon ve dış çevresi arasındaki iletişim olmak üzere farklı biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Howard, 2001: 27). Kurumsal iletişim, sözlü ve sözsüz iletişim metodlarına (tarzlarına), formal ya da informal iletişim davranışına, yazılı veya sözlü iletişim ortamlarına ve onlara uygun teknolojilere bağlı olarak şekillenmektedir (Kaya, 2003: 110). Bir kurumun başarısı, çalışanlar ve yönetim arasındaki iletişime bağlıdır. Çalışanlara iş ile ilgili bilgi ve becerilerin kazandırılması, sorun ve önerilerin paylaşılması kişiler arasındaki ilişkilerde olumlu bir iklim yaratılması ile ilgilidir. Bu noktada kurumsal iletişim, iş yaşamında yönetsel (biçimsel/formel) iletişim ve iş yaşamında psiko-sosyal (biçimsel olmayan/informel) iletişim olarak iki grupta incelenebilir.

A. İş Yaşamında Yönetmel (BİÇİMSEL/FORMEL) İletişim

Bir kurumun yönetmel (biçimsel) iletişim sistemi, kurumun hiyerarşik yapısına bağılı olarak oluşmaktadır. Yönetmel iletişim sistemi, kurumun organizasyon şemasına dayanan, kurum içi ve kurum dışı iletişim ağlarının işleyişini gösteren ilişkiler ağlarını ifade etmektedir. Biçimsel iletişim ağları, kurumun hiyerarşik yapısı temelinde, otoritenin işleme amaçına yönelik olarak planlı bilgi iletiminin sağlanması amacı ile yapılanmaktadır. Genellikle bu iletişim ağları, kurumda kimin kiminle ve ne şekilde iletişim kuraçağını, işin nasıl bir akış sırasını izleyeceğini açık ve net olarak görebilmeyi sağlamaktadır.

Organizasyonun büyük ve karmaşık bir yapıya sahip olması durumunda, kurumun amaçlarına yönelik emirlerin, isteklerin belirli kurallar ve roller doğrultusunda aktarılabilmesi için biçimsel iletişim sisteminin işlerlik kazanması gerekmektedir. Aksi takdirde, büyük organizasyonlarda bilginin iletimini ve iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini sağlamak oldukça güçleşmektedir. Bununla birlikte, biçimsel iletişim sistemi iyi işlemediği takdirde üst yönetimin denetim işlevi de ortadan kalkacağı için, kurumun zarar görmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bir kurumda biçimsel iletişim sisteminin işleyişini etkileyen çeşitli faktörler olabilir. Bu faktörlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Howard, 2001: 73).

Rekabet: Kurum içindeki bölümler/birimler arasındaki rekabet açık ya da gizli olabilir.

Hizmet: Kurum içindeki bir birimin/bölümün işini gerçekleştirilmesi, diğer kişiye hatta birçok zaman da kurum dışındaki kişi/kişilere bağılıdır.

Güç: Organizasyon içindeki güç ve etki, hiyerarşik yollar boyunca uzanır. Özellikle büyük organizasyonlarda merkeze yakın olmak oldukça önemlidir. Kurum içindeki gücün dağılımında, kapı tutucular önemli bir iletişim noktasını oluşturarak karar verici kişilere bilginin iletilmesinde denetimi elinde tutmaktadırlar.

Tarih: Kurumun geçmişi, ilişkilerin yapısını belirlemektedir. Şirket birleşmeleri, evlilikleri, şirketin küçülmesi gibi özellikler hiyerarşik yapıyı etkileyerek iletişim sistemi üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Kurumun kamu kuruluşu ya da özel olması da iletişimi etkileyen hiyerarşik yapı üzerinde belirleyici olmaktadır.

Kurumsal iletişim sistemi, kurum içinde dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir. Dikey iletişim kanalları ise yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü bir işleyişe sahiptir.

1. Dikey İletişim

a. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, kurum içinde hiyerarşik kademe doğrultusunda üst yönetimden alt düzey çalışanlara işletme politikaları, emirler, bilgiler, talepler, kurallar, yönetmelikler ile ilgili mesajların aktarılmasını sağlamaktadır. Yukarıdan aşağı doğru iletişim ile, kurumda yönetme ve denetimin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, yukarıdan aşağıya doğru iletişim sistemi, doğru ve düzenli işleyişe sahip olduğunda kurumlar yönetsel anlamda başarı elde edebilmektedir.

Yukarıdan aşağıya doğru yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını öğrenerek, pozitif tutumların geliştirilmesini sağlayabilir. Üst kademedeki bulunan kişilerin, alt kademedeki bulunanların ihtiyaçlarını karşılamak, bilgi ve talimatları iletmek için iletişim kanallarını kullanmak için iletişim planları oluşturması gereklidir. Bu iletişim planları, kurumun iletişim hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ile, çalışanlara performansları hakkındaki bilgilerin iletilmesi mümkün olmakta, bu durum aynı zamanda yönetsel işlevlerin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Sonuçta, üst yönetimden alt kademeye doğru yönetim mesajlarının etkili bir şekilde iletilmesiyle güven geliştirilmesi sağlanabilmektedir (Davis, 1984: 424-425). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin gerçekleştirilmesinde, kullanılan araç ve yöntemler kurumsal iletişimin etkinliğinde önem taşımaktadır. Aşağıdaki tabloda bu araçlar ve etkinlikleri karşılaştırılmalı olarak verilmektedir.

Tablo 11: Biçimsel İletişimde Kullanılan Araçların Karşılaştırılması

	Yüz yüze iletişim	Telekonferans	Telefon	Sesli mail	E - mail	Faks
Bağlantı kurma hızı	Değişken	Genellikle güç bağlantı	Değişken	Hızlı	Hızlı	Hızlı
Geribildirim için zaman	Hemen	Hemen	Gecikmeli	Gecikmeli	Gecikmeli	Gecikmeli
Taşınan bilgi miktarı	Yüksek	Yüksek	Sesli/görüntülü değil	Düşük	En Düşük	Düşük
Mesajın ulaşıp ulaşmadığına ilişkin kontrol	Orta	Orta Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Alıcı üzerinde kontrol	En yüksek	Yüksek	Görsel iletişimden daha az	Düşük	Düşük	Düşük
Kişisel/resmi	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Resmi
Maliyet	Mesafeye göre değişir Düşük ya da yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Kalıcı kayıt	Yok	Daima	Genellikle yok	Yapılabilir	Var	Var
Detaylı mesajlar için etkisi	Zayıf	Zayıf	En zayıf	Zayıf	Daha iyi	İyi
Acil ve duygusal mesajlar için etkisi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Başarısız	Zayıf

Kaynak: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *Communicating At Work: Principles and Practices for Business and the Professions*, McGraw - Hill Companies, Inc. USA, 1996, s. 28

b. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarı doğru iletişim, biçimsel iletişim kanalları aracılığı ile hiyerarşinin alt kademesinden üst kademesine bilgi, haber, görüş ve önerilerin aktarılmasını ifade etmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ile, çalışanların üstlerine ya da üst yönetime yaptıkları iş hakkında bilgi vermesinin yanında, iş, çalışma ortamı, kurumun uygulamaları vb. konularda görüşlerini iletmesi mümkün olabilmektedir. Kurumlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişim sisteminin işlerliğinin sağlanamaması ya da iletişim kanallarında bir tıkanıklığın bulunması durumunda biçimsel olmayan iletişim kanalları (dedikodu vb.) devreye girmektedir.

Şekil 17. Yukarıdan Aşağıya ve Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim



Kaynak: Keith Davis, *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Sixth Edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company, New Delhi, 1984, s. 419

Aşağıdan yukarı doğru iletişim kanalları etkin bir biçimde işleyen kurumlar çalışanlar ihtiyaçlarını ve iş sonuçlarını dile getirmede güçlük yaşamazlar. Bu durumda da iletişim kurma istekleri, üstleri ve üst yönetim tarafından desteklendiği için çalışanlar bilgi aktarımı ve paylaşımı konusunda teşvik edilmektedir. Tam tersi bir durumda ise, çalışanların bilgiyi süzme, değiştirme, saklama vb. davranışlarda bulunması kaçınılmazdır. Aşağıdan yukarı doğru iletişim kanallarının işlemediği kurumlarda çalışanlar kendilerini değerli ve önemli hissetmemekte, bu nedenle de kuruma karşı negatif duygular besleyerek tepkili davranışlar sergilemektedirler. Aşağıdan yukarı doğru iletişimin geliştirilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanmaktadır (Davis, 1984: 429 - 430):

Danışmanlık: Danışman kişilerin bulunması, öneri sistemlerinin oluşturulması

Çalışan toplantıları: Yukarı doğru iletişimi kullanarak düşünce, duygu ve istekleri iletebilir. Toplantılar, kişileri konuşmaya teşvik etmek amacıyla taşımaktadır. Çalışanların zihinlerindeki problemleri açıklamalarını sağlamada etkili bir yöntemdir.

Açık kapı politikası: Çalışanları üst düzeyde bulunan yöneticilere ulaşmaya ve süpervisor'e gitmeye teşvik eden bir durumun geliştirilmiş olmasını kapsar. Birçok zaman açık kapı politikası sadece bir slogan olarak kalabilir ve kişilerin üst yönetime ulaşmalar da gerçek iletişim kuramazlar.

Çalışan mektupları, soru - cevap programları: Çalışanlarla iletişimi sağlamak için mektup, soru cevap programları düzenleyerek yönetim çalışanlarından bilgi almayı beklemektedir.

Sosyal gruplara katılma: Yukarı doğru iletişimin formal de olsa en iyi yoludur. Doğru bir ortamda çalışanların buluşmasını sağlayan sosyal aktiviteler bilgilerin aktarılması olanağını yaratırlar. Spor kulüpleri gibi

2. Dikey İletişimde Yaşanan Sorunlar

Kurumlarda dikey iletişim sisteminin (yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru) ileyişi sırasında birtakım sorunlarla karşılaşılması mümkündür. Bu sorunların ne/neler olduğunun bilinmesi buna ilişkin önlemlerin alınmasını sağlayabilir (Davis, 1984: 422 - 430):

a. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişimde Yaşanan Sorunlar

• **Önkoşullar:** Organizasyon içinde yönetim iletişimin önemini yeteri kadar kavrayamamışsa iyi bir iletişim işleyişini beklemek hata olur. Bu önkoşullar ise şu şekilde ifade edilmektedir.

- **Bilgili olmalı:** Eğer yöneticiler çalışanlar ile ilgili bir bilgiye sahip değilse, onları anlamaları mümkün olmayabilir. Aynı zamanda yönetim kademesinde bulunanların iletişim becerileri ile ilgili bilgiye ve yeteneğe sahip olması gereklidir. Yönetici çalışanın sorularına cevap verirken ya da çalışanın sorunlarına çözüm bulurken nasıl bir ifade kullanacağı konusunda bilgili olmalıdır. Örneğin, çalışan yöneticisine bir konu hakkında şikayetini ilettilğinde yöneticisinden "bunu bana söyleme ben bilemem" cevabını alıyorsa iletişimde sorun yaşanır.
- **Pozitif bir iletişim tutumu geliştirilmeli:** Birçok yönetici iletişim konusunda yetersizliklerinin olduğunu bilmekte ancak bunun işini yapmasında bir engel teşkil etmediğini düşünmektedir. İletişime karşı pozitif bir tutumu olmayan yöneticilerin çalışanları kendisi ile iletişim kurması ve paylaşımlarda bulunması yönünde bir zorlama içinde oldukları da görülmektedir. Öncelikle yöneticinin pozitif bir iletişim tutumu içinde çalışanlarla iletişim kurması, onların ihtiyaçlarını, isteklerini, şikâyetlerini paylaşması gereklidir.
- **Bir iletişim planı olmalı:** Her yönetimin kendisinin geliştirdiği ve belirli bir işleyişe sahip olan bir iletişim planı olmalıdır. İletişim planlarının varlığı iletişim ile ilgili aksaklıkların görülmesi ve sorunlara daha kısa yoldan çözümler üretilmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır.
- **Güven vermeli:** Etkili bir iletişimin gerçekleşebilmesi için kaynak ve alıcı arasında güven oluşturulmalıdır. Güven eksikliği kaynağın daha az bilgi paylaşmasına ve bilginin akışında problem yaşanmasına neden olduğu görülmektedir. İletişimin tarafları mesajları gönderirken ve alırken endişe duyarak daha az paylaşımda bulunurlar.

İletişim İhtiyaçları: Birçok yöneticiye göre çalışanların çok az iletişim ihtiyacı vardır, bu ihtiyaçlar da genellikle şikayetleri ve beklentileri içerir. Ancak yönetici çalışanların ihtiyaçlarını tam olarak anlamadığı sürece geliştirdiği tüm motivasyon çabaları boşuna olur. Çünkü, çalışanlar kendisi ile iletişim kurul-

madığı sürece kendilerini önemsiz hissetmektedirler. Çalışanlar temel olarak üç konuda iletişim kurmaktadır. Bunlar:

- İş ile ilgili görevler: Çalışanların en önemli iletişim ihtiyacı görevlerini yerine getirirken, iyi sonuçlar elde etmek için danışmak ve bilgi almaktır. Bir iş ile ilgili standart bilginin dışında birçok zaman o anda gelişen bilgiye de ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle çalışanlarla kurulan etkili bir iletişim ile işlerin aksaması da önlenmiş olur.
- Performans geribildirimi: Çalışanlar yönetimin çalışmalarını ya da performansları hakkında ne düşündüğünü, nasıl değerlendirdiğini bilmek isterler. Bu bilgi çalışanların kendi amaçlarını ölçümlemesinde aynı zamanda organizasyon içindeki yerini ve önemini bilmesinde önemlidir. Performansı hakkında bir geribildirim alan çalışan yanlışlarını görerek düzeltme yoluna gidebilir, başarılı görülmüşse kendi imajı ile ilgili olumlu bir gelişme elde edebilir, başarı duygusunu hissedebilir, performansını geliştirebilmek için bir fırsat elde edebilir.
- Bilgi ve haber akışı: Üst yönetimden çalışanlara doğru olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bilgilerin çalışanlarla paylaşılması gerekir. Ancak bu bilgiler sadece yerine getirilmesi gereken görevlerle sınırlı olmamalıdır. Aynı zamanda çalışanların bilmesi gereken gelişmeler, haberler, olumsuzluklar hakkında da bilgilerin iletilmesi gereklidir. Aksi halde çalışanlar arasında kulaktan duyma haberler nedeni ile gerginlikler yaşanabilir.

Aşırı İletişim Yükleme: Birçok zaman yönetim çalışanlarla iletişim kurmanın gerekli ve önemli olduğunu kavramıştır, ancak çalışanlarla çok fazla bilgiyi paylaşmak ve aşırı derecede bilgi yüklemesi yapmak etkili bir iletişim yaratmamaktadır. Aşırı bilgi yüklemesi çalışanların hangi bilginin önemli olduğuna karar vermesinde ve hangisine ihtiyaç duyduğunu belirlemesinde sorunlar yaşanmasına neden olabilir. İletişimin niceliğinden çok niteliğinin iyi olması önemlidir.

b. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişimde Yaşanan Sorunlar

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yönetim tarafından teşvik edilmediği sürece minimum düzeyde kurulmaktadır. Özellikle matriks organizasyon yapılarında ve büyük organizasyonlarda yukarıya ulaşmak güçleştiği için çalışanlar iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Aşağıdan yukarı doğru iletişimde yaşanan sorunlar ve yapılması gerekenleri şu şekilde ifade etmek mümkündür:

İletişim güçlüğü: Genellikle yukarıya doğru aktarılan konular ertelenmekte ya da belirli süzgeçlerden geçirilerek iletilmektedir. Bu durum iletişimde problemlerin yaşanmasına neden olur. İletişim güçlüğünün yaşanmasını iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

- Kısa dönüşüm: Çalışanların bilgiyi filtrelemelerinden kaçınmak için bilginin iletimindeki hiyerarşi basamaklarının azaltılması gereklidir. Özellikle önemli olan bilgilerin iletiminde kademe atlamalar (bypass) yapılabilmelidir.
- Yanıt ihtiyacı: Aşağıdan yukarı doğru iletişim kuran çalışanlar yönetimden bir yanıt almak ister. İlettikleri mesajlara bir yanıt alamadıklarında iletişim miktarının azaltılması ya da iletişim kurulmak istenmemesi gibi sorunlar yaşanabilir.

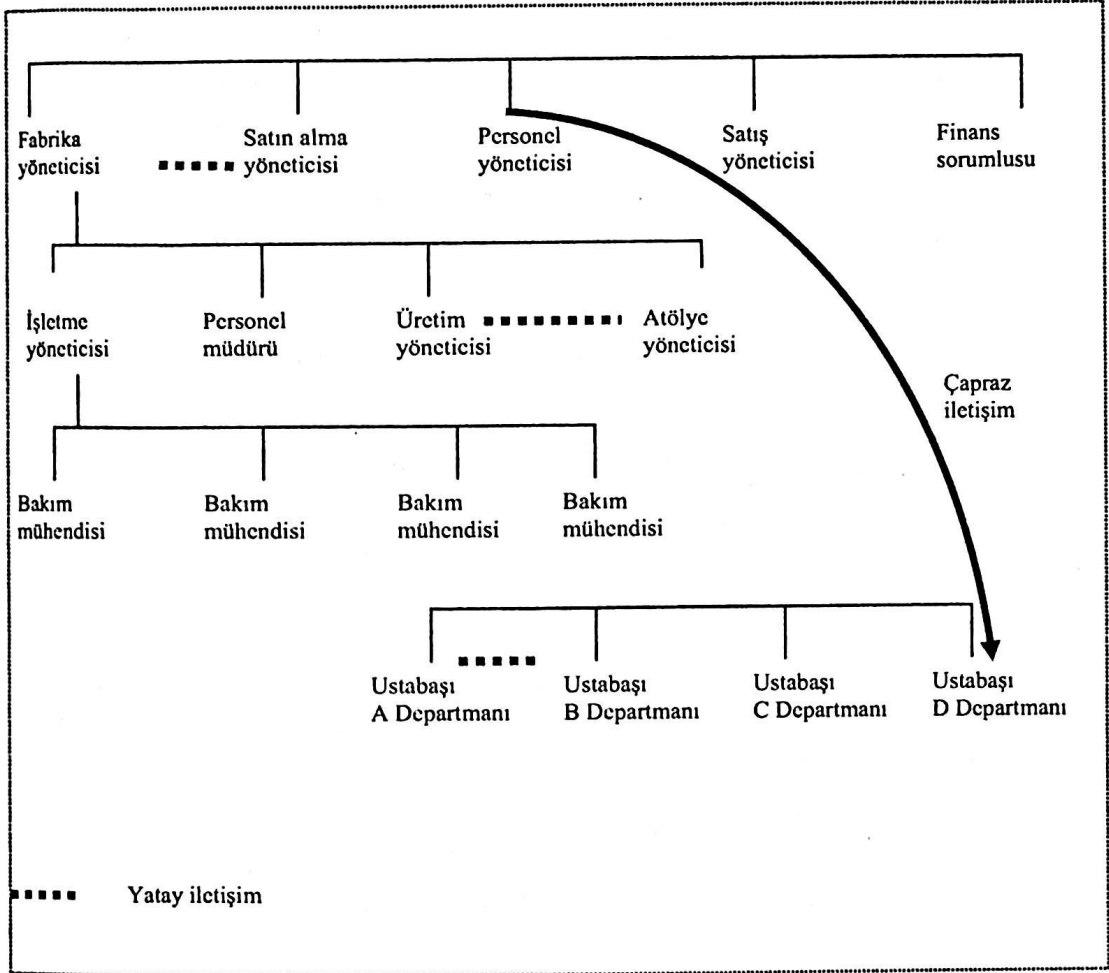
Aşağıdan yukarı doğru iletişim politikaları ve prensipleri: Aşağıdan yukarı doğru iletişimin etkin bir şekilde işlemesi için hangi mesajların kime ve ne şekilde iletilmesi gerektiği daha önceden organizasyonun iletişim planında belirtilmiş, bu konudaki politika ve prensipler çalışanlara bildirilmiş olmalıdır. Yukarı doğru iletişimde danışmanlık, şikayet sistemleri, öneri sistemleri, iş doyumu araştırmaları gibi birçok yöntem uygulanabilir.

3. Yatay İletişim

Bir kurumda aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında gerçekleşen iletişime yatay iletişim adı verilmektedir. Bu tür iletişimde, birimler ve kişiler arasındaki faaliyetler birbiri ile eşgüdümlü bir biçimde gerçekleştirilir.

Aynı birimde çalışanlar kendileri ile ilgili konularda üst kademeye ulaşmada kendi aralarında bir işbirliğine giderek yatay iletişim içinde olabirler. Bu anlamda işbirliği, uzmanlaşma ya da farklılaştırma gibi konularda kişiler arasında eşgüdümleme önem kazanmaktadır. Bu eşgüdümleme ile birimler ve kişiler arasında işbirliği yapılarak ilişkilerde başarı sağlanabilir. Birimler arasında yatay iletişim kurulması, kurum içindeki iletişimin işlerliğinin sağlanmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir kurumda kriz döneminde kurumdaki insan kaynakları yöneticisi, halkla ilişkiler yöneticisi vb. birimlerin sorumlularının bir araya gelerek karar alması kolaylaşmakta, zaman ve verimlilik açısından oldukça önemlidir.

Şekil 18. Yatay ve Çapraz İletişim Akışı



Kaynak: P. W. Betts, 1993, Supervisory Management, Pitman Publishing Sixth Edition, U. K, 1993, s. 197

4. Çapraz İletişim

Bir kurumda hiyerarşik yapı dikkate alınmaksızın, kişiler ve birimler arasında kurulan iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Kurumsal iletişim sürecinin işleyişi sırasında, mesajların anlam ve zaman açısından amacını yitirmesi olasılığı ve riski ile, dikey ve yatay iletişim basamaklarının kullanılması doğru ve zorunlu olmayabilir. Bu durumun, yaratacağı anlam ve zaman kaybı yüksek maliyet vb. unsurlar dikey iletişim yerine, iletişimin çapraz bir yol izlenerek sürdürülmesini gerekli kılmaktadır.

Biçimsel iletişimin yaratabileceği sorunları ortadan kaldırmak için, çapraz iletişim diğer bir ifade ile, köprü kurma (paselle) yöntemi kullanıldı-

ğında mesajların anlam ve zaman kaybına uğraması önlenabilir. Fayol'un "gankplank" adını verdiği hiyerarşik sapmalar çapraz iletişim ile çözülebilir (Gürsel, 2003: 44). Çapraz iletişim kanalları genellikle olağanüstü durumlarda kullanılmaktadır. Örneğin kurmda finansal hesaplar ile ilgili bir problem yaşandığında kurumun finans yöneticisi, muhasebe müdürü ile görüşmeden muhasebeden bir eleman ile görüşebilir. Ancak birçok zaman yöneticilerin olağan durumlarda da iletişim akışında kolaylık sağlamak amacı ile çapraz kanalları tercih ettikleri görülmektedir. Örneğin, personel yöneticisi bir çalışanın yıllık izini ile ilgili bilgileri doğrudan işçi ile görüştüğünde çapraz iletişim kurulmuş olmaktadır.

Biçimsel iletişimin işleyişi ve bu iletişim sisteminin işleyişinin sağladığı yararlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12: Biçimsel İletişim Kanalları

İletişim biçimi	Dikey İletişim Aşağıya doğru Yukarıdan aşağıya doğru		Yatay iletişim	Çapraz İletişim
Tanımlama	Üst yönetim- den alt çalışana	Alt çalışandan üst yönetime doğru	Aynı sorumluluk düzeyine sahip kişiler arasında	Farklı sorumluluk ve hiyerarşi düzeyinde bulunan kişiler arasında
Tipleri	İş talimatları İşin mantıksal açıklaması Kurum prosedür ve kuralları Alt çalışanlara feedback Kurum kültürünü açıklama	Alt çalışanlar ne yapıyor Çözülmemiş problemler için çözüm geliştirme önerileri Alt çalışanların iş hakkındaki duyguları	Görevlerin koordine edilmesi Problemlerin çözümü Bilgi paylaşımı Çatışmaları yönetme Rapor oluşturma	İşle ilgili açıklamalar İşin sürecine ilişkin paylaşımlar Çatışma ve sorunlara çözüm bulma
Potansiyel yarar	Çalışanların hatalarını düzeltme/ engelleme İş doyumunu arttırma Model geliştirme	Yeni problemler ve eski problemlerin çözümünü sağlama Yönetim kararlarının kabulünü arttırma	Farklı görevler- deki çalışanlar arasındaki işbirliğini sağlama Kurumun misyununun anlaşılmasını sağlama	Farklı düzeydeki kişilerin birlikte çalışmasına olana tanıma Kurumda birlik ve bütünlüğün hissedilmesi

Kaynak: Ronald B. Adler, Jeanne Marquard Elmhorst, *Communication at Work*, McGraw Hill, 1996, s. 13'den uyarlanmıştır.

5. Biçimsel İletişimin Önündeki Engeller

İletişim, kurumda çalışanları birbirlerine bağlayan bir bileşendir ve çalışanları eyleme yönlendiren bir görev üstlenir. Kurum içinde yaşanan birçok sorunun iletişim ile ilgili yaşanan deneyimlerden kaynaklandığı açıklanmaktadır. Genellikle iş yerinde kullanılan ifadeler, kaynak ve alıcının deneyim alanlarının örtüşmemesi, duygusal durumlarını algılayamamaları, işin yoğunluğu gibi nedenlerle iletişimde yetersizlikler ve yanlış anlamalar ortaya çıkmaktadır. Birçok zaman kurum içinde yaşanan iletişim sorunlarının asıl nedeni, kurumun dış çevresinden kaynaklanan sorunların çalışanların işlerinde gerginlik yaşamaları, buna bağlı olarak etkili bir iletişim kuramamalarıdır (Chilver, 1985: 17 - 18).

Organizasyonlarda biçimsel iletişim kanallarının işleyişi sırasında birtakım iletişim engellerin yaşandığı görülmektedir. Bu iletişim engelleri şu şekilde ifade edilebilir (Stieglitz, 1958: 2 - 5; Can ve Kavuncubaşı, 2005: 285 - 287; Solmuş, 2004: 126 - 130):

Üst düzey yönetici: Organizasyonun yönetim kadrosu ve özellikle üst düzey yöneticinin iletişime bakışı ve iletişim ile ilgili uygulamalar konusundaki yaklaşımları çok önemlidir. Çalışanlar ile iletişim kurmaya istekli olmayan ya da iletişim kurmaya gerek duymayan bir yönetim, çalışanlarla toplantı düzenlemeyi ve çalışanlara yanıt vermeyi de gereksiz bulmaktadır. Bu nedenle çalışanlar yukarı doğru iletişimde büyük bir engel ile karşılaşmakta ve iletişim doyumsuzluğu yaşamaktadır.

Fiziksel uzaklık ya da erişilmezlik: Organizasyonlar büyüdükçe alt kademede çalışanların üst yöneticiye ulaşmaları zorlaşır. Çünkü organizasyon içinde hiyerarşi basamaklarının sayısı artmakta, bu nedenle biçimsel kanalları izlemek iletişim zinciri içindeki hiç kimsenin atlanmaması anlamına gelmektedir.

Bilgilerin değişikliğe uğraması: Kişinin ilettiği bilgi farklı kademede bulunan kişilerden geçerken bilginin ifade ediliş biçiminde ve içeriğinde değişimler olabilir. Aynı zamanda bilginin bir kısmı iletilmez ya da gereğinden farklı bir şekilde aktarılır.

Statü farklılıkları: İş yaşamında kişiler arasındaki statü farklılıkları bilginin iletilmesinde, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasında bir engel teşkil etmektedir. Genellikle astlar düşüncelerini paylaşmaktan çekinmekte ya da paylaştıkları zaman değer görmediğini görünce iletişimden kaçınma kararı almaktadırlar.

Amirin davranışı: Eğer amir sert bir mizaca sahipse ve sürekli kurallar içinde hareket edilmesini istiyorsa bu durumda ast olan kişi amirin hoşuna gitmeyecek bilgileri ya da olumsuz haberleri iletmekten kaçınmaktadır. Kendi ile ilgili konularda da açık ve net bir biçimde konuşmaktan korktuğu için etkili bir iletişim kurulamamaktadır.

Astın saygınlığı: Genellikle amir istediği zaman astını çağırarak konuşabilir, ancak ast istediği zaman amiri ile konuşamıyorsa iletişimi amirin yardımcısı kişilerle kuruyorsa, iletişimde aksaklıklar olacaktır.

Zamanlama: Mesajı ne zaman iletileceğini belirtir. Mesajın en uygun zamanda iletilmesi ile etkinlik sağlanabilir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi mesajın etkisini olumlu ya da olumsuz ölçüde değiştirir.

Filtreleme: Organizasyonlarda yukarıdan aşağıya iletişim kanalının kullanımında organizasyon ya da çalışanlarla ilgili bilgilerin, kararların ya da uygulamaların üst yönetimden çalışanlara aktarılması sürecinde asıl mesajın değiştirilmesini, üstünün örtülmesini ifade etmektedir.

Kişisel farklılıklar: Organizasyonda çalışan kişiler arasında farklılıkların olması, farklı deneyimlere, yaşantılara, eğitimlere, geçmişe sahip olmasını ifade etmektedir. Deneyim alanları birbiri ile örtüşmeyen kişiler arasında anlama ve anlamlandırma problemleri ortaya çıkabilmektedir.

İletişim iklimi: Organizasyonda iletişimi geliştirenden daha çok iletişimi yasaklayan bir iklim mevcut ise bu çalışanlar tarafından hissedilmekte, iletişim kurmamayı öğrenmelerine neden olabilmektedir. Organizasyondaki iletişim iklimi iletişimi teşvik etmeye ve iletişim ortamları yaratmaya yönelik ise çalışanlar paylaşımlardan hoşlanırlar.

Korku: Organizasyonda iletişim kurulduğunda yanlış anlamaların ortaya çıkmasına ilişkin bir korku kültürü var ise çalışanlar iletişim kurmaktan kaçarlar. İletişim kurmaya istekli olmadıkları için iletişim hep yüzeysel olarak gerçekleşir, bu nedenle sorunlar hiçbir zaman gerçek anlamda çözülemez.

Güven eksikliği: Organizasyonda iletişim planının işlerliği sağlanmış ve açık kapı politikası uygulamaları gerçekleştiriliyor olsa dahi güven yaratılmamışsa iletişimin etkinliğinin sağlandığı söylenemez. Çalışanların yönetimle ve kendi aralarında kurdukları iletişimde samimiyetsizlik hissedilir.

Kıskançlık: İş yaşamında özellikle eşit statüde bulunan çalışanlar arasında birbirlerini daha başarılı görmekten dolayı kıskanma duygusunun ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kişinin başarısını engellemek amacı ile iletilmek istenen bilgilerin gizlenmesi söz konusu olabilir.

Bakış açısındaki farklılıklar: Bireyler geçmiş deneyimlerinin etkisiyle aynı iletişim sürecini farklı şekillerde yorumlayabilirler. Aynı zamanda kişisel gereksinimler, tutumlar ve beklentilerin farklı olması da iletişimdeki ortaklığı engellemektedir. Kaynak ve alıcının mesajı değerlendirme ya da yorumlama biçiminin farklı olması iletişimde bozukluğa ya da yetersizliğe neden olabilmektedir.

Kararlara ve yargılara varma: Alıcılar iletişim sürecinde var olan olay ve durumlar hakkında çeşitli kararlara varmaktadırlar. Bu durum alıcının kendisine iletilmek istenen mesajla ilgili bir yargıya varması anlamına gelir. Genellikle alıcı ve kaynağın deneyimlerinin ortak olmaması durumunda kararlarda ve yargılarda yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir.

Kaynağın kredisi: Kaynağın kredisi, alıcının kaynak olan kişinin davranışları ve kişilik özellikleri nedeni ile saygısını, güvenini ve uzman olarak algılanmasını ifade etmektedir. Bu inanç ve güven ne kadar yüksek ise alıcının tepkisi de ona göre değişir.

B. İş Yaşamında Psiko-sosyal Açıdan İletişim (BİÇİMSEL OLMAYAN/İNFORMEL İLETİŞİM)

Yönetim ile çalışanlar arasında kurulan biçimsel iletişim sistemi ile, kurumla ve işle ilgili bilgiler paylaşılabilir. Bu paylaşımın biçimsel iletişim sistemi ile karşılanmadığı durumlarda, biçimsel olmayan iletişim kanalları işlerlik kazanmaktadır. Bunun nedeni ise kurumların sosyal ilişkilerin yaşandığı ortamlar olmasıdır. Kişiler arasında yakınlaşmayı ve paylaşımı sağlayan da iletişimdir. Kurumlarda çalışanlar arasında sadece işe yönelik, bilgi ve düşünce değişimi söz konusu olmadığı, aynı zamanda kişiler arasında iş dışındaki konularda da dayanışma, işbirliği, destek vb. amaçlarla da iletişim kurulmasının bir gereklilik olması kendiliğinden doğal iletişim ağları oluşmaktadır. Bu iletişim ağı, genellikle "doğal ya da biçimsel olmayan iletişim ağı" olarak nitelendirilmektedir. İş yaşamında kişiler arası iletişim/ilişkileri incelediğinde ise kurum içindeki insanların birbirleri iletişim kurarken aslında kuruma karşı tutumları, davranışlarının bir yansıması olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, iş yaşamındaki iletişim biçimsel kanallar dışında, iletişimin psiko-sosyal özellikler taşıyan ve kendiliğinden oluşan biçimsel olmayan bir iletişimin söz konusu olması oldukça doğal kabul edilebilir.

Kurumlarda biçimsel olmayan bu iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onları sosyal bir grup olarak ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın, iki insanı bazen yakınlaştırıcı bazen de uzaklaştırıcı rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Kişiler arası iletişim, işyerinde in-

san ilişkilerini ve sürekliliğini gerçekleştirmek ve sürekliliğini sağlamada önemli bir faktördür. Uluslararası çalışma örgütü (ILO) kişiler arası iletişim becerilerini işyerinde başarılı olmak için bir gereklilik olarak bildirmiştir. İletişim etkili olduğunda bireyler arasında duygu ve düşüncelerin ifade edilmesini, anlayışın oluşmasını, iletişim sürecinin etkili bir şekilde işlenmesini sağlamaktadır (Demir, 2000: 135).

Kurumsal iletişim ile ilgili birçok çalışmada biçimsel olmayan iletişim ağları, söylenti/dedikodu ağları ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ağları ile dedikodu ağları arasındaki en önemli farklılık; biçimsel olmayan iletişim ağları, biçimsel iletişim sisteminin karşılayamadığı boşlukları doldurarak kişiler arasındaki ilişkileri sağlamaktadır. Buna karşın, dedikodu ağları kişilerin biçimsel iletişim kanallarını belirli amaçlarla kullanması, bilginin doğru olarak aktarılıp aktarılmadığı konusunda bir çelişki söz konusudur. Buna bağlı olarak işyerinde psiko-sosyal iletişimi biçimsel olmayan iletişim ağları ve dedikodu/söylenti ağları olarak iki ayrı kategoride incelenmektedir.

1. Biçimsel Olmayan İletişim Ağları

Kurum içerisinde biçimsel iletişim kanallarının yetersizliği ya da belirli amaçları yerine getirememesi söz konusu olduğunda biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılmaya başlanmaktadır. Bu biçimsel olmayan iletişim ağları, kişiler arasında kurulan iletişim genellikle aşağıdaki nedenlerle oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 108 - 111):

Biçimsel iletişimdeki sapmalar: Örgüt içindeki dikey ya da yatay kanallarda meydana gelen tıkanıklar nedeniyle resmi iletişim iyi örgütlenememekte veya iyi işleyememektedir. Bu nedenle kişiler, gruplar, bölümler arasında bu tıkanıkları giderecek iletişim ağları kurulmaktadır.

Üst ve astların davranışları: Örgüt içinde çalışan bireylerin iletişim tarzları, davranış biçimleri, kişilik özellikleri kişilerin anlaşamamalarına, olumsuzluklar yaşamalarıyla diğer kişilerle iletişim kurma ve paylaşma isteğinin artmasına doğru kayarak iletişim kurmasına neden olabilmektedir. Astın tutum ve davranış özellikleri üstün kurduğu iletişim biçimini olumlu/olumsuz olmaya yönlendirdiği gibi üstün iletişim tarzı da astın iletişim davranışları için belirleyici olabilmektedir.

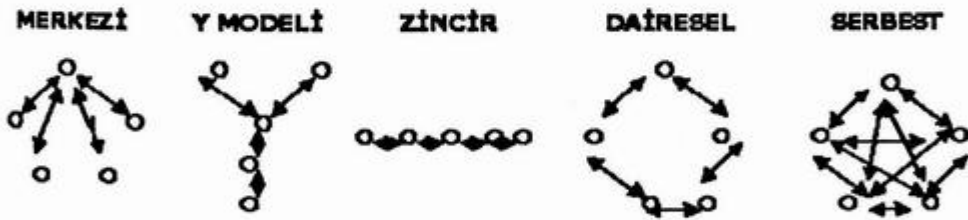
Mesajların elenerek İletilmesi: Genellikle astlar üstlerine vermesi gereken bilgilerin tümünü aktarmadıkları gibi, üstler de astlarına vermeleri gereken tüm bilgileri iletmemektedirler. İletişimde bilginin ayıklanması kişileri biçimsel

olmayan iletişimi kullanmaya götürecektir. Mesajların birçok basamaktan geçmesi nedeniyle çeşitli varsayım, yorumların eklenmesi ile de farklı mesajlar ortaya çıkabilmektedir.

Dil güçlükleri: Örgütte iletişim bireylerin farklı duygu ve düşüncelerini aktarmaları ile anlaşma ve yakınlaşma sağlamaktır. Ancak sosyal ve kültürel farklılıklar nedeniyle sözlü iletişimde sözcüklerin yanlış kullanılması, yanlış anlaşılması mümkün olmaktadır. Örgütsel kültür doğrultusunda şekillenen dil özellikleri kişilerin daha iyi anlaşabildikleri, dilsel kuralları kendilerinin belirledikleri bir iletişim ağı kurmaya yönlendirebilmektedir.

Kurumda çalışanlar kendilerine daha yakın özellikte olan, kendileri ile ortak amaç ve çıkar birliği bulunan kişilerle bir araya gelerek iletişim kurma eğilimi göstermektedirler. Ortak amaçlar için bir araya gelen kişiler bir grup özelliği gösterdiğinden bu iletişim ağı birçok zaman grup iletişimi olarak da adlandırılabilir. Bu noktada, grup iletişimi özellikleri yanında örgütlerdeki iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireylerin kişilikleri son derece önemlidir. Bazı bireyler daha aktif rol oynarken diğer bireyler ise, daha pasif kalmaktadırlar. Bu durum örgütsel iletişim sürecinde bilgi kişilerin iletişim kapasitesini birleştirme yeteneğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kişilerin güvenilirlik ve kişiler arasındaki iletişim stilleri ile yakından ilgili olduğu dikkate alınmalıdır.

Şekil 19. Biçimsel Olmayan İletişim Ağları



Kaynak: Demet Gürüz vd., Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 10, İzmir, 2005, s: 56 - 59

Kurum içindeki iletişim ağlarının nasıl işlediğine ilişkin olarak geliştirilen çalışanları birbirleri ile iletişim kurarken izledikleri sıra ve yolları açıklayan iletişim ağları şu şekilde açıklanabilmektedir (Can, 1999: 259 - 260; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 115; Kaya, 2003: 115):

Merkezi model: Bu modelde merkezde bulunan kişiden diğerlerine mesajların aktarıldığı bir süreç izlenmektedir. Merkezde bulunan kişi diğer kişilere mesajları iletmekle görevlidir. Yetkiler tek elde toplandığından tamamen

otokratik özellikler taşımaktadır. Salkım modeli olarak da adlandırılan bu modelde mesajların daha hızlı ulaştırılması, doğruluk derecesi, kişisel tatminin yüksek olması söz konusudur.

Y Modeli: Merkezileşme özelliği gösteren, otoriter bir modeldir. Başlangıçta otokratik olan bu modelde daha sonra yetkilerin tek kişide toplanması nedeniyle huzursuzluk duyulabilir. Mesajların hızlı biçimde aktarıldığı, doğruluk oranının da yüksek olduğu bir modeldir.

Daire Modeli: Demokratik bir yapıya sahip olan daire modelinde belirgin bir lider olmadığı için bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Kişilerin birbiri ile iletişim olanaklarının oldukça fazla olduğu bu modelde, merkezleşme az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu görülmektedir. Mesajların katalizörü bulunmayarak açık iletişim kurulmaktadır. Kişiler arasında birlikte hareket etme duygusu ile tatmin düzeyi yüksektir ancak mesajların yavaş ilerlemesi ve doğruluk endişesi huzursuzluk yaratabilir.

Zincir Modeli: Zincir modelinde iletişim ağı kişilerin birbirine yakınlık düzeyine göre işlemektedir. İletişimin zayıfladığı, doğruluk derecesinin azaldığı görülebilmektedir. Bu nedenle kişilerin iletişim tatminleri de yüksek düzeyde olmamaktadır. İletişim ağı içinde bazı kişilerin izole olması da kişiler arasında olumsuzluklar yaşanmasına neden olabilir.

Serbest Model: Demokratik bir model olan serbest modelde tüm mesajların iletişim ağı içinde bulunmak isteyen kişilere açık bir durumdadır. Kişilerin bir kısıtlama olmadan iletişim kurmaları nedeniyle iletişim hızlı ancak mesajların doğruluk derecesi düşüktür.

2. Dedikodu/Söylenti Ağları

Kurum içinde çalışanların hiyerarşik düzen ve yapıyı dikkate almadan belirli kural ve düzene uymayan, biçimsel olmayan iletişim yönteminde, iletişimin farklı amaçlarla yönlendirildiği görülmektedir.

1930'lu yıllarda Western Electric ile birlikte organizasyon yapısında, formal organizasyondan informal organizasyona doğru bir değişim yaşandığı görülmektedir. Formal organizasyon yapısındaki resmi yapı, otorite, sorumluluk, pozisyon, kararların yönetim tarafından verilmesi; informal organizasyondaki resmi olmayan bir yapı, güç, politika, kişi, kararların gruplar tarafından verildiği bir yapıya yerini bırakmıştır. Informal organizasyon içindeki kişilerin etkileşimleri resmi olmayan bir şekilde gerçekleşmekte, doğal iletişimi motive eden bir yapı oluşmaktadır. Çalışanlar işle ya da işle ilgili olmayan konularda doğal olarak iletişim kurmaktadırlar

(Davis, 1984: 335 - 337). Informal organizasyon yapısı ile birlikte ortaya çıkan ve informal iletişim ile birçok zaman aynı anlamda kullanılan "grapevine" söylenti kavramı, doğal olarak oluşan kişiler arası iletişim yapısı içinde mesajın doğru olarak aktarılamadığı (mesajların yanlış aktarılması, tam olarak aktarılamaması gibi) bir yapıyı ifade etmektedir. Örgütlerde gelişen informal iletişim, örgüte ilişkin bilgilerin resmi olmayan kanallarla paylaşılması nedeni ile bir tür gizliliği içinde barındırmaktadır. Bu tür iletişim birbiri ile yakın olan çalışanlar arasında ortaya çıktığı için çalışanlar kendi sosyal ilişkilerini korudukları gibi bilgi alma ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar. Informal iletişim sosyal etkileşimlerden kaynaklandığından, insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken bir yapıdadır. Bir bireyin diğerine söylemesi ile her an her yerde paylaşılan bu süreçte çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla mesaj alırlar ve bu mesajları hemen başkalarına geçirecek informal kanalda önemli noktalar bulurlar. Bazı bireyler ise, örgüt içinde informal biçimde işleyen bu haberleri duyar ve başkalarına geçirirler. Örgütün amaçlarına ulaşması için de kullanılan bu iletişim kanalı bilgilerin hızlı bir şekilde iletilmesini sağlayarak örgüte katkıda bulunabilmektedir. Ancak birçok durumda mesajlar tam olarak gerçeği yansıtmadığında örgüte zarar verici özellikler de gösterebilmektedir (Akıncı, 1997: 128). Organizasyonlarda "söylenti/grapevine ağları" olarak adlandırılan resmi olmayan iletişim ağları sayesinde iletişim ve etkileşim dinamik hale gelir. İletişim kurmak için çalışanlar arasında motivasyon sağlar. Bir organizasyonda konuşmanın özgür olması oldukça doğaldır, normal kabul edilmelidir.

Organizasyonlarda biçimsel olmayan iletişim ağlarının işlevleri şunlardır (Adler ve Elmhorst, 1996: 17 - 18'den uyarlanmıştır):

Doğrulamak: Bazı resmî mesajların resmi olmayan iletişim ile doğrulanması gerekli olabilir. Kişinin bilgiyi kendisinin duymasını sağlamanın bir yoludur. Örneğin, yöneticinin ofise geldiğini duydum, bugün gelmeyecekti ama.

Büyütmek: Resmî mesajların iletilmesinde meydana gelen gürültü faktörü nedeni ile kişiler bu mesajlar hakkında daha fazla bilgi almak isterler. "ofis partisine günlük giysilerle gelineceği söyleniyor, bir t - shirt bir kot pantolon yanı"

Hızlandırmak: Resmi olmayan iletişim kanalları resmi kanallardan daha hızlı bilgiyi iletmeyi sağlarlar. "yarın sabah müfettiş gelecekmiş, herkes yarım saat önce burada olacakmış".

Yalanlamak: Resmi olmayan iletişim kanalları birçok zaman da resmi mesajlar hakkında yanlış ve doğru olmayan bilgiler iletebilmektedir. "sizin departmana yeni biri alınmış, çok iyi bir üniversiteden mezun olmuş"

Önlemek: Resmi olmayan kanallar birçok zaman resmi kanalların geçilmesini sağlayarak zaman kaybını ve hantal bir iletişimi engeller. "öğlen arası müdür bey ofisinde kısa bir toplantı yapacaktım"

Ekleme: Birçok zaman yönetim de resmi olmayan kanalları kullanarak resmi kanallardan daha etkili bir iletişim kurabilir. Resmi politikaların izlenmeden doğrudan bilginin ilgili kişiye ulaşması sağlanabilir. "Fatma sana gönderdiğim rapora bir de istatistikleri yerleştirelim, belirtmeyi unuttum da".

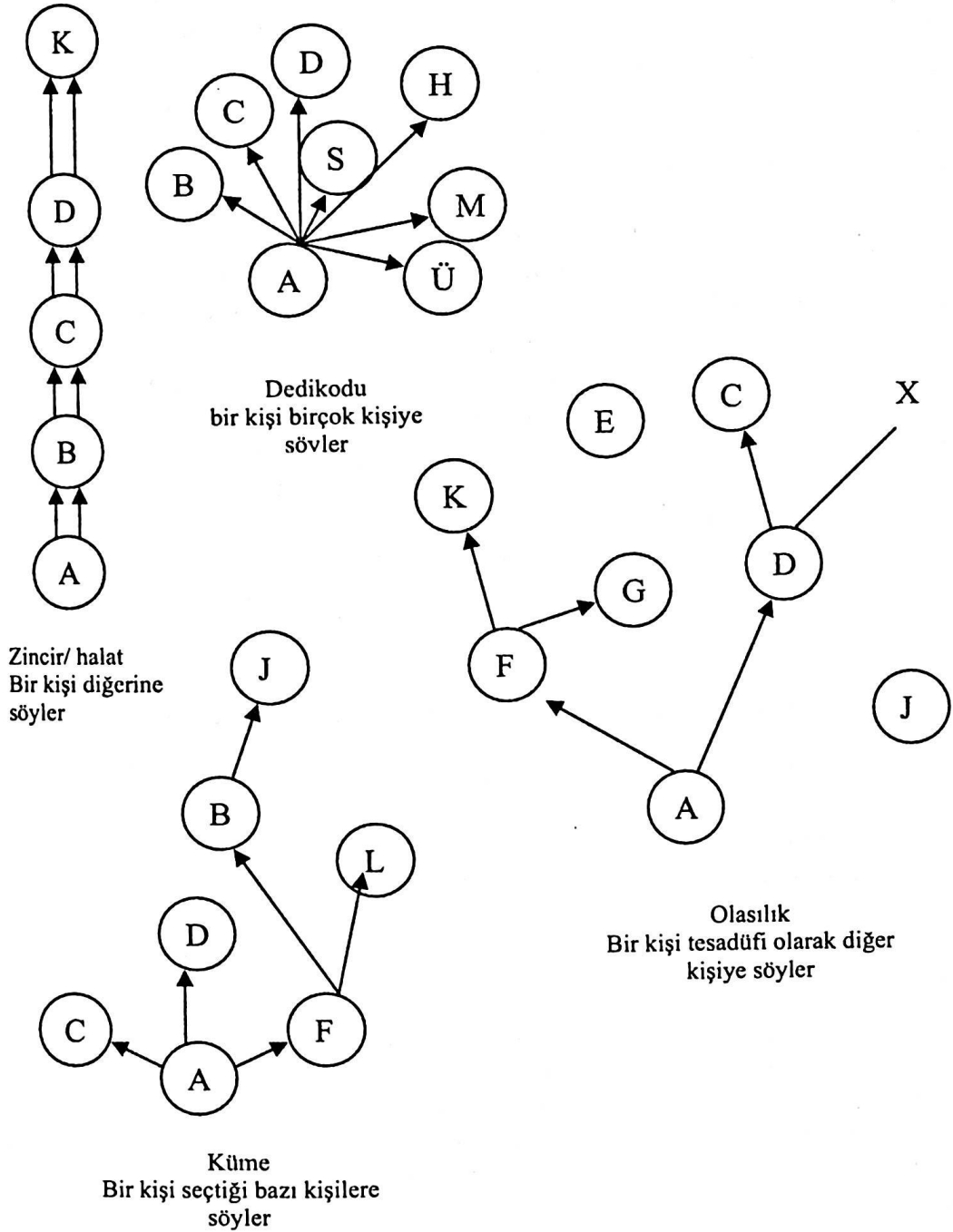
Kurumsal söylentinin bu tamamlanamayan özelliğinden dolayı genel olarak yanlış anlamalarla sonuçlandığı görülmekte, bu nedenle de organizasyonlarda oluşması hoş karşılanmamaktadır. Kurumsal söylenti ağları organizasyon içinde her durumda ortaya çıkabilir. Bunun anlamı, kişilerin bir kurumsal söylenti yapmak için her zaman uygun bir durum yarattığı ve buna motive olduğunu gösterir. (Davis, 1984: 228 - 229). Bir kurumda söylentilerin/dedikoduların başlayabilmesi için üç temel öğenin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu öğeleri şu şekilde sıralamak mümkündür. (Solmaz, 2004: 33'ten uyarlanmıştır)

Bilgi eksikliği: Çalışanların işyerinde neler olduğunu bilmedikleri durumlarda, durum hakkında spekülasyonlarda bulunması ile söylentiler ortaya çıkar.

Güven duygusunun olmayışı: Çalışanlar organizasyondaki her olayı negatif olarak algılama eğiliminde olup endişelerini birbirleri ile paylaşırlar.

Çelişkiler: Organizasyonda söylentilere neden olan etkenlerden biri de çelişkilerdir. Bilgi güvenilir ve net olmadığında çelişki içerir.

Şekil 20. Kurumsal Söylenti Ağları



Kaynak: Keith Davis, *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Sixth Edition, Tata McGraw – Hill Publishing Company, New Delhi, 1984, s. 339

Dedikodu, bir kişinin yokluğunda onun hakkında olumlu ya da olumsuz konuşmak olarak ifade edilmektedir. Dedikodu genellikle negatif bir durum olarak algılanır. Gerçekte negatif ya da pozitif bir nitelik atfedilemez. Bir grubun tutumlarını doğrudan yansıtır ve grubun tutumlarına karşı olanlara yönelir. Özellikle anlaşmazlığın söz konusu olduğu durumlarda, suskun kalmak sır tutmak demektir. Saklanması gereken bilgiyi başkaları ile paylaşmak dedikodu yapmak anlamına gelir. Dedikodu kaçırılması mümkün olmayan bir sorundur. Dedikodu kişilerin akıllarından geçeni tam olarak yansıtır. Dedikodu söylentinin özel bir şeklidir, resmi olmayan iletişim kanallarının kullanılması yoluyla gerçekleştirilen boş ve çekişmeli durumları ifade eder. Dedikodu söylentiden belirli bir noktada farklılaşır. Dedikodunun ana işlevi, sosyal kontrol sağlamak iken, söylentinin işlevi bilgiyi yaymak, ulaşılabilir ve inanılır olmadığında bilgiyi taşımaktır. Dedikodu organizasyonda olumsuz bir iklim yarattığı gibi, zaman kaybına neden olur, bazı kişilerin adını kötüye çıkarma, çalışanlar arasında güvenin azalmasına, artan geç kalma ve devamsızlıklara, stres düzeyinin artmasına neden olur. Bunun yanında çalışanların birbiri ile paylaşımında bulunmasını, moralini düzeltmesini, işe çeşitlilik ve eğlence katmasını, bir takım ruhunun hissedilmesini sağlamaktadır. (Solmaz, 2004: 38 - 42'dan uyarlanmıştır)

Kurumlarda biçimsel olmayan iletişimin bir türü olan söylenti ağları (zincir hat, dedikodu, küme, olasılık) şekilde gösterilmektedir.

Kurumlarda oluşan doğal iletişim kanalları aracılığıyla kişiler arasında gelişen ve sürdürülen iletişim, örgüt içinde psiko-sosyal bir mekanizma olarak işlemektedir. Kurum içindeki çalışanların teşvik edilmesi ve kararların alınması, moral ve motivasyonun yaratılmasında etkindir. Bu doğal iletişim kanalı içinde kişiler kendi iletişim rollerini gerçekleştirerek belirli işlevleri de yerine getirmektedirler. Bu roller şu şekilde açıklanabilir (Demir, 2000: 143):

Eşik bekçileri: Kapıcı bilgiyi diğerlerine ileten, mesajları ve bu mesajların aktığı iletişim kanallarını kontrol eden kişidir. Bu kişiler sekreterler, üst düzey yönetici yardımcıları olabilmektedirler. Karar verme konusunda, bilginin doğruluğunun kabul edilmesi sırasında bu kişiler diğer kişilerin kararlarını daha etkili kılabilirler. Örgütün üst kademelerinde fazla bilgi yüklenme tehlikesi vardır, üst düzey yöneticiler kapıcıların bilgilerine göre mesajları düzenleyip daha güvenilir kılabilirler.

Sözcüler: İki veya daha fazla grup arasında, herhangi bir gruba bağlı olmaksızın bir iletişim halkası görevi gören kişilerdir. Bu bireyler, gruplar arasındaki mesaj alışverişlerinde köprü görevi görürler.

Bilgi liderleri: Diğer grup üyelerinin düşünce ve davranışlarına informal etkide bulunan kişilerdir. Bir grupta bilgi lideri yeni bilgileri yorumlayıp, durumları tanımlayarak diğer üyelerin davranışlarını etkiler.

Yalıtılmışlar: Yalıtılmışlar örgütün diğer üyeleri ile çok ya da hiç iletişimi olmayan kişilerdir. Gece bekçisi, kuryelik işini yapan çalışanlar genelde bu kategoride değerlendirilmektedir.

Kozmopolitler: Bu bireylerin örgütün dış çevresi ile ilişkileri yoğundur. Daha çok profesyonel ilişkileri tercih ederler. Örgütün çevresi ile olan ilişkilerini sağlamakta etkilidirler.

II. KURUMSAL İLETİŞİM İKLİMİ

Her organizasyon bir kültüre sahiptir. Kültüre ilişkin özellikler iletişim biçimine de yansımaktadır. Çalışanlar arasında ve çalışan ile yönetici arasında kurulan iletişim biçimi, kıyafet seçimleri, ofislerin düzeni, toplantıda kullanılan masanın şekli, toplantıda kimin nerede oturduğu iletişime yönelik göstergelerdir. Organizasyonda yüz yüze iletişimin mi tercih edildiği yoksa çalışanlar arasında daha çok elektronik iletişimin mi kurulduğu, park yerlerinin bölümlere ayrılıp ayrılmadığı, kapılardaki isimlikler, odaların yerleri vb. birçok unsur bir organizasyon içinde sözsüz olarak iletişim hakkında bilgiler iletmektedir. Bu göstergeler çoğu zaman iletişimin işleyişi üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Larson ve Kleiner, 2004: 17 – 20).

Kurumsal iletişim, “iletişim sistemi, iletişim iklimi ve iletişim kültürü” olmak üzere üç temel unsur içermektedir. İletişim sistemi, organizasyon içinde iletişimin işleyişini sağlayan kanallardır. İletişim sistemi organizasyon içinde mesajların farklı yollarla iletimini sağlamaktadır. İletişim iklimi, organizasyondaki çalışanların belirli bir an ya da belirli bir durum içerisinde hissettiği ya da algıladığı iletişime ilişkin yorumlarını ve doyumlarını açıklamaktadır. İletişim kültürü, organizasyonda paylaşılan ortak değerler, deneyimler ve öğrenme süreçlerini içermektedir. İletişim kültürü yoluyla organizasyonun sahip olduğu değerler, kurallar ve normlar iletilerek organizasyonun sürekliliği sağlanır. Organizasyonun değerleri iletişim doyumunun elde edilmesine bağlıdır (Tukiainen, 2001: 47).

Tablo 13: Kurumsal İletişimin Alt Kategorileri

Boyutlar	Kategoriler
İletişim Sistemi	İletişim kanalları Toplantılar, eğitimler, resmi yazışmalar, elektronik ya da basılı bültenler, kurum içi radyo ve TV, sözlü iletişim, ofis görüşmeleri
İletişim iklimi	Yönetim iletişimi, örgütsel yapı, yönetim biçimleri, iletişimin kuralları
İletişim kültürü	Deneyimler Değerler Öğrenme süreçleri

Kaynak: Tuuli Tukiainen, *An agenda model of organizational communication, Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, 2001, s. 51

İletişim iklimi ifadesi, bir organizasyondaki kişisel ilişkilerin niteliğini anlatmaktadır. İnsanlar saygı gördüklerini hissediyorlar mı? Birbirlerine güveniyorlar mı? Takdir edildiklerine inanıyorlar mı? İletişim ikliminin işyerinin durumuna ilişkin, sakin, soğuk ve fırtınalı vb. benzer ifadelerle açıklandığı görülmektedir. Organizasyonun içinde bulunduğu durumu ifade eden iletişim iklimi, organizasyonda çalışanların kişiler arası ilişkilerindeki iklimi de kapsamaktadır. Çünkü bir organizasyonun iklimi, tüelerin yaptığı özel görevlerden değil, daha çok bu görevler ve birbirleriyle ilgili olan hislerinden ileri gelir (Adler, 1996: 123).

Genel olarak bir kurumdaki iletişim iklimine ilişkin bilgi edinmede gözlem yönteminin yanında, çeşitli araştırmalarda kullanılmaktadır. İletişim iklimini ölçmede yararlanılan ankete ilişkin bir örnek aşağıda yer almaktadır.

İletişim İklimi Anketi

Anahtar: AAT İfade daima doğru

UT İfade genelde doğru

UF İfade genelde yanlış

AAF ...İfade daima yanlış

Kendi yanıtınızı göstermek için bu dört sembolden size uyanı daire içine alın.

1) Burada çok az sır olduğundan neler olduğunu anlamak çok kolay.

AAT UT UF AAF

- 2) İnsanlar patronlarıyla konuşurken akıllarındaki her şeyi söylemekte özgür hissederler.
AAT UT UF AAF
- 3) Şirket yönetim kurulunun, kazançlar, kayıplar, uzun dereceli planlar, poliçede olması yakın değişikliklerle ilgili sözlerinin doğruluk ve kesinliğine inanırsınız.
AAT UT UF AAF
- 4) Şirkette benim seviyemdeki diğer yöneticiler karşılıklı problemleri kolayca ve açıkça tartışabildiğim insanlardır.
AAT UT UF AAF
- 5) Benim üstlerim benden beklenenlerle ilgili beni bilgilendirirler, yani ilerlemem konusunda yapmam gerekenleri söylerler.
AAT UT UF AAF
- 6) Müdürler altlarındaki kişileri yeni fikirler edinmeleri için cesaretlendirirler, önerilerde bulduklarında onları yermez, korurlar.
AAT UT UF AAF
- 7) Şirket demeçleri bürokratik nesirden bağımsızlıkları ve açıklıkları ile tanınır.
AAT UT UF AAF
- 8) Yönetim kurulu herkese saygı gösterir – onlara çocuk değil de olgun bireyler gibi davranır.
AAT UT UF AAF
- 9) Yönetim kurulu kötü haberleri bildirmede dürüsttür; kural “neyse onu söyleriz”dir.
AAT UT UF AAF
- 10) Performans değerleri öyle bir yolla yönetilir ki, alt kişiler nerde durduklarının bilincindedir ve devamlı başarı için kendi hedeflerini belirlerler.
AAT UT UF AAF
- 11) Şirketin altındaki zorunluluk, hemen hemen herkesin iyi fikirlere sahip olması ve bu fikirlerin büyük karar alımında katkısı olmasıdır.
AAT UT UF AAF

- 12) Daha üst yönetime mesaj gönderdiğinizde çabuk ve dürüst yanıt alırsınız.
AAT UT UF AAF
- 13) Oluşan bir kriz durumunda, üst yöneticileri ikaz etmeniz kolaydır.
AAT UT UF AAF
- 14) Genel olarak konuşursak, işimi etkileyici bir şekilde yapmak için ihtiyacım olan tüm bilgileri alırım.
AAT UT UF AAF
- 15) Farklı departmanları ve uzmanlıkları simgeleyen insanların birbiriyle görüş alış verişinde bulunmaları için geniş fırsatları vardır.
AAT UT UF AAF
- 16) Bu şirket üstler ve altlarla ilgili statü farklılıklarını önemser.
AAT UT UF AAF
- 17) Her seviyeden yöneticiler kendi kendilerinin de patronları olmak ve risk almak zorundadır.
AAT UT UF AAF
- 18) Bu şirkette yöneticilerin emir veren ve izleyen kişilerden ziyade danışman ve yardımcı gibi davranmaları gerektiğini vurgularız.
AAT UT UF AAF
- 19) Her zaman bana düşünceli davranılsa da yüksek performans hedeflerine ulaşmada gerginleşirim.
AAT UT UF AAF
- 20) Buradaki genel tutum şudur: "hepimiz bu gemideyiz, ya beraber batar ya da beraber yüzeriz" (şu görüş ise bulunmaz: "ilerlemek rakiplerine üstünlük sağlamaktır").
AAT UT UF AAF
- 21) Astlarımdan problemleri, hisleri ve başarıları hakkında geribildirim almayı oldukça kolay bulurum.
AAT UT UF AAF
- 22) Üstlerime bilgi ve sorularıma cevap almak için gönderdiğim mesajlara geribildirim almayı oldukça kolay bulurum.
AAT UT UF AAF

- 23) Bizim yayınlarımız, hem patronlar hem çalışanlar için dürüstlük, bütünlük ve cesur bilgiler sağlamasıyla tanınır.
AAT UT UF AAF
- 24) Üst yönetim eleştiriyi dinlemeye gönüllüdür, her ne kadar bu fikirler eleştiri anlamına gelse de, yönetim bu fikirlerle daha geniş açılara ulaşır.
AAT UT UF AAF
- 25) Şirket sorusu olan veya eleştiride bulunacaklara sağlam ve sistemli yol sağlar, ve sorular tümüyle hızlı ve kesin olarak uygun telefon hattı müdürleriyle cevaplandırılır.
AAT UT UF AAF
- 26) Karar toplantılarında, bir kişi fikir veya teklif sunduğunda, benim yaklaşımım budur: "Bunun neden iyi bir fikir olduğunu inceleyelim" -bu değildir: "Bunun yanlış olan yeri neresi?"
AAT UT UF AAF
- 27) Bu şirkette insanlar patronlarının kendilerinin refah ve başarılarıyla içtenlikle ilgilendiklerine inanırlar.
AAT UT UF AAF
- 28) Eğer üst yönetime önemli bir teklifte bulunuyorsam, bilirim ki dürüst bir oturum olacak; araştırmacı sorulara tabi tutulacağım ancak sonuçlardan endişe etmeden onlarla konuşma yapabilirim.
AAT UT UF AAF
- 29) Eğer benim altlarımdan herhangi biri bana önemli bir teklif sunuyorsa, ona dürüst bir oturum sağlarım; teklifini araştırmacı sorulara tabi tutarım aynı zamanda da bu kişinin benimle sonuçlardan endişe duymadan konuşmasını sağlarım
AAT UT UF AAF
- 30) Şirketle ilgili önemli haberler duyurulduğunda, bunu kamuya duyurulmadan önce ilk olarak patronlar ve çalışanlar duyar.
AAT UT UF AAF

*Potansiyel problemler yanlış cevaplarla saptanabilir (UF, AAF).

Kaynak: W. Charles Redding, *The Corporate Manager's Guide to Better Communication* (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1984

Günümüz kurumlarında başarılı olabilmek için motive olmak ve diğer bireylerle organize olmuş ilişkiler geliştirmek son derece önem taşımaktadır. Modern organizasyon yapıları içinde hem resmi hem de resmi olmayan iletişim kanalları ve yüz yüze iletişimde de bireylerin sahip oldukları sosyal beceriler önem kazanmaktadır. En önemli boyutta ise, örgüt içindeki sosyal etkileşimin planlanması ve anlayışın yaratılmasına dikkat çekilmektedir. Kişilerin hem sosyal becerilerinin olması hem de esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Örgütlerde kişiler arası iletişimin etkili bir şekilde sağlanabilmesi için, kişiden kişiye doğru etkili ve doğal reaksiyonlarla kişiler arası ilişkilerin belirlenmesi gerekir. Bu durum, kişinin diğer kişiyle iletişim kurarken diğer insanın algılamasını neye bağlı olarak değerlendirdiğine dayanmaktadır. Kişilerin konuşmalarını değerlendirilirken insanların kültürel yapı özellikleri, aksanları ifade etmede ve anlaşılma etkili olmaktadır. Kurum içinde kişiler arasında gerçekleşen kişiler arasındaki iletişim anlayış, sosyal becerileri ve iletişim davranışları bütününden oluşmaktadır. Kişilerin kişiler arası iletişimde sahip oldukları sosyal becerileri motor becerilere benzeten ve zaman içinde geliştiğini açıklayan Michael Argyle şu şekilde ifade etmektedir (Hartley, 2000: 239 – 241):

- Amaçlar: Kişi ne istediğine ve neye ulaşmak istediğine karar vermiş olmalıdır. Bu kişi ile konuşurken arkadaş olmak ya da müşteri olarak görerek onu satın almaya ikna etmek önem kazanabilir.
- Algılama: Kişilerin algılamaları kendileri ve kendileriyle ilgili ihtiyaçlarına yönelik olarak oluşturulmaktadır. Kişilerin amaçlarına yönelik olarak algılamaları bulunmaktadır. Kendilerine yönelik fırsatları tanımlamaktadırlar.
- Çeviri: Kişilerin isteklerini doğru bir şekilde yorumlayabilmesi fikri etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yöneliktir. Diğer bir görüşü anlamayı sağlar.
- Cevaplar: Kişinin neye ihtiyacı olduğuna ilişkin doğru fikri, fiziksel hareketi gerçekleştirilmesine dayanmaktadır.
- Geribildirim: Kişinin nasıl ilgili olduğuna ilişkin doğru fikri, aldıklarını nasıl yorumladığını göstermektedir.

Argyle'nin etkili bir kişiler arası iletişim için kişilerin sahip olması gereken becerilerin yanı sıra kişilerin bu becerileri kullanarak meta algılaması (meta perception) ile kendinin ve diğerlerinin davranışlarını doğru olarak algılaması, bunu kendisine ve diğer insanlara nasıl yansıttığına ilişkin kişi-

ler arası iletişim sürecini geliştirmesine dayanmaktadır. Kişiler arası iletişim süreci içinde kişiler sözlü iletişim özelliklerine dikkat ettikleri gibi sözsüz iletişim unsurlarını da önemsemelidirler. Kişiler arası iletişimin bu iki boyutu özünde kişilerin iletişim davranışlarına yansiyarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bir kurum içinde kişiler arası iletişim gelişim süreci içinde kişinin geçireceği aşamalar örneklenerek açıklanmıştır.

Tablo 14. İş Yaşamında Kişiler arası İletişim Gelişim Süreci

Aşama	İçerik	İşaret edilen	Örnek
Genel amaca karar vermek	Tam olarak neyi başarmak istiyorsun?		Organizasyon içindeki yeni bir kişi proje takımına katılmak üzere gönderilir. Eski takım üyelerinden biri bilerek yeni kişinin projede olmasını istemiyor. Kişi takım üyeleri ile ilişkilerini geliştirmek istiyor.
Bağlamı düşünmek	Geçmişte ne oldu? Katılımcılar kim?	Geçmişte gizli kalmış bilinmeyen olaylar var mı? Takım içindeki kişiler ne olmasını bekliyor ve neye ihtiyaçları var?	Grup ya da X kişi hakkında yeni üye neler biliyor? X kişisi tüm yeni gelen kişilere karşı şüpheli bulmaktadır. Kişinin bu davranış biçimi bilinmiyorsa beklenmeyen bir durum sözkonusudur.
Planlamak	Hedefler üzerinde karar vermek, yapı oluşturmak	Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı, hedefe ulaşmak için gerekli yapıyı belirlemek gerekli	Hedef X'in düşüncesine değer verdiğini ve saygı duyduğunu göstermek ise bu davranış sonucunda yeni üyeyi yakın bulabilir/ bulmuyabilir. Projenin belirli bölümlerinde yardım etmek için yeni üyeye açıklama şansı verilebilir.
Davranış	İlgili kişiler arası iletişim becerilerini kullanmak	Bu durumda en önemli beceri nedir (konuşmak, dinlemek?)	Doğru hareketi seçmek gereklidir. X kişisi dinlemeye önem vererek dikkatli dinlenmeyi bekliyor olabilir. dinlemek olumlu sonuç getirir.
Takip etme	Kurulmuş olunan bağlantı etkili oldu mu?	Yapılan şeyi geliştirmek/ desteklemek için ne yapabilirsin?	Yakın bir zamanda X kişinin yardım etmeye ya da bilgisini gösterme fırsat için teşekkür etme gibi.

Kaynak: Peter Hartley, Business Communication: An Introduction, Florence, KY, USA, Routledge, 2000, s. 261

III. KURUMSAL İLETİŞİM ORTAMINDA DAVRANIŞ TARZLARI

Kurum içinde çalışanlar kurumun iletişim akışını etkilediği gibi, kurumlar da çalışanları üzerinde etki yaratmaktadır. Bir kurumun insan kaynağı olan çalışanlar kendi yaşam stillerine uygun organizasyonları seçerken, organizasyonlar da kendi kültürel yapısına uygun kişileri seçmeye dikkat etmektedir. Çünkü; organizasyonun kültürüne göre yapılanan iletişim, çalışanların iletişim davranışlarını da etkilenmektedir (Costley ve Told, 1991: 31). İş yaşamında iletişimde genel olarak etkili olan üç tür davranış tarzının bulunduğu görülmektedir. Bu davranış tarzları saldırgan (agresif) davranış, kabul eden davranış, iddialı davranış olarak şu şekilde açıklanabilir (Hartley, 2000: 239 - 241):

Saldırgan Davranış: Kişinin iddialı olma ile boyun eğme arasındaki davranış tarzına sahip olmasını ifade etmektedir. Kişi doğrudan doğruya/doğrudan olmayan şekilde sinirli, saldırgan tavırlar göstermekte, dile getirmektedir. Saldırgan davranışta bulunan kişi karşısındaki kişinin doğrularını ya da fikirlerini çökertmeye yönelik tehdit edici bir davranış gösterir. Sözlü ve sözsüz davranışlarıyla sürekli olarak kabul etmeyen, onaylamayan şekilde davranarak; konuda kişiye aksi yönde düşündüğünü, hissettirmektedir. Yüksek sesle konuşmak, söztünü kesmek, dik bakmak, ellerini kenetlemek, başını havaya doğru kaldırarak bakmak vb. sözlü ve sözsüz mesajlarla kişilerle iletişimde olumsuzluklar yaşanmasına neden olan davranıştır.

Kabul Eden Davranış: Kişinin iddialı olmaktan oldukça uzak olduğu bir davranış tarzıdır. İş yaşamında diğer kişilerle çatışmadan kaçma amacına yönelik olarak sürekli olarak diğer kişinin/kişilerin üstünlüğünü kabul etmeye dayanmaktadır. Özür dileyen, kararsız, yumuşak konuşmalar ve düşünceler, yüz ifadeleri ile belirtilir. Boyun eğen davranış içinde bulunan kişiler diğerleri tarafından sürekli manipüle edilmektedir. Kendi fikirlerini ifade edemedikleri için rahatsız olmakta ve bunu açıklayamadıkları için kendi içinde huzursuz olmaları stres ve çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.

İddialı Davranış: Kişinin karşısındaki kişiye ne hissettiğini ve ne düşündüğünü açık bir biçimde iletmesi, savunma yapmaksızın farklı bakış açıları ve beklentileri belirlemeye dayanmaktadır. İddialı davranışın amacı, ilgili durum içinde iletişimde bulunan kişilerin istek ve ihtiyaçlarının doyurulmasıdır. Kişi açık ve kesin ifadeleri kullanmakta, belirgin ve kesin cevaplar vermekte, göz kontağı kurarak, sözleri ile uygun beden dili hareketleri göstermektedir. İddialı davranışı Ken ve Kate Back (1999) üç düşük, üç yüksek düzeyde altı iddialı davranış tipi ile açıklamaktadır:

Tablo 15: Bireylerin İş Yaşamındaki Davranış Düzeylerinin Tanımlanması

Davranış Düzeyi	İddialı Davranış Türü	Davranış Tanımlaması
Düşük düzeyde	Temel bildiri (basic assestion)	Kişinin hissettiği, inandığı, istediği ve neye ihtiyacının olduğunu açıklayan sözlü ifadelerlerdir.
	Cevaplayıcı bildiri (responsive assestion)	Karşıdaki kişinin ihtiyaçlarının ne olduğunu kontrol ettikten sonra sorulara cevap verici şekildeki davranışlarıdır.
	Empatik bildiri (emphatic assestion)	Kişinin ne istediğine ve duygularını ne olduğunu tanımlama davranışlarıdır.
Yüksek düzeyde	Uyumsuzluk bildirisi (disperancy assestion)	Kişinin şu anda olanlar ile olmasını istedikleri arasındaki farklılığın ne olduğunu tanımlamasıdır.
	Negatif duyguların bildirisi (negative feelings assestion)	Kişinin diğer kişinin sahip olduklarına ilişkin olarak etkileme noktasıdır.
	Sonuç bildirisi (consequence assestion)	En güçlü bildiridir, kişinin davranışı değiştirmeyeceğine ilişkin en güçlü söylemdir

Kaynak: Peter Hartley, *Business Communication: An Introduction*, Florence, KY, USA, Routledge, 2000, s. 412'den uyarlanarak oluşturulmuştur.

İddialı davranış tarzı farklı biçimlerde ifade edilmektedir. İddialı davranış gösteren kişilerin iş yaşamında başarılı olduğu belirtilirken, diğer yandan da iddialı davranışın kişilerin yanlış anlaşılmasına da neden olabileceği görülmektedir. Bu noktada kişilerin davranış özellikleri ile sahip oldukları benlik durumları arasındaki bağıntı ortaya çıkmaktadır. Kişiler çocuk, yetişkin ve ana - baba benliklerine sahip olarak iletişimlerini kurmakta ve yönlendirmektedirler. İş yaşamında yetişkin benliği ön planda olan kişilerin daha etkili iletişim kurdukları görülmekle birlikte, kişisel ilişkilere bakıldığında bu üç benlik türü arasında bir denge oluşturabilen kişilerin daha etkili oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından istemedikleri ve bekledikleri bir takım davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 16: Çalışanların İstemedikleri ve İstedikleri Sözler/Davranışlar

Çalışanların	İstedikleri Sözler/Davranışlar	İstemedikleri Sözler/Davranışlar
Yöneticilerinden	Yapılan iyi bir iş fark edip ödüllendirmek Çalışanlardan bilgi, fikir, öneri almak için onlara sorular yönelmek Onlara ilgi göster; aileleri, çalışmaları.... vb. hakkında sorular sormak Çalışanların beklentilerini açık bir şekilde tespit etmek Yardım etmek için teklifte bulunmak Çalışanlara ismiyle hitap etmek Onları teşvik et, onlara duyduğun güveni her fırsatta ifade etmek Eleştiri yaparken nazik ve yapıcı olmaya özen göster; bir çalışanı eleştirdiğinde çevrede kimse olmadığından emin olmak	Çalışanları görmezden gelmek onlarla hiç konuşmamak Özellikle başkalarının yanında sert eleştiriler yapmak İnsanları aşağılayıcı tarzda konuşmak Sürekli olarak yakınmak ve olumsuz şeylere odaklanmak Bağırıp çağırmak Çirkin ve öfkeli dil kullanmak Tehditler savurmak
Çalışma arkadaşlarından	Destekleyici, onaylayıcı bir dil İyi yaptığı şeyleri destekleyen sözler, Düzgün ve nazik sözcükler, Güzel şakalar ve komik öyküler.	Dedikodu, Yakınma, ağlayıp sızlanma, söylenme, Öfkeli, çirkin, kaba sözler, Eleştiri ve aşağılama.

Kaynak: Hal Urban, Olumlu Sözcükler Etkili Sonuçlar Yaşamı Değerli Kılmanın ve Coşkuyla Kucaklamanın Basit Yolları, Elma Yayınevi, Ankara, 2007, s. 206 – 207'den uyarlanmıştır.

Organizasyonda çalışanlar arasındaki iletişime zarar vererek işin işleyişini ve organizasyon içindeki iletişim iklimini olumsuz etkileyen bir davranış da savunucu davranış olmaktadır. Savunucu iletişim, öfke ve saldırganlık duygularının bastırılması nedeni ile pasif olma ya da kaçınmaya yönelik bir iletişim tarzını ifade eder. Savunucu olmayan bir iletişim ise atılganlığı, kendini ifade edebilmeyi ve kendini açmayı açıklar. Organizasyonlarda savunucu iletişim kırgınlığa, iletişimin çarpıtılmasına, iletişimin bozulması hatta yıkıcı bir hale gelmesine, kişilerin iş yaşamına yabancılaşmasına neden olmaktadır. Aşağıda organizasyonlarda çalışanların savunmaya yönelik geliştirdikleri taktikler yer almaktadır (Solmuş, 2004: 142 – 143):

Güç Oyunu: Bu taktik kişinin içindeki gizli bir saldırganlığın etkisi ile diğer insanları kontrol etmeye odaklanmayı ifade eder. Örneğin, "Bu belgeler toplantıya kadar hazır olsun, yoksa tatil planlarını gerçekleştiremezsin" cümlesini kuran kişi gücünü hissettirmek istemektedir.

Aşağılama: Konuşan kişinin diğer kişinin açıklamaları karşısında kendi üstünlüğünü ifade etmeye yönelik bir çabasıdır. Bu kişiler genellikle diğer kişileri görmezden gelme, çok sayıda kişinin yanında hatalarını açıklayarak onları utandırma eğilimindedirler.

Etiketleme: Karşısındaki kişinin belirli problemleri varmış gibi bir kategori içine sokmaya çalışmaktır. Örneğin, "amma da ağır düşünüyorsun ya, zekanla ilgili bir problemin var mı?" şeklinde konuşan bir kişi etiketleme yapmaktadır.

Şüphelendirme: Bir kişi hakkında diğer kişilerin aklında bir karmaşa ya da belirsizlik yaratılmak istenmektedir. Örneğin, "bu yanlışlığı nasıl yaparsın, bu kadar kişiye zarar veriyorsun" şeklindeki bir ifade birçok kişinin dikkatini istediği kişiye yönlendirmede başarılı olabilecektir.

Yanılıcı bilgi verme: Bu kişiler genellikle diğer kişilerin başarılı olmasını engellemek, zor duruma düşüklerini görmek, yöneticisi tarafından ceza almasını sağlamak gibi birçok nedenden dolayı iletmesi gereken bilgileri tam ve doğru olarak iletmemektedir.

Günah keçisi yapma: Diğer kişi ya da kişileri belirli bir olaydan ya da durumdan, hiçbir ilgisi bulunmamasına rağmen sorumlu tutmayı ifade etmektedir. Örneğin, "kahve makinesi bozulmuş yine, başında sohbet edenler ne yaptysa" şeklindeki bir söylem diğer kişileri zan altında bırakır.

Aldatma: Diğer kişiler hakkında yanlış bir izlenim oluşturmak için yalan söyleme ya da gerçeğe ilgili çelişki yaratmaktır. Örneğin "ben kendisine söyledim, belki duymamış olabilir." şeklindeki bir ifadede karşıdaki kişi hakkında yanlış bir izlenim yaratılmak istenmektedir.

Yöneten ve yönetilen etkileşiminde kişiler arası iletişimin başarısı ve iletişim ikliminin olumlu gelişmesi yalnızca çalışanların davranış tarzları ile belirlenmemelidir. Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımları ve davranış biçimleri, iletişim sisteminin, iletişim ikliminin ve iletişim kültürünün benimsenmesinde önem taşımaktadır. Yöneticilerin, sözlü ve sözsüz iletişim mesajları kullanarak, iletişim iklimini olumlu ya da olumsuz etkilemeleri olasıdır. Bu anlamda yargılayıcı ve sağduyulu yönetici tiplerinin davranış biçimlerine ilişkin örnekler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 17: Yöneticilerin Davranış Tarzları

Yargılayıcı Yönetici	Sağduyulu Yönetici
En etkin tarz, patronunun ne yapacağını açık olarak dile getirmesidir.	En etkili tarz, elimizdeki çeşitli yeteneklerden işbirliği içinde yararlanmaktır.
Kara alma gücümü korumalıyım.	En iyi karar, kendi gücümü uygulayıcıların gücüyle birleştirmem halinde ortaya çıkacaktır.
Kara verme yetkim olan her eylem planına ben karar veririm.	Astlarımın eylem planları oluşturmasını sağlar, ilerleme temin edildikçe kendi düşüncelerimle katkıda bulunurum.
Gücümün elverdiği bütün özerkliği kullanmam gerekir.	Gücümü her astın kendi özerkliğini geliştirmesine yardımcı olacak şekilde kullanmam gerekir.
Kendi gelişmem için gücümü kullanırım.	Ben gelişme gösterirken astlarımın da gelişme gösterebilmesi için gücümü paylaşıyorum.
İnsanları motive ederim.	Başarı insanları motive eder. Başarıya yönelik fırsatlar sunabilirim.
Astlarımın çabalarını gözden geçirir, gözetir ve denetlerim.	Deneyimimi, gücümü ve becerimi astların görevi başarmalarına yardım etmek için kullanırım.
Yönettiğim grupların aldığı sonuçların artıları bana aittir.	Astların başarılarını açık olarak tanırım.
Sonuç alabilmek için kusurları belirleyip düzeltmelerini sağlamam gerekir.	Sonuç alabilmek için kusurların üstesinden gelinmesi konusunda birbirimize yardım etmeliyiz.
Astlar kabul edemeyeceğim şeyler söyler veya eylemler yaparlarsa, kusurlara işaret ederim.	Astlar kabul edilmez ifadeler veya eylemler ortaya koyduklarında, onlar açısından anlamlı neler olduğunu varsayar ve davranışlarını bu bakış açısından değerlendiririm.
Olgun insanlar olarak geri çevirmeyi ve eleştiriye yıkıcı sonuçlar olmaksızın "kabul" edebiliriz.	Olgun insanlar bile geri çevirme ve eleştiri karşısında strese girerler, bu da işbirliğini zorlaştırır.
Benim rolüm, grubumun görevini tamamlamaktır.	Görev tanımında benim rolüm, astlarımın ve kendimin keşif yapmasını kolaylaştırmaktır.
Benim rolüm, astlarımın görevimizi yerine getirirken onların eylemleri üzerinde yargıda bulunmaktır.	Benim rolüm, astlarımın başarılı olmasını sağlayacak şekilde onlara katılmaktır.

Kaynak: Ahmet Gürsel, Etkin İletişim, Harvard Business Review, Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 2000, s. 74 - 75

Çalışanların iyi bir yönetici olarak tanımladıkları yöneticilerin davranışları genel olarak incelendiğinde, en önemli özelliğinin çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlamaları olduğu görülmektedir. Etrafta dolaşarak yönetme adı verilen yönetim tarzını kullanan yöneticilerin, çalışanların arasında dolaşarak onların isimlerini öğrenmeyi, çalışanlarla konuşmayı, onlara sorular sormayı, görüşlerini almayı ve onlara değerli olduklarını hissettirmeyi amaç edinmektedirler. Bu yöneticilerin aynı zamanda çalışanlarının iyi yaptıkları işleri ve davranışları fark etme ve övme özellikleri bulunmaktadır. Bununla birlikte, iyi yöneticilerin çalışanların hatalarına odaklanmak yerine, çalışanlarına duydukları güveni ifade ettikleri, onların performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmaya çalıştıkları görülmektedir (Urban, 2007: 211 – 213).

IV. KURUM DIŞI İLETİŞİM – İŞ GÖRÜŞMELERİ

İş yaşamında çalışanların kurum içinde gerçekleştirdikleri biçimsel ve biçimsel olmayan kurumsal iletişim yöntemleri ile birlikte, kurumun çevresi ile olan ilişki ve etkileşimini sağlayan, kurum imajını ve itibarını yansıtan kurum dışı iletişim çabaları da söz konusu olabilmektedir. Kurum dışı iletişim çalışmalarından ilki işe alma işlevinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rolü olan iş görüşmeleridir.

İşe alma görüşmesi, iş için başvuran adayların işe ve işletmeye uygunluğunu belirlemek, iş için gerekli yeterliliklere sahip olup olmadığını anlamak amacıyla yapılır. Diğer bir ifade ile iş görüşmesi, belirli bir pozisyon için başvuran kişinin, o iş için başarılı olabileceğini gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla sınırlı bir zaman diliminde gerçekleştirilen kişiler arası iletişim biçimidir. Bu aşamada görüşmeciyi aday değerlendirildiği gibi, aday da kurumu, işin kendisi için uygunluğunu, kurumun özelliklerini, iklimini değerlendirmektedir. Bu nedenle iş görüşmeleri organizasyonun dış iletişimini sağladığı önemli bir noktadır. İş görüşmeleri, adayların bir organizasyonu tanıması için bir fırsat olduğu gibi, görüşmecinin de organizasyonun dış çevredeki izlenimi ve algılanışı hakkında fikirler edinebilir. Diğer bir ifadeyle görüşmeler iki yönlü bir iletişim sağlamaktadır. Temel olarak görüşmeleri yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak incelemek mümkündür. Bundan başka panel tipi görüşme, grup görüşmesi, stres görüşmesi, psikolojik baskı yoluyla görüşme gibi yöntemler bulunmaktadır (Gürüz ve Özdemir, 2004: 147 – 150; Solmuş, 2004: 145 – 146):

Yapılandırılmamış iş görüşmeleri: Bir ön hazırlık yapmadan görüşmede oluşan ortama göre gerçekleştirilir. Bu yöntem görüşmeyi yapan kişinin uz-

manlığa sahip olması ve çaba göstermesini gerektirir. Yapılandırılmamış görüşmelerde her adaya farklı sorular sorulmaktadır. Görüşme daha çok sohbet havasında geçmektedir. Görüşmeyi yapan kişi görüşmenin kapsamını ve yönünü belirlemede özgürdür. Konuşma sırasında görüşmeci ilgisini çeken ve iş ya da pozisyonla ilgili bir konuya geçiş yapabilir. Yapılandırılmamış görüşmeler kişinin duygusal durumu ve psikolojik tepkileri hakkında daha detaylı bilgiler vermektedir.

Yapılandırılmış iş görüşmeleri: Organizasyonun iş analizinde tanımlanan standartlar ve iş yeterlilikleri doğrultusunda bilgi almaya yönelik olarak önceden geliştirilen sorular, belirli bir süre içinde görüşme planı dahilinde gerçekleştirilir. Yapılandırılmış görüşmelerde aynı sorular bütün adaylara aynı sırayla sorulmaktadır. Tüm sorular için aynı değerlendirme ya da puanlama sistemi kullanılmaktadır. Soruların standart bir şekilde sorulması ve sistematik bir şekilde cevapların kaydedilmesi aynı kriterler üzerinden değerlendirme sağlamak açısından oldukça önemlidir. Yapılandırılmış görüşmelerde 7 Nokta Planı adı verilen, fiziksel görünüm, deneyimler, zeka, özel yetenekler, ilgiler, mizaç, koşulları değerlendirilmektedir.

Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış iş görüşmelerinde aday ile iyi bir iletişim geliştirebilmek için dikkat edilmesi gerekli olan noktalar şu şekilde ifade edilebilir (Fındıkcı, 1999: 205):

- Adayla karşılıklı tanışma
- Organizasyon hakkında kısa bilgi bir verilmesi
- Adayın kısaca özgeçmişini özetlemesi
- Özgeçmiş ile ilgili anlaşılmayan soruların sorulması
- İşin gerektirdiği özelliklerin adayda bulunma düzeyini belirlemeye yönelik soruların sorulması
- Görüşme sonunda adaya bir geribildirimde bulunulması
- Cevabın kendisine ne kadar bir sürede ve ne şekilde verileceğinin açıklanması

Bununla birlikte yapılandırılmış iş görüşmelerinde adayın teknik/mesleki bilgi, beceri, deneyimi ile ilgili sorular ilgili bölüm yöneticisi tarafından sorulabilir. Eğer adayın bir takım içerisinde çalışması planlanıyorsa bu durumda takım üyeleri ile görüştürülerek, takım üyelerinin de fikirleri alınmalıdır. Özellikle takım çalışmasında bulunacak adayların (satış vb.) takım üyeleri tarafından değerlendirilmesi uyum sağlayıp sağlayamayacağının önceden belirlenmesini sağlar (Bayraktaroğlu, 2003: 76). İş gö-

rüşmeleri sırasında yaşanan olumsuzluklar, genellikle görüşmelerin gerçekleştiği çok çeşitli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Görüşmeler sırasında aday ile görüşmeci arasındaki iletişimi olumsuz olarak etkileyen faktörler şunlardır (Aldemir vd. 2001: 126 - 127):

Benzerlik hatası: Görüşmecinin adayın sahip olduğu özellikleri (ilgi alanları, okulu, kişiliği, görünüşü vb.) nedeniyle yakınlık hissetmesi benzerlik hatası olarak adlandırılır. Bunun tam tersi bir şekilde kendisine benzemeyen adaylara karşı olumsuz bir tutum geliştirirler.

Zıtlık hatası: Görüşmecinin aynı pozisyon için birden fazla kişi ile görüşmesi nedeni ile farkında olmadan adaylar arasında bir karşılaştırma yapması söz konusu olabilmektedir. Görüşmecinin adayları organizasyon tarafından belirlenen standartlar ile karşılaştırması gereklidir.

Olumsuz bilginin baskın çıkması: Görüşme sırasında adayın birçok olumlu özelliğinin olmasının yanında bir olumsuz özelliğini belirtmesi olumlu özelliklerin etkisinden daha fazla etkiye sahip olduğunda iletişimde problem yaşandığı görülür.

Cinsiyet ve yaşla ilgili önyargılar: Benzerlik hatasına düşen görüşmeciler birçok zaman cinsiyet ve yaşla ilgili olarak da kendisinin uygun gördüğü dışındaki cinsiyet ve yaştaki adaylara karşı olumsuz bir tavır takınırlar.

İlk izlenim hatası: Görüşmecinin adayı görmeden önce aday hakkında bilgi sahibi olması ya da aday ile ilk karşılaştığı anda dış görünüşü ve fiziksel özelliklerinin görüşme sürecini yönlendirmesini ifade etmektedir.

Hale etkisi: Görüşmecinin adayın tek bir olumlu özelliğine bakarak diğer özelliklerinin de bu özellik ile uyumlu olacağını düşünme yanlılığına düştüğü görülür.

Eksik dinleme ve hatırlama: Görüşmeci adayın söylediklerini not almamış ise, söylenenlerin % 75'ini hatırlayabildiği için yanlış karar verebilir. Aynı zamanda dinlemede dikkat eksikliği nedeni ile birçok defa aynı konu hakkında aynı soruların sorulması mümkün olabilir.

Son izlenim hataları: Görüşmeci, adayın görüşmenin başlangıcındaki ifadeleri ve davranışlarından daha çok son andaki sözleri ve davranışlarına ilişkin bir hatırlamada bulunabilir.

Görüşmecinin baskınlığı: Görüşmeci baskın bir yapıya sahip olduğunda aday soruları tam olarak yanıtlamada güçlük yaşar ve kendisini tam olarak ifade edemez.

İş görüşmeleri sadece bir adayın işe alınması ile ilgili konuların görüşülmesini içermemektedir. Birçok iş görüşmesi de organizasyonun dış çevresi (müşteriler, ortaklar, tedarik sağlayıcılar vb.) ile iş anlaşmaları yapması ve çalışanları ile işe yönelik kararların alınması sırasında gerçekleşmektedir. Bu iş görüşmelerinde taraflar arasında kurulan iletişimin özellikleri dikkate alındığında görüşmeler temel olarak pazarlık, kaybet - kaybet, uzlaşma, kazan - kazan görüşmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu görüşme yöntemleri ve özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Adler ve Elmhorst, 1996: 141 - 144):

- **Pazarlık:** Bu görüşme biçimi genellikle rekabetçi iletişim tarzına sahip kişiler tarafından kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda sadece tek taraf hedeflerine ulaşabilir. Bir tarafın zaferi, diğer tarafın kaybını beraberinde getirir. Görüşme sırasında eğer karşı taraf çıkar sağlama eğilimindeyse ve hiçbir şekilde işbirliğine ikna edilemiyorsa rekabetçi tutumu benimsemek durumunda kalınabilmektedir. Ortak çıkarlar konusunda çelişki yaşanıyorsa, uzlaşma ve işbirliği oluşturmaya karşı olumlu bir yaklaşım olmadığında da pazarlık yöntemi kullanılır. Görüşmeci aday ile pazarlık yaparken "Şirketin mali durumu nedir?, bu mevki için başka kimleri düşünüyorlar?, yönetim bu adayı ne kadar istiyor?, "bu malın diğer firmadan alımı ne kadardır?, şirket bu markada ısrarlı mı?" gibi soruların cevapları dikkate alınarak bir yaklaşım belirlenir. Pazarlık görüşmeleri uygun olan durumlarda etkili sonuçlar yaratsa da çoğu zaman yıkıcı etkiler yaratabilmektedir.
- **Kaybet - Kaybet:** Bu görüşme yönteminde iletişim sürecinde anlaşmazlık çok fazla hissedilir, sonuçta her iki taraf da kendini kaybetmiş olarak hisseder. Olumsuz bir iletişim ikliminin oluşmuş olması nedeni ile rahatsız olan kişiler bazen engellendiğini düşünerek daha fazla baskın olmaya çalışır. Kaybet - kaybet görüşmelerinde taraflar kişisel tartışmalara girebildikleri gibi, aynı zamanda mantıksız isteklerini de dile getirir, konu ile ilgisi bulunmayan sorular sorarak karşı tarafın yanıt verememesini sağlarlar.
- **Uzlaşma:** Bu görüşme yöntemi her iki tarafın da bazı çıkarlar elde etmesini sağlamaktadır. Ancak her iki taraf da bir şeylerden vazgeçmek durumundadır. Bazı uzlaşmalar her iki tarafı da çok memnun etmeyebilir. Bu durumda dahi pazarlık ve kaybet - kaybet görüşmelerine göre daha olumlu bir sonuç elde edilme-

sini mümkün kılmaktadır. Örneğin, ailesi ile daha fazla zaman geçirmek isteyen bir çalışanın insan kaynakları yöneticisi ile yaptığı görüşmede iş saatleri ile ilgili düzenleme ya da daha fazla aile yardımı ile ilgili istekleri şirketin politikaları doğrultusunda uzlaşma ile belirlenebilir.

- **Kazan - Kazan:** Kazan - kazan yaklaşımı işbirliği temelinde bir anlaşma sağlamayı hedeflemektedir. Bu görüşmede tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayacak çözümlerin bulunması amaçlanmaktadır. En önemli özelliği ise, her iki tarafın da benim yöntemime karşı senin yöntemin gibi çelişkili yaklaşımlara yönelmeden, her iki tarafın da amaçlarını memnun etmeye odaklanmış olmasıdır.

Aşağıdaki tabloda görüşme yöntemleri ve özellikleri detaylı olarak aktarılmaktadır.

Tablo 18: Görüşme Çeşitlerinin Özellikleri

Pazarlık	Uzlaşma	Kazan - Kazan
Yönlendirme kontrolü vardır. (bize karşı onlar).	Karşı tarafı kontrol altına almanın imkansız olduğunun bilinci vardır.	Problem yönlendirmesi bulunur (bize karşı problem).
Bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybı olarak görülür.	Bir tarafın kendi hedefi ve karşı tarafın memnuniyeti bağlantısının farkında olunması.	Karşılıklı kazanç ulaşılabilir görünür.
Durumlar hakkındaki tartışma kutuplaşmaya neden olur (taraflar iki ayrı küme oluşur).	Tarafların, karşılarındakinin durumlarını gönülsüzce kabul etmesi.	Çeşitli yaklaşımlar aramak anlaşmaya varmanın şansını artırır.
Taraflardan her biri konuyu sadece kendi bakış açısından görür.	Diğer tarafın durumunun kısmen anlaşılması.	Taraflar birbirlerinin bakış açılarını anlarlar.
Kısa dönemli yaklaşım sadece acil sorunlara odaklanır.	Uygar sonuçlara duyulan ihtiyacın kabulü.	Uzun dönemli yaklaşım iyi ilişkiler sağlar.
Sadece iş konuları düşünülür.	İş meselelerine odaklanma.	Hem iş, hem de ilişki konuları düşünülür.

Kaynak: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*, McGraw Hill Companies, USA, 1996, s. 144

KAYNAKÇA

- Adler, Ronald B., Jeanne Marquardt Elmhorst (1996). *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*, McGraw Hill Companies, USA.
- Akıncı, Z. Beril. (1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aldemir, Ceyhan, Ataol Alpay, Budak Gönül. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1997). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Betts, P. W. (1993). *Supervisory Management*, Pitman Publishing Sixth Edition, U. K.
- Can, Halil, Kavuncubaşı, Şahin. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, Halil. (1999) *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chilver, Joseph. (1985). *People Communication and Organization A Case Study Approach*, Pergamon Pressive, UK.
- Costley, Dan L., Pralp Told. (1991). *Human Relations in Organizations*, Western Publishing Company, US.
- Davis, Keith. (1984). *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Sixth Edition, Tata McGraw - Hill Publishing Company, New Delhi.
- Demir, Kamile. (2000). "Örgütlerde İletişim Yönetimi", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed. Cevat Elma, Kamile Demir, Anı Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İlhan. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 498, İstanbul.
- Erengül, Bilge. (1997) *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Grof, Agnes. (2001). "Communication in the creation of corporate values", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No: 4, 2001

- Gürgen, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürsel, Ahmet. (2000). *Etkin İletişim*, Harvard Business Review, Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul,.
- Gürsel, Musa. (2003). "Örgütte İletişim", *Endsütri ve Örgüt Psikolojisi*, Ed. Hüseyin İzgar, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Gürüz, Demet, Özdemir Gaye. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Media Cat Yayınları, İstanbul
- Hartley, Peter. (2000). *Business Communication: An Introduction*, Routledge, Florence, KY, USA.
- Howard, Helen (2001). *Business Relationships*, Broadstairs, Kent, Scitech Educational, UK.
- Kaya, Bayram. (2003). *Yönetmel ve İş İletişimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Köknel, Özcan. (1997). *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Larson, John, Kleiner Brain H. (2004). "How to read non verbal communication in organizations", *Management Research News*, vol. 27, No. 4/5.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Solmaz, Başak. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu, Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, Tablet Yayınları, Konya.
- Solmuş, Tark. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Stieglitz, Harold. (1958). *Management Record*, Vol. 20, No. 1, January.
- Tukiainen, Tuuli. (2001). "An agenda model of organizational communication", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1.
- Urban, Hal. (2007). *Olumlu Sözcükler Etkili Sonuçlar Yaşamı Değerli Kılmanın ve Coşkuyla Kucaklamanın Basit Yolları*, Elma Yayınevi, Ankara.



KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMALARI VE YÖNTEMİ

I. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI HAKKINDA YANLIŞ BİLİNENLER

İnsan gün içerisinde birçok ve birbirinden farklı kişilerle iletişim kurmaktadır. İletişim durumunda kişiler arasında birçok nedenden dolayı çatışma ortaya çıkabilmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca evde, işyerinde, sokakta, okulda çatışma durumları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Böylelikle insan yaşamında çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Bununla birlikte, birçok durumda yakınlaşma ve anlaşmanın çatışma ile sağlandığı görülebilir. Çatışma kişilerin negatif yönlerini ortaya çıkarmaktan daha çok, tartışma stratejilerinin belirlenmesini sağlar. Çatışma sırasında kaba kuvvet kullanmak ya da saldırıda bulunmak söz konusu ise bu durumda negatif tepkiler ortaya çıkmaktadır. Ama bunun yanında kişinin pozitif özellikleri de ortaya çıkabilmektedir. Farklı bakış açılarını dinlemeye istekli olmak, başkalarının kusurlarını kabul etmeye gönüllü olmak, kötü davranışları değiştirmeye istekli olmak çatışmanın olumlu yönlerini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Çatışma konusunda kişiler tarafından inanılan ancak yanlış olan birçok konu söz konusudur. Öncelikle çatışma hakkında yanlış bilinen noktaları şu şekilde açıklamak mümkündür (Devito, 1995: 381 – 382):

Çatışma daima kişiler arasındaki zayıf ilişkinin işaretidir: Çatışmanın ilişkiye dair problemlerin altında yatan temel problem olduğunu düşünmek basite indirgemektedir. Çatışma tüm kişiler arası ilişkilerin normal bir parçasıdır. Sürekli olarak çatışma yaşamak bir problem belirtisi olduğu gibi, hiç çatışma yaşamamak da bir problem belirtisidir. Açık bir biçimde kişiler arasında anlaşmazlık olduğunun kabul edilerek ifade edilmesi sağlıklı ilişki için belirleyici bir özelliktir. Fikirlerini kendine güvenerek ve dürüst bir şekilde ifade etmek kişinin kendisini karşıdaki kişi ile anlaşmazlığa düşecek kadar bu ilişkide rahat ve güvende hissettiği anlamına gelmektedir. Kişiler arasında psikolojik yakınlığın azalması ya da artması ilişkilerde çatışmalara neden olmaktadır.

Çatışmalardan her zaman kaçınılabilir: Çocukken sosyalleşme süreci içinde çatışmanın istenmediği ve çatışmayı konuşmalardan ve ilişkilerden çıkarmak gerektiği öğretilmektedir. Kişilerin daima diğer kişilerle aynı fikirde olması mümkün değildir. Bu nedenle kişiler arasında çatışmanın ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Çatışma özellikle grup çalışmalarında etkileşimin üretkenliğini sağlayan bir parçasıdır.

Çatışma her zaman yanlış anlamaya dayanır: Ayşe bir yastıkla salona doğru yürümekte "Çok yorgunum beni anlamıyorsun uyukum var" diye söylemektedir. Ali ise "Öyle mi? Eğer bütçeği tutturamazsam ne olacağını düşün-

nebiliyor musun?" diye cevap vermektedir. Her ikisi de çatışmanın nedenini birbirlerini anlamamak olarak tanımlamaktadır. Oysaki çatışmanın nedeni birbirlerini anlamamaları değil, dinlememeleridir.

Çatışma her zaman çözümlenebilir: Birçok iletişim ve eğitim uzmanı, çatışmaların nasıl çözümlenebileceği hakkında çeşitli yöntem ve teknikler sunmaktadır. Ve çoğu zaman birçok kişi bu yöntemlerin çatışmaları kesinlikle çözeceği konusunda iddialı olmaktadır. Ancak bu çözümler her çatışma için uygun olmayabilir. Bazı çatışmalar oldukça yoğun, sabit ve uzlaşma kabul etmeyen bir yapıdadır ki, kişiler bu çatışmaları çözmek yerine onunla birlikte yaşamayı tercih etmektedirler.

Çatışma her zaman kötüdür: İlişkilerde münakaşa, tartışma, anlaşmazlık, mücadele olmadığı zaman kişiler oldukça iyi anlaşacakları düşüncesindedirler. Çatışma sağlıklı bir ilişkinin göstergesidir. Bir ilişkide hiç çatışma yaşanmıyorsa bu durum ilişkide bir sorun olduğunu göstermektedir. Çatışma yıkıcı olabileceği gibi, birçok zaman da bir ilişkide sorun yaşanan konuların tartışılmasına ve çözüm bulunmasına yardımcı olmaktadır.

II. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI KAVRAMININ TANIMI

Çatışma kavramı, psikoloji, iletişim, sosyoloji gibi birçok bilim dalının ortak konusu olduğu için çok sayıda tanımının yapıldığı görülmektedir. Örneğin psikologlar çatışmayı rekabet halinde olanların içsel durumları, sosyologlar ise gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Çatışma kavramına günlük yaşamda tartışma, kavga, şiddet, güç kullanma gibi anlamlar yüklenmektedir. Genel olarak iki taraf arasındaki anlaşmazlık ya da uyuşmazlık durumudur.

Çatışma, farklı amaçları gerçekleştirmek ve/veya güçlü bir onaylamayı ifade etmek amacıyla birbirlerine karşı çatışma davranışı sergileyen bireylerin durumu (Bartos, 2002: 13) olarak tanımlanabileceği gibi, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 1996, 146).

Çatışma öncelikle kişilerin iç dünyalarında yaşanan ve tarafların birbirlerinin iletişim biçimi, tavır, tutum ve davranışlarından huzursuz olması ile başlayan bir süreçtir. Çatışma, tarafların her ikisinin de aralarında farklılıklar bulunduğunu fark etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişiler arasında uzun süredir var olan farklı özelliklerin algılanmaması durumunda kişiler arasında bir çatışma yaşanması söz konusu olmamaktadır. Ancak

kişiler çeşitli yönlerden farklı niteliklere sahip olduklarını hissettiklerinde ya da algıladıklarında rahatsızlık duymaya başlarlar ve bu rahatsızlığı farklı şekillerde karşı tarafa yansıtabilirler. Sonuçta, kişiler arasında iletişim çatışmaları yaşanır. Birçok zaman ilişkinin gelişmesine katkıda bulunan çatışma, bazen de ilişkilerin bozulmasına ya da sona ermesine neden olabilmektedir.

Yılmaz, kişiler arasında bir çatışma olduğunun söylenebilmesi için, en az iki kişi arasında, algılanan ve çatışan amaçlara yönelik gerçekleşen anlaşmazlığın dışa vurulmuş olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna bağlı olarak, çatışmanın tanımlanabilmesi için gerekli olan üç ögeyi şu şekilde açıklamaktadır (Yılmaz, 2006: 7):

En Az İki Kişi Ögesi: Çatışmanın ortaya çıkması için en az iki kişi gereklidir. Çünkü, hiçbir çatışma tek taraflı olarak var olamaz. Çatışmalar iki taraf arasında yaşanabileceği gibi, birden fazla kişiden oluşan taraflar arasında da ortaya çıkabilir.

Algılanan ve Çatışan Amaçlar Ögesi: Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için tarafların amaçlar üzerinde bir anlaşmazlık yaşamaları gerekmektedir. Bu anlaşmazlık taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olmalıdır. Ancak taraflar duruma ilişkin böyle bir algılama gerçekleştiğinde çatışma yaşanabilir.

Dışa Vurulmuş Bir Mücadele Ögesi: Kişiler arasında çatışmanın gerçekleşebilmesi için, taraflardan birinin ya da tarafların bu durumu dışa vurması, bir problem olduğunu hissettirmesi gerekir. Bu dışa vurma sözlü ifadelerin kullanılması ya da beden dili ile ortaya konulmaktadır.

“Naz elinde bir fincan kahvesi ile kitabını okurken birden ev arkadaşı Leyla odaya geldi ve bağırmağa başladı. “Daha fazla dayanamıyorum. Burada kim ne yapıyor konuşulması gerekiyor” dedi. Naz’ın ev arkadaşının ev işlerinin dağılımı konusunda mutsuz olduğuna dair en ufak bir fikri yoktu. Naz’a göre bu patlama aniden ve beklenmedik bir şekilde gelmişti. ”

Her çatışmanın bir kaynağı, bir başlangıcı, ortası, sonu ve bir takip aşaması bulunmaktadır. Çatışmanın ortaya çıkma sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür (Devito, 2004; Borisoff ve Victor, 1998):

Çatışma öncesi: Çatışma sürecinde ilk aşama anlaşmazlık aşamasını hazırlayan koşullardır. Kişiler arasında farklılıklar olduğunun fark edildiği aşamayı ifade etmektedir. Farklılıklar rol beklentilerinden, algılardan, amaçlardan ve kaynak paylaşımından çıkabilir. Kişiler-arası ilişkilerde birçok çatışmanın potansiyel kaynağı yüzeyin altına itildiği için çatışma yaşanıyor olabilir. Açık olarak bir çatışmaya dönüşmeden önce belli bir zaman geçebilir. Aynı zaman-

da bu sebep ile ilgili olarak başka kaygılarla da birleşmiş olabilir. Çatışmayı tek bir söz ya da bir hareket değil de birçok neden bir araya gelerek yaratabilir.

Fark etme: Kişiler arası iletişim kuran iki kişiden biri ilişkilerinde farklılıkların artan bir problem olduğunu fark etmiştir. Kişi kendi kendi ile konuşarak, bir şeyin yanlış olduğu düşüncesine kapılmakta ve bu durumun kendisine hayal kırıklığı yarattığına dikkat çekmeye başlamaktadır. Kişiler istedikleri amaca ulaşamayacaklarını anlar ya da başkalarının istediği amaca ulaşmasına engel olduğunu öğrenmektedirler. Farklılıklar kişilerin sonuçlandırmak istedikleri bir şeye engel oluşturduklarında hayal kırıklığı düzeyi artmaktadır.

Aktif çatışma: Kişiler arası iletişimde kişi, diğer kişi/kişilerin dikkatini hayal kırıklığına çektiği anda çatışma aktif diğer bir deyişle, ifade edilmiş bir mücadeleye dönüşmektedir. Aktif çatışma, farklılıkların kızgınlıkla ya da duygusal yoğunluk içerisinde ifade edilmesini gerektirmemektedir. Birisinden çok sakın bir şekilde amacına ulaşmanız için bir davranışını değiştirmesini istediğiniz zamanda da aktif bir çatışma söz konusudur.

Çözüm: Çatışma yönetilmeye başlandığında çözüm aşamasına geçilmiştir. Tüm çatışmaların kesin çözüme ulaştığını söylemek güçtür. Örneğin, boşanan çiftler, şirketlerini ayıran iş ortakları da birer çözüm bulmuşlardır.

Çatışma sonrası: Bir çatışma çözümlendikten sonra takip süreci kırılan duygularla ilgilenilmeyi ya da öfkeleri yönetmeyi, diğer kişinin tekrar hayal kırıklığı aşamasına dönmediğinden emin olmak için izlemeyi içermektedir.

III. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASININ OLUMLU VE OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ

Kişiler arası iletişim sürecinde bulunan kişilerin farklı özelliklere ve farklı bakış açılarına sahip olması durumunda çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Kişiler arası iletişim çatışmaları için ne iyi ne de kötü demek mümkündür. Çatışma, kişiler arasındaki iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu noktada önemli olan, çatışmanın kişiler üzerinde yaratacağı etkilerdir. Bu etkileri olumsuz (negatif) ve olumlu (pozitif) etkiler olarak iki şekilde değerlendirmek mümkündür (Devito, 2004: 310 - 311; Devito, 1995: 382 - 383; Hopper, 1984: 109 - 111):

A. Olumsuz (Negatif) Etkiler

Çatışmanın en önemli negatif etkisi kişilerde negatif duyguların ortaya çıkmasına ve artmasına neden olmasıdır. Çatışmaların çoğu, bir tarafın haklı diğer tarafın haksız olması, bir tarafın diğer tarafı incitmesi ya da üzmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu negatif duygular çatışma çözümlenmediği

sürece artmaya devam eder. Bununla birlikte, bu süreçte çatışma kişinin enerjisini tüketir, verimliliğini azaltır. Bir kişi ile çatışma yaşandığında bu duygular diğer kişilerle olan ilişkilere de yansımaktadır. Diğer kişilerle anlamlı bir iletişim kurulmasını engelleyerek daha önceki süreçte kişiler arasında kurulan yakınlığın zedelenmesine neden olabilmektedir.

Çatışma genellikle muhalif kişi için olumsuz bir bakış açısının ortaya çıkmasına öncülük eder, özellikle bu kişi sevilen ve önemsenen biri ise sonuçları oldukça ciddi olabilir. Birçok zaman yaşanan çatışmalar, kişinin kendini diğer kişilere ya da ilişkilere de kapatmasına neden olabilmektedir. Kişi kendisi ile ilgili bilgileri en yakın olduğu kişilerden bile gizlemek istediği durumlarda yakınlık kurması oldukça güç olmaktadır ve böyle bir durumda kişiler arasında anlamlı bir iletişimin kurulması da engellenmiş olmaktadır. Bu türdeki çatışmalar da kişiler arasında kırgınlığı ve dargınlığı doğurur. Bir ilişkiye verilen değer artması buna karşın alınan karşılığın azalması ilişkinin bozulmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, çatışma kötü bir üne sahip olsa da birçok kişinin çatışmaktan hoşlandığı görülmektedir. Bu kişiler, çatışmayı kazanması durumunda çok önemli bir başarı elde etmiş gibi bir haz duymaktadır. Aynı zamanda, kendilerini haklı çıkararak diğer kişilere zarar vermekten zevk almaktadır.

B. Olumlu (Pozitif) Etkiler

Kişiler arasında yaşanan çatışmalar, çatışmanın çözümlenmesi yönünde taraflar istekli olduğu ve sonuçta çeşitli çözümler üretildiği sürece olumlu (pozitif) etkiler yaratabilmektedir. Çatışma yönetimi ile ilişkilerin güçlenmesi, doyum elde edilmesi ve daha sağlıklı ilişkilerin yaratılması söz konusu olabilir. Çatışma kişilerin biriktirdikleri kızgınlık, düşmanlık vb. olumsuz duyguları sonucunda oluşan bir iltihabın patlamasına benzer. İltihabın içindeki mikropla dolu sıvı akar ve kişiler bir miktar acı duyarlar. Yaranın iyileşmesi için tedavi yapıp gerekli hijyen koşullar sağlandığı sürece iyileşir. Aynı şekilde ilişkilerde yaşanan çatışmalar da buna benzetilebilir. Çatışma kişilerin ilişkilere uzaktan bakmasına olanak tanır. İlişkinin nerede olduğu ve kimin ne kadar çaba sarfettiği, değer verdiği gibi fark edilmeyen yönlerin ortaya konulmasına olanak sağlar. Bununla birlikte çatışmanın çözümüne yönelik tarafların çabaları birbirlerini ne kadar önemsediklerini göstermeleri için bir fırsat sağlar.

Kişiler arası çatışmanın en büyük avantajı, kişileri problemi çözmeye ve çözümleri gerçekleştirmeye yöneltmesidir. Eğer verimli çözümler üretilebiliyorsa ilişki eskisinden daha güçlü, sağlıklı ve daha doyurucu bir şekilde devam etmektedir. Genellikle çatışma kazan - kazan biçiminde çözüm-

lendiğinde her iki taraf için de olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. Çatışma durumunda taraflar birbirlerini daha fazla tanıma fırsatı bulurlar ve alınganlıklar ve kin duyma önlenir. Kişiler birbirlerine bir şeyler söylemedikleri ve paylaşmadıkları süreçte imalı konuşmalar ile birbirlerine ve ilişkilerine daha çok zarar vermektedir. Karşılıklı olarak konuşmaların yapılması ile kişiler düşüncelerini ifade etme fırsatı bularak ihtiyaçlarının bilinmesine olanak tanımaktadır. Bir ilişkide çatışmalar olduğunda taraflar ilişkiyi kurtarabilmek ya da ilişkinin zarar görmesini engellemek için çaba göstermektedir. Bu çaba ilişkinin değerinin hissedilmesini sağlamaktadır. Kişiler arasında yaşanan çatışmalar, birçok zaman ilişkilerde kişilerin birbirlerine ifade edemedikleri kırgınlıkların ve kırgınlıkların ortaya çıkmasına bir fırsat sağlar. Kişiler çatışma yaşamadıkları durumlarda patlama noktasına gelmektedir. Bir ilişki, patlama noktasına gelmeden, kötü sonuçların yaşanması engellenmiş olmaktadır. Bununla birlikte, ilişkilerde çatışma yaşandığı zaman, taraflar karşılıklı olarak çözüm bulmaya odaklandıklarında birlikte hareket ederler. Kişilerin sahip oldukları kaynakları kullanarak ilişki için bir şeyler yapmaları ilişkiyi güçlendirir.

IV. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Kişiler arasında yaşanan çatışmalar çok farklı nedenlerle ve farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışmalar özelliklerine göre farklı başlıklar altında incelenmektedir. Kişiler arası iletişim çatışmaları "ilişki ve içerik çatışmaları" olarak iki şekilde ele alınmaktadır. İlişki ve içerik çatışmaları gelişimleri ve odaklandıkları konular açısından iki farklılık gösterirler.

İçerik çatışması, objelere, nesnelere, kişilerle ilgili dış çevreye odaklanır. İçerik çatışmaları bir gün içerisinde oldukça çok sayıda yaşanır. Örneğin, para harcama, televizyon izleme, sınavda kopya çekme, kalem izinsiz alma gibi. İçerik çatışmalarının görev çatışmaları olarak adlandırıldığı da görülmektedir. Görev çatışmaları, kaynaklar üzerinde anlaşmazlık yaşanması, kaynakların eşit bir şekilde paylaşılabilmesi, güç ve kontrol ile ilgili konularda yaşanmaktadır. Taraflardan biri kaynakları sadece kendi yararına kullanmak istemekte, diğer taraf ise bu durumun gerçekleşmesini engelleme eğilimindedir. Genellikle iş yaşamında yoğun olarak yaşanan bir çatışma türüdür. Kaynaklar konusunda çıkan çatışmada taraflar kazan - kaybet yaklaşımı ile hareket etmekte, çatışmayı kazanılması zorunlu bir savaş olarak görmektedirler (Devito, 2004: 311 - 312). Çatışma sonucunda kazananlar ve kaybedenler olmaktadır. Bu tür çatışmalarda kaynaklar üzerinde savaş vermek yerine, kaynakların etkili bir şekilde dağıtılması için çözüm aramak gereklidir. Kaynakları verimli kullanmak için işbirliği yapılması iki

tarafın da memnun olmasını sağlamaktadır. Görev çatışmalarının bazen güç ile ilgili sorunlardan kaynaklandığı ve kişilerin sahipliği ve statülerine ilişkin hak ve iddialarının sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. İşyerinde içinde bulunulan mevki, statü vb. faktör ile sahip olunan güç (yasal güç, bilgi gücü vb.) kişiler arasında çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir.

İlişki çatışması, kişiler arasındaki ilişkilerle ilgilidir, genellikle taraflar arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik, doğru ve istenilen/beklenen davranışların gösterilip gösterilmemesini içerir. İlişki çatışmaları içerik çatışmalarına göre daha gizlidir. Bu nedenle ilişki çatışmalarının ortaya çıkması durumunda çözümleri daha güç olmaktadır. İlişki çatışmalarının nedenleri olarak; yakınlık (etkilenme, aşk, seks), güç ilişkileri (arkadaşlarla geçirilen zaman miktarı, sahiplik, istekler, boş zaman), kişisel hatalar (içki içme, yalan söyleme), kişiler arasındaki mesafe (başka şehirde yaşama ya da okula gitme, işle ilgili sorumluluklar), sosyal konular (anne ve baba, kişisel değerler, yaşam koşulları), güvensizlik (kişisel ilgi, başka kişilere yakın olma) sayılabilir. İlişkisel çatışmaların çözümünde savunucu olmayan bir iklim ve korku duygusu hissedilmeksizin taraflar birbirlerini dinleyerek çözüm bulmaya odaklanmalıdır (Hopper, 1984, s. 111 - 120).

Kişiler arasında yaşanan çatışmalar Chaffee ve Berger (1947), Roloff (1987), Dökmen (1994) tarafından "kişi içi çatışma, kişiler arası çatışma, örgüt içi çatışma, kitle iletişim çatışması" olmak üzere dört farklı grupta incelendiği görülmektedir. Kişiler arası iletişim temelinde kişi içi çatışma, kişiler arası çatışma ve örgüt içi çatışmaya ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Dökmen, 1994: 21):

A. Kişi - İçi İletişim Çatışması/İçsel Çatışma

Kişinin iç çatışmasının temelinde, kişilerin istedikleri ve gerçekleştirdiği davranışlar arasında bulunan farklılıklar bulunmaktadır. Bu davranış farklılıkları kişi ve çevre uyumsuzluklarından, bireyin kişiliği ile sergilediği kişilik arasındaki farklılıklardan doğabilir (Erdoğan, 1990: 8). Bireyin kendi içindeki çatışma, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olamadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar ya da kararlar beklediği durumlarda ortaya çıkan, bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Koçel, 2001: 537). Birey birçok alternatif arasında seçim yapmak zorunda kalırsa bunlardan birini daha çok tercih etme isteğinde olmakta, ancak diğer seçeneklerle ilgili endişe duymaktadır (Can, 1997: 303). İçsel çatışmaları yaklaşma - yaklaşma, yaklaşma - kaçınma, kaçınma - kaçınma çatışması olarak incelemek mümkündür (Baymur, 1994: 91 - 93):

Yanaşma – Yanaşma: Birey bazen kendisi için aynı derecede çekici iki amacın etkisinde kalabilir. Bu türlü bir çatışma ilgi çekici iki amaçtan birini seçmekle, ya da önce birini, sonra ötekini yapmak üzere bunları bir sıraya koymakla çözülebilir.

Kaçınma – Kaçınma: Sevilmeyen ve istenmeyen iki durumdan birini seçmek durumunda kalan kişi, çatışmanın ikinci bir şekli ile karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu iki durumdan her ikisi de olumsuz ise, birinden kaçmak öteki ile karşılaşmayı gerektirirse, ne yapacağını şaşırarak, bocalama ve tereddüt hali yaşamaktadır.

Yanaşma – Kaçınma: Kişiler zaman zaman aynı nesne ya da duruma karşı birbirine zıt ikili duyguların etkisinde kalabilmektedir. Aynı nesneye doğru hem yanaşma hem de kaçınma isteği belirebilir. Kişinin iç huzurunu kaçırdığı gibi, enerjisinin de boşa harcanmasına neden olabilmektedir.

B. Kişiler Arası İletişim Çatışması

İki ya da daha fazla bireyin amaçlarının, sahip oldukları bilgi ve yargıların farklı olması bireylerarası çatışmanın nedenini oluşturur (Koçel, 2001: 537). Kişiler arası çatışma, kısaca bir kişi, bir başka kişinin ya da kişilerin hedeflediği başarıyı engellemesi ile ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Johns, 1996: 446). Diğer bir ifade ile, kişinin ihtiyaçlarının tatmininde ya da istediği bir amaca doğru ilerlemesinde bir engelin ortaya çıkması ya da gecikmeye neden olunması durumunda ortaya çıkan çatışmaya bireysel çatışma adı verilmektedir (Aytaç, 2000). Kişiler arası iletişim sözlü ve sözsüz niteliklere sahip, yüz yüze, tek taraflı değil karşılıklı bireyler arasında oluşması gerekmektedir. Bu süreçte anlaşmazlıklar, çıkara dayalı tartışmalar, fikir uyuşmazlıkları olabilmektedir. Kişiler arası iletişim çatışmaları Harary ve Batell tarafından ortaya konulan Graf Analiz kapsamında sınıflandırılarak sekiz temel başlık altında ele alınmıştır. Bu çatışma türleri de şu şekilde ifade edilmektedir (Dökmen, 1994: 45 – 58):

1. Aktif Çatışma

Aktif çatışma; karşı karşıya gelen zıt düşünceler, tavırlar, duygular olarak tanımlanabilir. Aktif çatışma içine giren kişilerin birbirlerine ne söyledikleri, neyi anlatmak istedikleri, karşı tarafın neyin algılanmasını istediği gibi düşüncelere aldırma, eleştirilerin, sürtüşmelerin, kavgaların oluşması olarak tanımlanabilmektedir.

2. Pasif Çatışma

Aynı ortam içinde birlikte bulunan insanların, birbirleriyle iletişim kurmak istedikleri halde, ortada bulunan küslük, tartışma, çekinme vb. gibi

sebeplerden dolayı birbirleri ile iletişim kurmamaları halidir. Uzlaşılama-yan herhangi bir konu veya bir tartışma sonucu ortaya çıkan küsmeye davranışı altında yatan tutum, isteklerin ve beklentilerin karşılanamaması, istenilen amaca ulaşamaması durumu olabilmektedir.

3. Varoluş Çatışması

Karşılıklı iki kişi arasında geçen sözlerin tamamen birbirinden farklı anlamlarda algılanması, sözlerle mesajların birbirinden tamamen ilgisiz olarak karşı tarafa iletilmesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Varoluş çatışmaları kişilerin kendine has özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, içinde bulunulan iletişim ortamından da kaynaklanabilmektedir.

4. Tümünden Reddetme

Kişinin kendine yöneltilen bir mesajı tümüyle reddetmesi, aksi görüşü savunmasıdır. Tümünden reddetme davranışı içinde bulunan kişiler o konu hakkında detaylara girmek, enine-boyuna tartışmak gibi davranışlardan kaçınmaktadırlar.

5. Önyargılı Çatışma

Kişiler tartışma öncesinde ve tartışma sırasında yılmadan peşin hüküm verdikleri düşüncelerini savunmaktadırlar. Tartışma öncesinde bulunulan hükümler ve ön yargı, tartışma sırasında yaşananlarla ya da başka bir şekilde değişmemekte, oluşan herhangi bir durumdan etkilenmemektedir.

6. Yoğunluk Çatışması

İki kişinin görüşleri arasında kısmen de olsa bir uyuşmanın meydana gelmesi halidir. İki kişinin de aynı anda, aynı kararları ya da konuları farklı biçimlerde ifade etmeleri sonucunda, ortak düşüncelerin farklı gibi algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

7. Kısmi Algılama Çatışması

İletişim halinde bulunan kişilerden birinin, diğerinin iletmek istediği mesajlardan sadece bir kısmını algılaması ile meydana gelmektedir. Kısmi algılama çatışmasında mesajın tamamı değil sadece bir bölümü karşı taraf tarafından algılanmaktadır, buna bağlı olarak yanlış anlamalar söz konusu olabilmektedir.

8. Alıkoyma Çatışması

Bu çatışma türünde aktarılan bir mesajın üçüncü bir kişiye doğru olarak iletilmemesi söz konusudur. Alıkoyma çatışma türünde kişi karşı taraf-

tan gelen mesajı anlamakta fakat bu mesajı isteyerek ya da istemeyerek aktarıırken değişikliğe uğratmaktadır.

Bu çatışma türlerinden başka Cüceloğlu kişiler arasında yaşanan çatışmaları yapıcı ve yıkıcı çatışmalar olarak ele almaktadır. Yapıcı çatışmalar, kişiler arasında ilişkinin gelişmesini sağlayan, zarar verici etkiler yaratmayan ve kişilerin birbirlerine olan güvenlerinin artmasını sağlayan çatışmalardır. Yıkıcı çatışmalar ise, tarafların birbirine zarar verme amacını taşıdığı, kişilerin işbirliği ve uzlaşmadan kaçındıkları, kişiler arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olan çatışmalardır (Cüceloğlu, 2001: 198 – 204).

C. Kurum İçi İletişim Çatışması

Bir organizasyonda görev yapmakta olan bireyler arasında görevler, roller, ast – üst ilişkileri nedeniyle çatışmaların yaşanması mümkündür. Karip, kişiler arasında yaşanan çatışmaları şu şekilde sınıflandırmaktadır (Karip, 2000: 12 – 18):

Duyuşsal çatışma: Çatışma tarafları ortak bir sorunu çözmek istediklerinde söz konusu sorunla ilgili olarak farklı duygusal durum içinde olduklarını fark ettiklerinde duygusal olarak bir çatışma yaşamaya başlar.

Çıkar çatışması: Genellikle kıt ya da sınırlı kaynakların paylaşılması konusunda kişilerin istekleri, tercihleri birbiri ile uyuşmamaktadır. Bu durumda kim, ne kadar, nasıl hak ediyor sorusuna cevap aranması çatışmanın ortaya çıkmasına neden olur.

Değer çatışması: Çatışmaya taraf olan kişilerin belirli değerler üzerinde anlaşmazlık yaşamaları ve kendi değerlerinin daha önemli olduğunu ve karşı tarafın bunu kabul etmesi gerektiğini düşünmesi ile çatışma yaşanır.

Bilişsel çatışma: Kişilerin farklı düşünce yapıları, algı düzeyleri, bilgiyi farklı yorumlaması, anlamlandırmasının farklılık içermesi nederi ile bilişsel olarak çatışmalar yaşanır.

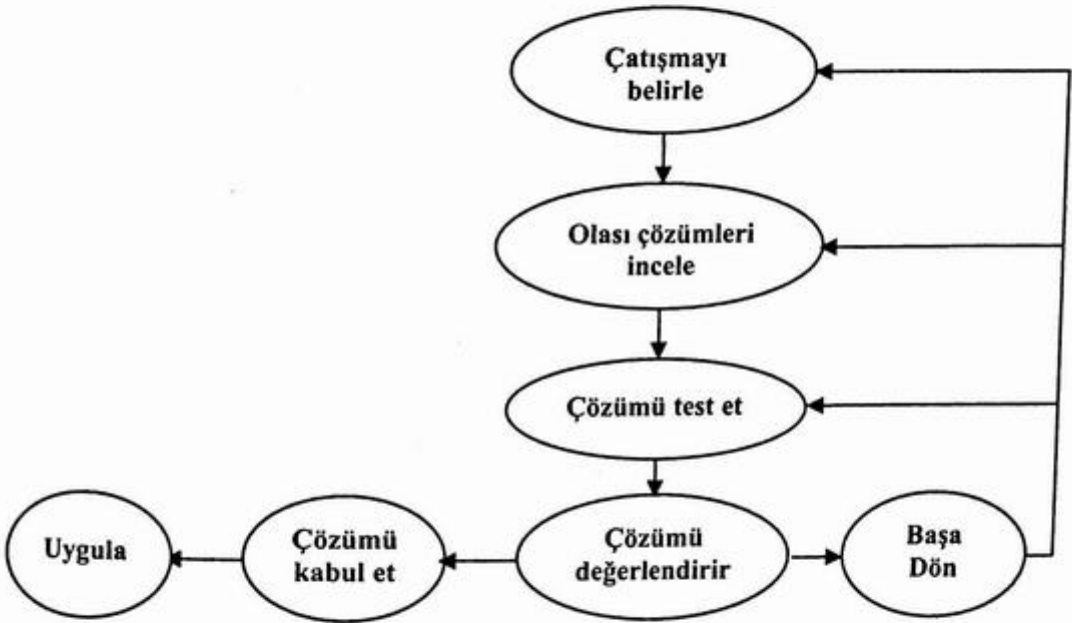
Amaç çatışması: Kişilerin amaçlarının farklı olması, amaçlar arasında belirli uyuşmazlıkların olması, bir kişinin amacını gerçekleştirmesinin diğerinin amacını gerçekleştirmesini engellemesi durumunda çatışma yaşanır.

Tüm ilişkilerde belirli bir dönemde çatışmaların daha yoğun yaşandığı görülmektedir. Örneğin, yeni evli çiftler genellikle “sürekli kavga ediyoruz” şeklinde şikâyet etmektedir. Bu kavgalalar analiz edildiğinde ise temel sorunun birbirlerine ve yeni yaşam biçimine uyum sağlama stresine dayandığı görülmektedir.

V. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASININ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Çatışma temelde bir problem durumudur. Bu nedenle kişinin çatışma çözme konusundaki yaklaşımı onun probleme nasıl yaklaştığı ile ilgilidir. Bazı insanlar çatışmaktan kaçarlar ve onunla yüzleşmekten çekinirler, bazıları saldırganlık ve öfke içeren davranışlar sergilerler, bazıları ise problemi çözmeye yönelik iletişim kurarlar. Bu durum çatışma çözmeye kişinin sahip olduğu problem çözme yaklaşımının onun çatışmayı sağlıklı çözüp çözemeyeceği ile ilgili olduğunu göstermektedir (Arslan, 2005: 77).

Şekil 21. Kişiler arası Çatışmanın Çözüm Aşamaları



Kaynak: Joseph Devito, *The Intpersonal Communication Book*, Seventh Edition, Harper Collins Collere Publishers, New York, 1995, s. 384

Çatışmanın çözülmesi için kişilerin izlediği aşamalar ve hangi aşamada ne tür bir yaklaşım izledikleri, çatışmanın çözümünü kolaylaştırmakta ya da güçleştirmektedir. Aşağıda bir çatışma çözümünü gerçekleştirmede izlenecek aşamaları gösteren bir çatışma çözüm modeli sunulmaktadır (Devito, 1995: 385 – 386'den derlenmiştir):

1. Çatışmayı Tanımlamak

İçerik ve ilişki konularının açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Örneğin, bulaşıkları kim yıkamalı, aile ile ilgili konulardan kim kaçıyor, çocukların sorumluluğunu kim almalı şeklinde birçok çatışma söz konusu

olur. Çatışmanın doğası çatışmaya dahil olan kişilerin bakış açılarına göre anlaşılmalıdır. Örneğin "Eşiniz neden bulaşıklara yardım etmediğiniz için rahatsız oldu? Anneniz neden sürekli olarak komşunun kızı ile görüşmeden yakınıyor? gibi sorulara cevaplar arayarak problem olarak ortaya çıkan konuyu diğer kişilerin bakış açısı ile görmek gereklidir. Probleme çözüm bulabilmek için en önemli adım olan çatışmayı tanımlama aşamasında doğrudan ve basit sorular sorabilmek çok önemlidir.

2. Olası Çözümleri İncelemek

Birçok çatışma çok farklı yollarla çözümlenebilir. Bu aşamada oldukça fazla çözüm yolunu ortaya koymak gereklidir. Çatışmaya taraf olan kişilerin kendi istekleri doğrultusunda bir şeyler elde edebileceği sonuçlara odaklanılmalıdır. Diğer bir ifade ile kazan - kaybet çözümleri istenilen sonucun elde edilmesine engel olur, gücenmelere ve başka çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Önerilen çözüm yollarına ilişkin bedel ve ödüller değerlendirilmelidir. Bu noktada Edward de Bono tarafından geliştirilen "altı şapkalı düşünme tekniğini" uygulamak yerinde olabilir.

Gerçek şapkası, bilgilere odaklanır. Probleme neden olan durum, koşul ve gerçeklerle ilgilidir. Örneğin, bu çatışma ile ilgili bilgiler ya da veriler nelerdir?

Duygu/his şapkası, problemle ilgili duygulara, hislere ve sezgilere odaklanır. Örneğin, problemle ilgili olarak ne hissediyor?

Olumsuz argüman şapkası, çatışmanın taraflarını şeytanın avukatı yerine koyar. Örneğin, eğer X bunu gerçekleştirmezse bu durum nasıl kötüye gidebilir? Eğer X gerçekleştirirse sonuç ne olabilir?

Olumlu faydalar şapkası, olaya ve duruma yukarıdan bakmayı sağlar. Örneğin, Bu durum nasıl bir yarar sağlayabilir?, böylesi bir zamanda olabilecek en iyi şey nedir?

Yaratıcı yeni fikir şapkası, problemin çözümü için farklı yollar ve alternatif çözümler aramaya odaklanır. Örneğin, başka hangi açılardan bu probleme bakılabilir?, başka hangi sonuçlar hesaba katılabilir?

Düşünme kontrolü şapkası, kişinin ne yaptığını ve ne yapmaya devam ettiğini analiz etmeye yardımcı olur. Kişinin kendi düşünme biçimini ölçmesini ve düşüncesinin sonuçlarını sentezlemesini sağlar. Örneğin, konu üzerinde fazla mı durulmuş, tüm olumlu ve olumsuz etkilere dikkat edilmiş mi?

3. Çözümü Test Etmek

Çözümü mantıksal olarak test etmek gereklidir. "Çözüm gerçekleştiğinde taraflar kendilerini nasıl hissedecek? Çözümünden taraflar rahatsız olabilirler mi? Çözüm sadece bir tarafa mı kazanç sağlıyor? gibi sorularla çö-

zümün etkinliği test edilebilir. "Çözümü uygulandığında nasıl işleyecek?" sorusuna yanıt aldıktan sonra, işlemediği takdirde başka bir çözüm yolu denenmelidir. Eğer çözüm tarafları memnun ediyorsa, problemi çözmüş ise tarafların kendilerini nasıl hissettiği öğrenilmelidir.

4. Çözümü Değerlendirmek

Çözüm probleme ilişkin anlaşmazlığı ortadan kaldırdı mı? Bulunan çözüm diğer durumdan daha mı iyi? Çatışma yaşayan tarafların çözümlerle ilgili duygu ve düşüncelerini paylaşması gereklidir. Her iki taraf da çatışma sonucunda bulunan çözüme ilişkin bedel ve değer ilişkisini nasıl değerlendiriyor belirlenmelidir.

5. Çözümü Kabul Etmek ya da Reddetmek

Çatışmaya neden olan probleme ilişkin ortaya konulan çözüm kişiler tarafından kabul edildiği takdirde uygulamaya konulmaktadır. Çatışma için doğru bir çözüm ise süreklilik kazanabilir. Belirli bir zaman içinde bulunan çözümün doğru olmadığı düşünülürse bu durumda çatışmada en başa dönülerek yeni çözüm aranabilir.

VI. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMASI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışmanın çözümünde öncelikle çatışmanın meydana geldiği ortamın iletişim iklimi belirlenmelidir. Kişiler arasında çatışma yaşandığı zaman kişiler genel olarak kaçmak, kavga etmek, konuşmak, güç kullanmak, sözel saldırıda bulunmak ve tartışmak vb. tepkilerde bulunmaktadırlar. Çatışmadan kaçmak genellikle firar etmek, çatışma anında bulunulan ortamdan ya da konudan uzaklaşmayı ifade eder. Örneğin, ofiste yaşanan bir çatışma nedeni ile lavaboya gitmek, odadan dışarı çıkmak gibi. Kişiler çatışmadan bazen duygusal anlamda kaçarken bazen de mantıksal anlamda kaçarlar. Çatışmalardan kaçmak çatışmaları çözmediği gibi, ilişkiden duyulan memnuniyeti de azaltır. Kaçış fiziksel olarak olduğu gibi birçok zamanda kişilerin konuyu daha sonraya ertelemesi halinde de olabilir. Daha sonra çözülmek üzere ertelenen konular genellikle bir daha ele alınmaz. Birkaçış yöntemi de, tartışmak istememek ya da tartışmayı kabul etmemektir. Bu kaçış tipini kullanan kişiler genelde karşıdaki kişinin argümanlarını dinlemek ve tartışmak istemediklerini ifade ederler. Amaçları diğer kişi fikirlerini ifade etmeden önce kendi söyleyeceklerini planlamaktır. Çatışmadan kaçmak için çatışma tekniği olarak susturmayı kullananlar da bulunmaktadır. Susturucular genellikle ağlayarak karşıdaki kişinin kendisine yönelttiği eleştirileri durdurmak ister. Aşırı duygusal bir ortam yaratarak ya da sinir krizi geçirir gibi yaparak karşıdaki kişinin çatışmayı kontrol etmesine izin vermez (Devito, 2004: 322).

Çatışma durumlarında güç kullanımı fiziksel ya da duygusal olabilir. Güç kullanan kişiler çatışma sırasında kesinlikle kazanmaya odaklandıkları için gösterdikleri güce ilişkin tepkiler, karşısındaki kişiyi uyarı niteliği taşır. Çatışma çözmek için diğer bir teknik konuşmaktır. Kişilerin iletişime açık olması, empatik ve pozitif bir yaklaşım içinde olması konuşmayı seçmelerinde etkindir. Bu kişiler ortamda gergin bir hava oluştuğunda konuşmaları ile karşısındaki kişiyi sakinleştirme ve farklı açılardan olaya ya da duruma bakması için yönlendirebilirler. Konuşmak çatışma çözümünde en iyi yöntemlerden biridir. Özellikle empatik bir yaklaşımla karşıdaki kişiyi anlamak ve bunu ona ifade edebilmek, aynı zamanda çatışmaya ilişkin konuya objektif bir yaklaşım sergilemek olumlu sonuçların ortaya konulmasını sağlar. Çatışmada taraflardan biri ya da her ikisi de karşı tarafa zarar vermeyi ve duygusal olarak çökertmeyi amaçladığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çatışma çözümünde olumsuz sonuçlara neden olan iki sözel ifade biçimi saldırganlık ve tartışmacılıktır. Sözel saldırganlık, karşıdaki kişiyi psikolojik bir acı duymasını sağlayacak biçimde incitmek ve sözel ifadelerle kişiliğine ilişkin saldırıda bulunmayı ifade eder. Sözel saldırganlık çatışmaları çözmeye yardımcı olmadığı gibi, kişilerin birbirlerine olan güvenlerinin azalmasına ve bu şekilde davranmadıklarının nedenini anlamak için çaba harcamaya yönelir. Diğer bir çatışma yönetimi olan tartışmacılık ise çatışma esnasında çatışmadan kaçınmak yerine karşı tarafın üstüne gitmek ve çatışmayı daha fazla büyütme anlamına gelir. Tartışmacı kişiler çatışma için istekli bir tavır sergilerler, konuşmak tüm duygu ve düşüncelerini ifade etmek için hazır bekliyor gibi bir izlenim sunarlar (Devito, 2004: 326 – 328).

Çatışma sırasında insanlar çeşitli davranış şekillerine bürünebilmekte, farklı olaylara farklı şekilde tepki göstermektedirler. Kişinin hem kendi içinde yaşadığı, hem de kişiler arasında ortaya çıkan davranış şekilleri ve bunların insan doğası üzerindeki etkisini, çatışma yönetiminde farklı stratejiler izleyebileceklerinin bir göstergesidir (Thomas, 1992: 651). Çatışma çözümünde kullanılan stratejilere ilişkin Deutdsch (1990) ve Knudson vd. (1980) iki aşamalı model; Lawrence ve Lorsch (1967), Billingham ve Sack (1987), Rands ve ark. (1981) üç aşamalı model, Puritt (1983), Kurdek (1994) ve Follett (1940) dört aşamalı model; Blake ve Mouton (1964), Thomas (1976), Rahim (1983) beş aşamalı model sunmuşlardır (Arslan, 2005: 42 – 44).

Çatışma yönetimine ilişkin geliştirilen tüm stratejiler incelendiğinde temel olarak iki kategoride değerlendirilmesi mümkündür. Çatışma çözümüne yönelik stratejilerin bir bölümü olumlu bir yaklaşıma diğer bölümü ise olumsuz bir yaklaşıma yöneliktir. Bu nedenle çatışma yönetimi stratejileri temel olarak olumlu ve olumsuz yaklaşımlar olarak ele alınabilir.

Tablo 19: Kişiler arası Çatışmayla Başa Çıkma Stilleri Modelleri

Modeller		Çatışma Stilleri				
		1	2	3	4	5
İkili modeller	Deutsch (1990)	İşbirliği	----- -----	----- -----	----- -----	Rekabet
	Knudson vd. (1980)	Çatışma ile meşgul olma	----- -----	Kaçınma	----- -----	----- ----- ---
Üçlü Modeller	Putnam ve Wilson (1982)	Çözüm Yönelimli	Yüzleşme	----- -----	Hükmetme	----- ----- -----
	Lawrence ve Lorsch (1967)	Yüzleşme	Yumuşatma	----- -----	Zorlama	----- ----- -----
	Billingham ve Sack (1987)	Akıl yürütme	----- -----	Sözel Saldırı	Şiddet	----- ----- -----
	Rands ve ark. (1981)	----- --	----- -----	Kaçınma	Saldırı	Uzlaşma
Dörtlü Modeller	Puritt (1983)	Problem çözme	Kar sağlama	Hareketsizlik	Münakaşa etmek	----- ----- -----
	Kurdek (1994)	Problem çözme	Uyma	Geri çekilme	Çarpışma	----- ----- -----
Beşli Modeller	Follett (1940)	Tamamlama	Bastırma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma
	Blake ve Mouton (1964)	Yüzleşme	Yumuşatma	Kaçınma	Zorlama	Uzlaşma
	Thomas (1976)	İşbirliği	Uyumlu olma	Kaçınma	Rekabet	Uzlaşma
	Rahim (1983)	Tamamlama	Nazik olma	Kaçınma	Hükmetme	Uzlaşma

Kaynak: Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations Third Edition*, Quorum Boks, Westport, Connecticut: 2001'den akt: Coşkun Arslan, *Kişiler arası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2005, s. 44

A. Çatışma Çözümüne Olumlu Yaklaşımlar

Kişiler arasında yaşanan çatışmaların çözümünde kullanılan olumlu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır (Borisoff ve Victor, 1998: 8 - 10; Karip, 2003: 64; Eren, 2004: 568; Goldstein, 1999: 1803 - 1832; Hopper, 1984: 125 - 128):

1. Uzlaşma

Uzlaşma, çatışma yaşanan konuda tarafların çözüm bulabilmek için karşılıklı olarak anlaşmaya varmalarını açıklamaktadır. Uzlaşma bireyin kendisine ve diğer tarafa karşı olan ilgisinin orta düzeyde olduğunu ve iki tarafın da çatışma çözümü için belirli bir miktarda ödün verdiğini ve özveride bulunduğunu gösterir. Çatışma çözümünde uzlaşma kullanıldığında kazanan ve kaybeden tarafın olmadığı görülür. Her iki taraf da anlaşmadan memnun kalmaktadır. Bu yöntemle çatışmayı çözmeye çalışanlar kendi amaçlarına ve başkalarıyla ilişkilerine karşı ılımlıdırlar. Bir uzlaşma yolu ararlar, kendi amaçlarından taviz verirler ve karşı tarafın da bir miktar taviz vermesi için ikna ederler. İki tarafın da kazanacağı bir çözüm yolu bulmaya özen gösterirler. Böylece her iki tarafın da ihtiyaçları belirli ölçüde karşılanmış ve mutlu olmuş olur. İletişim açısından bakıldığında, her iki taraf da belirli bir derecede kazanç sağladığı için iletişim gelişir. Ancak eğer taraflardan biri bunu gerçekten istemiyorsa bu durumda iletişim bir miktar zarar görür. Bu çatışma çözümünde çatışmaya taraf olanlar ne istediklerini ve ne istemediklerini açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Birçok zaman uzlaşma çatışmada en iyi çözümü sağlamaktadır. Uzlaşma durumunda taraflar kaynakların kıt olduğunun ve her iki tarafın da kaynakların tümüne sahip olamayacağını bilincindedirler. Bu nedenle tarafların isteklerine eşit bir şekilde sahip olması için birbirlerinin istek, hedef ve amaçlarına saygı göstermeyi kabul etmektedirler. Diğer bir ifade ile her iki taraf da bir miktar kendi isteğinden kısmen vazgeçmek durumunda kalacaktır.

2. Yumuşatma

Bu yöntem güç kullanma yolunun aksine, olayların taraflar lehine çözümlenmesi için uğraş verir. Bu yol ile çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak hususun, çıkarların vurgulanması ve ön plana alınması, farklılıkların ise ikinci plana itilmesi şeklinde ortaya çıkar. 'Biz bir aile gibiyiz' cümlesi bu durum için örnek teşkil edebilir. Ancak çatışmayı ortadan kaldıracak nedenler üzerine gidilmediğinden kısa vadeli dir.

3. Problem Çözme

Bu yol kaçınmanın aksine, çatışmanın üzerine tam ve açık olarak gidilmesini önerir. Çatışan bireyler yüz yüze gelerek konuyu ayrıntılı bir şekilde tartışırlar. Problem çözme tekniği en çok iletişim sürecinde bilgi paylaşımının yetersiz kaldığı ya da yanlış anlaşılmanın olduğu durumlarda işe yaramaktadır.

4. Görüşmek

Bu çatışma çözümü en iyi kazan - kazan durumunun yaratılmasını sağlamaktadır. Öncelikle taraflar çatışmanın çözümünde birbirlerine güven duymayı öğrenmekte, birlikte çözüm bulma çabası göstermektedir. Taraflar çatışmaya neden olan problemi çözmek için bir takım gibi işbirliği içinde çalışmalıdır. Kaynakların kıt olduğunu ve gücün etkisini de kavrayarak memnun edici bir sonucun ortaya konulmasında açık olmak ve güven vermek şarttır.

5. Yeniden Yapılandırmak

Açık bir iletişim iklimi probleme yeni bir çerçeve oluşturmayı ve yeniden tanımlamayı sağlamaktadır. Çatışma kelimeler ve kavramlarla yeniden tanımlandığında farklı bir algılama yaratabilir. Problemin farklı bir bakış açısı ile ele alınması kilitlenen noktanın çözüme kavuşmasında etkili olabilir. Bu aynı rüyalara benzer. Rüyalar nasıl ki uyanma ile kaybolur ve daha sonra hatırlanması zorlaşır ise, probleme de farklı bir çerçeve kazandırıldığında çözümün kendiliğinden ortaya çıkmasını sağlayabilir.

6. Karşımızdaki Bireyi Dinlemek

Çatışma ve çatışma türlerinin temelinde insanlar arasında meydana gelen karşılıklı mesaj alışverişi yatmaktadır. Konuşma sırasında bireyler kaynak birim ve hedef birim olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Kaynak birim; mesajı gönderen kişiyi, hedef birim ise mesajı alan kişiyi temsil etmektedir. Bu karşılıklı mesaj alışverişinin kaynak noktasını ise dinleme faaliyeti oluşturmaktadır. Hedef birim, kaynak birimin gönderdiği mesajı dinlemiyor veya ilgilenmiyorsa sağlıklı bir iletişimin varlığından bahsetmek pek mümkün değildir.

B. ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNE OLUMSUZ YAKLAŞIMLAR

1. Rekabet

Rekabet etme stratejisi bir kişinin ihtiyaçları ve isteklerini diğer kişiye rağmen elde etmesini ifade etmektedir. Bu tür çatışma çözümü kazan - kaybet anlayışına dayanmaktadır. Bu çözüm yöntemi uzun süreli ilişkilerde destek olan ya da verimli bir çözüm getirmemektedir. Sonuçta taraflardan biri problemin çözümünden memnun olmamakta, üzülme ya da yetersizlik hissetmektedir.

2. Taviz Verme/Uyma

Bu yöntemle çatışmaları çözmeye çalışan kişiler ilişkilerinin kendilerinden ve kendi ihtiyaçlarından daha çok önem taşıdığını düşünürler. Bu kişiler çatışmadan karşısındakine uyarak kaçınabileceğini ve çatışmaların

ilişkiye zarar vermeden çözülmeyeceğini düşündürler. Eğer çatışma devam ederse ilişkiye zarar vereceğini ve ilişkinin bozulmasından korktukları için diğer kişi ile aynı görüşte olduğunu dile getirir ve onun isteklerini kabul ettiğini belirtir. Bu kişilerin çatışmaları çözümlendiği ancak uzun dönem içinde kendi içinde çatışma yaşadıkları görülür. Bu çözüm yolu iletişim açısından bir katkı sağlamaz. Bu noktada kesin bir kazanan ya da kaybecek yoktur. Çoğu zaman bu yol geçici bir çatışma yöntemidir. Bir süre sonra daha fazla taviz verdiğini iddia eden taraf yüzünden yeni bir çatışma gün yüzüne çıkabilmektedir.

3. Zorlamak

Zorlamak güçlü olanın güçsüz olan üzerinde güç kullanması anlamına gelmektedir. Eğer çatışmayı çözmek amacı ile güç kullanmak tercih ediliyorsa kapalı bir iletişim biçiminin kullanıldığı ifade edilebilir. Güçlü taraf sahip olduğu bilgiyi ya da düşünceyi paylaşmak zorunda değildir. Güçsüz taraf çatışmadan en az zararla çıkabilmek ve durumu kurtarabilmek için çaba göstermektedir. Genellikle bu çatışma çözümünden taraflardan birisi mutsuz olarak çıkar. Güçsüz taraf çatışmadan memnun ayrılmak istiyor ise, güçlü olana saygı göstermeli ve eşitsizliği kabul etmelidir.

4. Baskı Yapmak

Kişiler arasında bir çatışma yaşandığında birçok kişi sorun yaşanan konuda anlaşmaya varmak için çözüm aramak yerine, karşı taraf üzerinde baskı kurmaya çalışır. Baskı duygusal ya da fiziksel olabilir. Çatışmanın sonucunda en çok baskı uygulayarak karşıdaki kişiyi yıldırarak kişi kazanır, diğeri kaybeder. Bu çatışma yöntemi daha çok çocuklara uygulanmakla birlikte, genellikle yetişkinlerin birbirine uyguladığı da görülmektedir. Yapılan araştırmalarda üniversite öğrencilerinin yaşadıkları çatışmaları birbirleri üzerinde baskı kurarak çözdükleri dikkati çekmektedir. Aynı zamanda baskı uygulamak konusunda cinsiyet farklılığının bulunduğu görülmektedir. İlişkilerde çatışma sırasında kadın daha saldırgan görünmesine rağmen erkekler daha çok baskı yoluyla çatışmalara çözüm aramaktadırlar. Çatışma durumunda, çatışmanın temel olarak çözülmesindeki en büyük etken konuşmaktır. Çatışma taraflarının açık bir şekilde sorunları, çözümleri ve istekleri konuşması etkili çözümlerin elde edilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte konuşularak her iki tarafın da fikrinin alınarak çözülen çatışmalar yeni çatışmaların yaratılmasını engellemekte ve taraflar çözümden memnun olmaktadır.

5. Suçlamak

Suçlamak kişilerin çatışmaya konu olan sorundan kaçarak başka bir konuya odaklanmasıdır. Taraflar birbirlerini suçlarken asıl sorun olan konu unutulur, başka noktalar tartışma konusu olur. Örneğin, çocuklar arasında yaşanan bir çatışmada ebeveynler genellikle çocukların problemine odak-

lanmak yerine diğer tarafın çocuğu hakkında yorumlar yaparak suçlamaya başlarlar. Suçlamak, çiftler arasında yaşanan önemli bir çatışma stratejisidir. Çiftlerden biri diğer tarafın doğum gününü unuttuğunda, doğum gününü unutmasının nedeni üzerinde konuşmak yerine, "zaten hep böyle yapıyorsun", "sen beni umursamıyorsun", "senin için önemli değilim" gibi suçlamalar yapılmaktadır. Suçlamak yerine çatışmayı çözmenin en iyi yolu empati kurmaktır. Empati kurarak karşı tarafın nasıl hissettiği, ne düşündüğünü anlamaya çalışmak ve olaya onun açısından bakabilmek çok önemlidir. Empati kurularak taraflar birbirlerini anlayabildiler ise, mantıklı bir çözüme ulaşmaları mümkündür.

6. Susturmak

Susturmak çatışma çözümü için diğer tarafın sessiz kalmasını sağlamaya yönelik bir yöntemdir. Birçok zaman taraflar arasında çatışma yaşandığında, bir taraf çatışmayı kazanmaya gücünün yetmeyeceğini ya da kaybetmeyi kabullenemeyeceğini anladığında ağlayarak susturma yöntemini deneyebilir. Bir diğer susturma yöntemi de duygu patlaması yaşadığını ortaya koymaktır. Duygu patlaması belirtisi olarak çığlık atmak, bağırarak, kontrolünü kaybetmiş gibi yüksek sesle konuşmak susturma yöntemleridir. Fiziksel olarak baş ağrısı, kalp sıkışması, nefes daralması gibi rahatsızlık belirtileri göstermek de karşı tarafı susturmak için kullanılabilir. Birçok zaman çatışma yaşandığında bir tarafın bu susturma yöntemlerini kullandığı anlaşılmaz, bu nedenle diğer taraf susarak ilgisini ve dikkatini kişiye yoneltir böylece çatışma konusu unutulur. Susturmak yerine karşı tarafın düşüncelerini ve duygularını açık bir biçimde ifade edilmesine izin verildiği zaman ise, karşı tarafın konu hakkındaki tüm tepkilerini öğrenme fırsatı elde edilir.

7. Geçmişe Odaklanmak

Birçok çatışmada taraflar çatışmaya konu olan duruma odaklanmak yerine, geçmişte yaşanan benzer çatışmaları gündeme getirmektedirler. Örneğin, eğer taraflardan biri geç kalmışsa, o andaki geç kalma olayı tartışılırken birden daha önce yemeğe geç kalması, sorumsuz olması, önemsememesi, doğum gününü unutması vb. sorunlar ortaya dökülmektedir. Bu durumda çatışma çözülememekte hatta daha da büyümektedir. Çatışmayı çözmek için içinde bulunulan ana odaklanmak ve o anki sorun üzerinde konuşmak gereklidir.

8. Red Etmek

Çatışma sırasında taraflardan biri red etmeyi kullandığında diğer tarafa karşı sevgisini, ilgisini ve şefkatini saklamaktadır. Önemli olan tartışmayı kazanmaktır. Buna bağlı olarak karşı tarafı demoralize etmek için so-

ğuk ve umursamaz davranabilir. Eğer karşı taraf bu durumdan olumsuz etkilenirse reddeden tarafa çekilmesi kolay olacaktır. Açık ve olumlu hisler her iki taraf için de tercih edilir. Çatışma sırasında söylenen kaba sözler ya da imalı ifadeler açıkça ifade edildiğinde daha az zarar verici olur. Örneğin, iki sevgili arasında yaşanan bir çatışmada "seni çok seviyorum ama...." Bir cümle ile asıl sorun ifade edilmelidir. Çatışma yaşandığında bunu bir savaş dönüştürmek ilişki için çok zarar verici olmaktadır.

9. Güç Kullanmak

Bu yol çatışmaların güç ve otorite kullanılarak çözümlenmesini ifade etmektedir. 'Burada benim sözüm geçer, bu iş bu şekilde olacaktır' gibi sözler güç kullanımına örnek gösterilebilir. Alınan karar tek bir tarafın lehine olabilmektedir. Bu durum çatışmayı çözmeyecek fakat çatışmanın tekrar gündeme gelmesine zemin hazırlayacaktır.

10. Pazarlık Yapmak

Çatışmaları çözümlenebilmek için kullanılacak bir başka model de koşullara ve durumlara ağırlık veren durumsallık modelidir. Buna göre çatışmalar ya yardımlaşma, ya pazarlık ya da güç gösterisi ile sonuca ulaştırılacaktır. Yardımlaşma yolunun başarısı tarafların işbirliğinde bulunabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Güç gösterisi, yardımlaşma yolunun tam zıttı yönünde olup çatışan tarafların birbiri üzerindeki formal yetkilerini kullanmalarıdır. Burada güçlü olan taraf olaylara kendi istediği yönü verecek çatışmayı çözdüğünü sanmaktadır. Pazarlık yolu ise bu iki yol arasında yer alan bir çatışma çözüm yoludur. Burada açık tartışma söz konusu olduğunda yardımlaşmadan, birbirlerine kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için resmi ya da resmi olmayan etkileme yollarına başvurduklarında ise güç gösterisinden bahsedilebilir. Pazarlık yöntemi için kısaca, problem çözme ve taviz verme metodlarının uygulamadaki karışımı denilebilmektedir.

11. Hükmetmek

Çatışma çözmeye çalışan kişiler için kendileri, ilişkilerinden daha önemlidir. Bu kişiler çatışmalarda kendi çözümlerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışırlar. Diğer kişinin ihtiyaçları ile ilgilenmezler, çatışmanın mutlaka bir kişinin kaybetmesi ve bir kişinin kazanması ile sonuçlanacağını düşünürler. Çatışmanın çözümü için güçlerini de kullanabilirler. Zorlayıcı ve hükmedici bir dilin kullanımı hükmeden taraf açısından belirli sonuçlar elde etse de ilişkinin bütünüyle bozulmasına neden olur.

12. Kaçınmak

Bu yöntemi kullanarak çatışmayı çözmeye çalışan kişiler kendi kişisel amaçlarından ve ilişkilerinden vazgeçerler. Kaçınma biçimini benimseyen kişiler psikolojik konulardan uzak dururlar. Bu tepkilerle konuyu değiştir-

meye çalışan, problemin var olduğunu tam olarak kabul etmeyen, karşı tarafın probleme neden olduğunu ileri süren kişiler çatışmadan kaçarak ve etkileşimi mümkün olduğunca az tutarak sorunun çözümlendiğini düşü- nürler. Kaçınma kişiler arasındaki iletişim ve ilişkinin devamlılığı açısından uygun bir yöntem değildir. Bu tutum çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgi- lidir. Bireyler açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya direk olarak müdahale etmez. Çatışmaların önemsiz olduğu ve çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda bu yola başvurulmaktadır. Kaçınma fiziksel olarak çatışmanın yaşandığı mekândan uzaklaşmayı ifade edebilir. Örneğin, işyerinde meydana gelen bir çatışma nedeni ile ofisin başka bir odasına gitmek gibi. Bununla birlikte kişilerin duygusal ya da mantıksal olarak uzaklaşmalarını da açıklamaktadır. Hiç görüşmeme kaçınmanın en uçtaki boyutudur. Kişiler arası çatışmadan kaçınmak, sorunun daha fazla büyümesine hatta başka sorunların da ortaya çıkmasına neden olabilmek- tedir. Kişiler arası bir çatışma yaşandığında taraflar aktif olarak rol almalı- dır. Çatışma çözülmek isteniyorsa kişilerin konu, olay, durum vb. sorunlar- la yüzleşmesi gereklidir. Taraflar aktif olarak birbirini dinlemeli ve konu- şmalıdır. Ne hissettiklerini ve ne düşündüklerini açık bir şekilde paylaşmalı- dır. Aktif çatışma kişilerin söyledikleri ve düşünceleri ile ilgili olarak so- rumluluk almalarını gerektirir. Örneğin, karşı taraf ile aynı fikirde olunma- dığı zaman bunun ifade edilmesi, buna ilişkin de ne yapılmasının, nasıl davranılmasının vb. istendiği kişi tarafından açıklanabilmelidir.

VII. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM ÇATIŞMALARININ ÇÖZÜMÜNDE İLETİŞİM STİLLERİ

Verimli bir çatışma yönetimi sağlamak için tarafların ilgili oldukları konuları belirlemek ve durumu değerlendirmek yeterli değildir. Diğer kişi- nin inançları, amaçları, değerlerini bilmek kişinin belirli bir problemi çözer- ken hangi tutumu benimseyeceği konusunda bilgi vermemektedir. Çatış- manın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, tarafların karşılıklı olarak bir- birleri ile anlaşmaya istekli olmaları gerekir. Bununla birlikte, her iki taraf da risk ve kendi kararlarının sorumluluğunu almaya istekli olmalıdır. Çatışmanın çözümü ile taraflar eşitlik elde etmelidir. Önemli olan çatışmanın çözüleceği bir güven ve işbirliği ortamının yaratılmasıdır. Tarafların birbir- lerine karşı çatışma çözümüne engel olacak yaklaşımlarda bulunmamaları gerekir. Çatışma yönetiminin temel amacı tarafların isteklerine ulaşmaları- dır. Çatışmanın yönetilmesinde iletişim stratejileri çok önemlidir. Genellikle çatışma çözümünde savucunu ve destekleyici olmak üzere iki türde iletişim ikliminin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Sözlü ifadeler değerlendirmekten çok tanımlayıcı, problemden daha çok kontrol odaklı, spontandan daha çok stratejik bir yaklaşım içermektedir. Sözsüz ifadeler ise, beden duruşu ve yönelişi, kişiler arasındaki mesafe, yüz ifadeleri diğer kişiye savunucu bir

iklim yansıtabilir. Dil stili, soru sorma biçimi, dinleme tarzı destekleyici bir iklim iletebileceği gibi savunmayı gerektiren bir durum da sunabilir (Borisoff ve Victor, 1998: 15 – 16).

Çatışma çözümü sırasında destekleyici ve savunucu olmak üzere iki tür strateji iletişim ikliminin oluşturulmasında kullanılmaktadır. Rekabete yönelik olan savunucu iletişim iklimi, işbirliğine yönelik olan destekleyici iletişim iklimi çatışma çözümünde farklı iletişim iklimi özellikleri olarak görülmektedir.

Çatışma yönetiminde kullanılan iletişim stratejilerinden savunucu iletişim stratejisi, tabloda da görüldüğü gibi, destekleyici iletişim iklimi özelliklerinden farklı bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Savunucu iletişimin en belirgin özelliği, durum değerlendirmesi ve kontrolü sonucunda stratejik bir iletişim biçimi sergilemektir. Bu tür iletişim ikliminde üstünlük kurma davranışı egemen olmakta ve kişiler kesin kararlarla haklılıklarını savunmaktadırlar. Empati, eşitlik gibi soruna odaklı tanımlayıcı yaklaşımlar bu tür çatışma stratejisinde yer almaktadır.

Tablo 20: Bütünleşik Çatışma Yönetimi Aşamaları

Değerlendirme	Kişinin durumu değerlendirirken sakin kalmasını ve zaman tanımamasını gerektirir. Çatışmanın kaynağını doğru olarak belirlemesi gerekir. Uygun bilgi ve belge araştırılmalıdır. Uzlaşmaya istekli olunup olunmadığı konusu değerlendirilmelidir. Diğer tarafın isteklerinin ne olduğu dikkate alınmalıdır.
Onaylama	Diğer tarafın ilgileri dinlenmelidir. Diğer tarafın bakış açısı anlaşılmaya çalışılmalıdır.
Tutum	Streotipleştirme ve önyargılı davranışlardan kaçınılması gerekir. Objektif kalınmaya özen gösterilmelidir. Mümkün olduğunca açık ve esnek olunmalıdır.
Eylem	Dil kullanımına dikkat edilmelidir. Sözsüz iletişim unsurlarına dikkat edilmelidir. Diğer tarafın sözlü ve sözsüz iletişim biçimi gözlenmelidir. Kazan – kaybet anlayışından kaçınılmalıdır. Güvenilir ve içten tavırlar sergilenmelidir. Fikirlerle açık bir yaklaşıma sahip olunmalıdır. Dinlemeli, tekrar etmeli ve bilgi açıklığa kavuşturulmalıdır.
Analiz	Tarafların isteklerinin tam olarak açıklandığından ve dikkate alındığından emin olunmalıdır. Alınan kararlar özetlenmeli ve açıklanmalıdır. Herhangi bir değişiklik olması istenirse tekrar gözden geçirilmelidir.

Kaynak: Deborah Borisoff, David A. Victor, Conflict Management, A Communication Skills Approach, Second Edition, Allyn and Bacon, America, 1998, s. 20

A. ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNDE DESTEKLEYİCİ İLETİŞİM

Çatışmanın yönetilmesinde arzu edilen iletişim stratejisi, destekleyici iletişim ikliminin yaratılmasında bağlıdır. Çatışma çözümünde mümkün olduğunca savunucu stratejilerden uzaklaşılması olumlu sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda çatışma yönetiminin çözümünde "destekleyici iletişim iklimi" ile kullanılacak iletişim becerileri ve özellikleri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 21: Destekleyici İletişim İkliminin Özellikleri

Tanımlayıcı konuşma Belirsizliği azaltmaya yöneliktir. Yargılamadan doğru bilgiye ulaşılması amaçlanır.	Açıklama/iddiaları kabul etmek (tarafar arasında diyalog kurularak kendi fikirlerini ifade etmesi ile açıklama yapılır. "bana göre...", "benim inancıma göre..."). Açık ve belirli bir şekilde belirtmek (tarafar fikirlerini ve isteklerini çatışma çözümüne yardımcı olacak şekilde açıklarlar). Semantik seçim yapmak (tarafar açıklama yaparken seçtikleri kelimelerin yan anlamı olan ve ima eden kelimeleri seçmeden ortak bir anlatım yakalamaları gerekir) Argo, strootip, otomatik ifadeler kullanmamak (Tarafar açıklama yaparken yanlışlıkla argo ifadeler kullanmamalı, kişileri belirli bir kategoride değerlendiren strootiplerle ifade etmeden kaçınmalı, otomatik olarak bazı kelimelerin ağzdan çıkmasına dikkat etmelidir). Sözdizimsel seçim yapmak (Tarafar destekleyici bir iklim için düşmanlık yaratan, tehdit eden kelimeler kullanmamalıdır).
Kendiliğinden Davranış (Spontan) Karşılıklı işbirliği yapmak için herhangi bir kötü niyet, hile olmaksızın hareket etmektedir.	Negatif eleştiriden kaçınmak (Tarafar eşit bir konumda bulduklarının farkında olarak, eşitliği bozacak ve diğer tarafı küçümseyen ifadelerden, tanımlamalardan kaçınmalıdır). Uygulanabilir çözümler üretmek (Tarafar problemin çözümünü gerçekten sağlayacağına inandıkları çözümlere odaklanmalıdır). Önerileri birleştirmek (Tarafarın sundukları öneriler bir araya getirilerek uygulanabilir çözümler ortaya konulmalıdır).
Empati Diğer tarafın duygu, düşünce ve isteklerini anlamaya çalışma ve olayları karşı tarafın bakış açısı ile görebilme yeteneğidir.	Diğer tarafın bakış açısını anlamak (Tarafar arasında empatik bir bağ kurularak bakış açılarının anlaşılması, yanlış anlamayı azaltarak olumlu bir yaklaşım sağlar). Diğer taraf açısından değerlendirmek (Tarafar problemi birbirlerini anlayarak değerlendirdiklerinde destekleyici bir iklim yaratılır). Rol değişimi (Tarafar birbirlerinin rollerini anlayarak problemin temel nedenini daha kolay bir şekilde anlayabilirler).
Eşitlik Tarafarın çatışma çözümü sırasında eşit haklara ve koşullara sahip olduğunun kabul edilmesidir.	İletişim sürecine katılmaya davet etmek (Tarafar çatışma çözümüne ilişkin fikirlerini ve duygularını eşit bir şekilde ifade edilmeli, eşit fırsat tanınmalıdır). Fikirlere ve önerilere saygı göstermek (Tarafar çatışma çözümü için fikirlerini açıkladıkları ve öneriler getirdikleri sırasında saygı gösterilerek değerlendirmeye alınmalıdır.) Açıklamaları desteklemek (Tarafar çatışma çözümüne yönelik açıklamalarda bulunurken birbirlerini desteklemeli ve katkıda bulunmalıdır).
Geçicilik Tarafarın yaşadıkları problemin çözümünün mümkün olduğunu ve tüm yaşamı kapsamadığını ifade etmektedir.	Problem çözümüne odaklanmak (Tarafar düşünce ve duygularını açık bir şekilde ifade ederek probleme odaklanmalı, problem dışındaki konulara sapmamalıdır).

Kaynak: Deborah Borisoff, David A. Victor, Conflict Management, A Communication Skills Approach, Second Edition, Ally and Bacon, America, 1998, s. 40 - 68 arasındaki bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

B. ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜNDE DESTEKLEYİCİ OLMAYAN İLETİŞİM

Destekleyici iletişim iklimi ile çatışma çözümünde gösterilen yaklaşımların yanında, çatışma çözümünü güçleştiren ya da engelleyen sözel iletişim stratejileri (inkâr etme, alay etmek vb.) ve (ima etme, eleştirme vb.) davranışlar da söz konusu olabilmektedir. Kişiler arasında yaşanan çatışma durumlarında bu tür stratejilerin kullanılması, kişilerin incinmesine ve ilişkilerin zarar görmesine neden olabilmektedir. Aşağıda kişiler arası iletişim çatışmalarının çözümünü güçleştiren ve engelleyen stratejiler yer almaktadır (Borisoff ve Victor, 1998, : 59 – 63 ; Cüceloğlu, 2001: 198 – 204'den uyarlanmıştır):

1. İnkâr Etmek/Bahane Bulmak

Çatışmadan kaçmak için kişiler problemi ya da problemle olan ilgilerini inkâr ederler. Birçok zaman da problemin kendileri ile ilgili olmasını engellemek için çeşitli bahanelerle konudan uzaklaşırlar.

Genel müdür: Bugün tüm işler aksıyor.

Personel müdürü: Birçok çalışanın hastalanması benim hatam değil.

Genel müdür: Elbetteki hastalıkları engelleyemezsin. Fakat ofiste çalışanlar arasında rotasyon sağlayarak birbirlerinin işlerini öğrenmelerini sağlayabilirsin. Böylece bir kişi hastalandığında işler aksamaz.

2. Yanıt Vermemek

Bazı kişiler kendilerini ihmal edilmiş ve önemsenmeyen biri olarak hissettikleri için, diğer kişilerin gerçekleştirdiklerini, söylediklerini vb. konularda sürekli olarak negatif eleştirilerde bulunurlar. Diğer taraf çatışmayı çözmeye yöneldiğinde ise problem yokmuş gibi davranarak bir yanıt vermezler.

3. Şaka Yapmak/Alay Etmek

Çatışma çözümlenmek istendiğinde karşısındaki kişiyi kontrol etmek için şaka yaparak ya da alay ederek problem küçükmüş gibi davranmaktadır. "Hadi canım sende, sanki başka derdimiz yok da bu konuyu mu tartışacağız."

4. Susturmak

Çatışmadan kaçmanın diğer bir yolu da karşı tarafı susturmaktır. Genellikle susturmak amacı ile sözünü kesme, konuyu değiştirme, konudan kaçma, dışsal nedenler bulma ve suçlama davranışlarında bulunmaktadır.

5. Genelleştirmek

Çatışmaya konu olan problem konusunda haklı çıkmak için durumu ifade eden başka örneklerle genelleştirme yapılabilir. Aynı zamanda da bu konu ile ilgili streotipler örnek gösterilebilir.

6. Tanımsal İzleme

Çatışma sırasında taraflardan biri diğerinin söylediği ifadeleri izleyerek belirli bir kelime ya da örneğe odaklanır. Konunun içeriğine odaklanmak yerine bu kelimeye takılarak konuyu bu noktaya odaklamaktadır.

Özge: Ne yazık ki artık senin için hiç zamanım yok.

Özgen: Bu doğru. Geçen akşam benimle akşam yemeğindeydin.

7. Suçlamak

Çatışma taraflarından biri karşı tarafı savunma durumunda bırakarak, konu ya da olay ile ilgili olarak problemin nedenini karşı tarafa atfetmektedir. Çatışmanın çözümü yerine diğer kişi kendini savunma çabası içinde girmektedir.

Doktor: Ben sana formları getirmeni söylemiştim.

Hemşire: Sabah size vermiştim.

Doktor: Şimdi de benim unuttuğumu mu söylemek istiyorsun.

8. Sorumluluğu İnkâr Etmek

Taraflarından biri çatışmaya konu olan problemin kesinlikle kendisi ile ilgili olmadığını söylemekte katı bir şekilde reddetmektedir.

Yönetici: Bugün öğlene kadar gemiler yükleniyor değil mi?

Sekreter: Sanıyorum bu imkânsız.

Yönetici: Nasıl olur, gemideki malzemeler bozulabilir ama.

Sekreter: Bu benim işim değil ki. Bu konuda bana bilgi verilmedi.

9. Misilleme Yapmak

Çatışma taraflarından biri diğerinin davranışlarını kontrol etmek ve çatışmayı kendi isteği doğrultusunda yönlendirmek için otoritesini, gücünü, uzmanlığını ön plana çıkarmaktadır. Anne ödevini yapmakta sorun yaratan oğluna "Eğer ev ödevini akşama kadar bitiremezsen hafta sonu bizimle sinemaya gelemezsin" diyerek bir misilleme ile çatışmayı kendi lehine çevirir.

10. Konudan Kaçınmak

Bazı kişiler herhangi bir kimseyle çatışmaya girmemek için bilinçli ya da bilinçsiz, çeşitli kaçma davranışlarında bulunurlar. Kendilerine sorulduğunda canlarının bir şeye sıkıldığını söylemezler. Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmışsa, ya orayı terk ederler, ya uyumak isterler, ya da sanki çok önemli bir uğraşları varmış gibi sadece yaptıkları işle ilgilenirler.

Personel müdürü: Bizim için bugün çok yorucu olacak. Piyasa değerleri artıyor.

Supervizör: Evet bizim için de zor bir gün. Korkarım ki çalışanlar greve gidiyorlar.

11. Konuyu Değiştirmek

Çatışma olasılığı belirlediği anda konuyu değiştirmek sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu tür eğilimi olan iki kişinin gerçek anlamda bir ilişki geliştirebilmeleri zordur. Böyle bir ilişki içinde olan kişilerin ilişkisine "beraber olma oyunu" olarak bakmak daha doğrudur.

Ali: Konut kredileri ile ilgili konuya yeterince zaman ayırmadık. Bu konuya odaklanmamız gerektiğini düşünüyorum.

Ahmet: Eminim ki bu konu çok önemli, ancak şimdi müşteri şikayetleri hakkında konuşalım. Benim kısa bir süre içinde çıkmam gerekiyor.

12. Dışsal Nedenler Bulmak

Kişiler arasında bir anlaşmazlık yaşanması durumunda taraflardan biri çatışmayı çözmeye yönelik bir yaklaşım sergilememekte, ve çatışmanın konusunun kendileri dışında bir nedenden kaynaklandığını ileri süren sözler söylemekte ya da davranışlar sergilemektedir.

Yönetici: Bu raporu tamamlamak için bir haftaya ihtiyacımız olacak. Biz şimdi ekipmanı düşünemeyiz.

Asistan: Ekipman olmadığı zaman raporu hazırlamak ve kısa sürede bitirmek mümkün değil.

13. Hasıraltı Etmek

Hasıraltı eden kimse, sadece tartışmaya girmekten kaçınmakla kalmaz, sanki tartışacak bir konu yokmuş, kendisiyle diğeri arasında bir sürüşme söz konusu değilmiş gibi davranır. Bu tutum karşı tarafta hem kızgınlık hem de suçluluk duygusu uyandırır.

14. Suçlu Hissettirmek

Bir insan karşısındakine açıktan açığa ve doğrudan kızgınlığını ya da kırgınlığını söyleyemiyor, fakat imalı yollarla karşıdaki kişinin kendini mutsuz ettiğini ifade ediyorsa kullandığı teknik "suçlu hissettirme" yöntemidir. Bu tutum, "karşıdakini suçlu hissettirerek istediğini yaptır" şeklinde özetlenebilir.

15. Eleştirmek

Bireyin kendisini sınırlendiren bir sorunu konuşacağı yerde kızgınlığını karşısındaki kişinin başka davranışlarını eleştirerek dile getirmesidir. Böyle durumlarda karşıdaki bireyin gerçekten neye kızdığını pek anlayamaz.

16. Akıl Okuyuculuk

Karşısındakini dinleyecek ve onun söylediklerini ifade ettiği biçimde anlayacak yerde; o kimsenin kişiliğini çözümleyerek, onun gerçekte ne demek istediğini kendisine öğretir biçimde anlatarak, kendi bilgiçliğini ve üstünlüğünü belirtmeye çalışmaktır.

17. Tuzak Kurmak

Bazı kişiler karşılarındakinden belirli bir davranışta bulunmasını isterler. Karşıdaki bu davranışı yapınca, sanki önceden isteyen kendileri de-ğilmiş gibi, bu davranışı yapana yüklenirler. Örneğin; "haydi gel seninle tam dürüst olalım, içimizden geçtiği gibi konuşalım, aklımızdan geçenleri birbirimizden saklamayalım" derler. Fakat karşıdaki bu isteğe uyararak kendi içinden geçenleri dürüstçe paylaşmaya başlayınca, hemen surat asmaya, kinayeli laflar söylemeye başlarlar.

18. Bardağı Taşırma

Karşısındakine kırılan, kızan kişi bu kızgınlığını o anda belli etmez. Bir süre bu tür kızgınlıklarını ve kırgınlıklarını depoladıktan sonra önemsiz bir olayı bahane ederek hepsini boşaltır.

19. Yaraya Dokunmak

Herkesin, psikolojik anlamda, son derece duyarlı olduğu, "yaralı" yerleri vardır. Buralara dokunduğunuz zaman karşınızdakine ilişkinizin bozulma olasılığı yükselir. Kişinin bu noktalarını ancak ona yakın kimseler bilebilir. Bu yakın kimseler kızgınlıklarını, kişiyi bu duyarlı noktalarından yakalayarak belirtiyor ve öç alıyorlarsa, bu hastalıklı bir ilişkidir.

20. Yoksun Bırakmak

Bazı kimseler karşısındakine kızdığı ya da kırıldığı zaman, bu duygularını göstermek yerine, karşısındakinin ihtiyacı olan bir şeyi ona vermeyerek öğ alma yoluna giderler. Birçok zaman da kişiler karşısındaki kişiyi cezalandırmak amacı ile yapabileceği yardımları esirgemektedir.

Çatışma durumlarında kişilerin sözleri çatışmayı çözümlenmede kazan - kazan yaklaşımına yönelik olsa da birçok zaman sözsüz iletişim unsurları ile çatışmanın "kazan - kaybet yaklaşımına" yöneldiği görülmektedir. Sözsüz mesajlar kişilerin belirsiz ifadelerinin kesinleşmesinde ve açıklığa kavuşmasında yardımcı olmaktadır. Sözsüz mesajlar sözlü iletişimi destekleyici nitelikler taşıdığı gibi bazen de sözsüz mesajlarla uyumsuzluk gösterebilir. Böyle durumlarda sözsüz mesajların doğruluğunu kabul etmek gerekir. Çatışmalarda kişilerin ilk yaklaşımını etkileyen unsur dış görünüş olmaktadır. Kişilerin boy, kilo, saç biçimi, giyinişi vb. unsurların yanında cinsiyet, ırk, etnik özellikleri de karar vermesinde büyük etkiye sahip olabilmektedir. Karar vermede belirleyici bir özellik olan dış görünüş kişilerin çatışma çözümüne yaklaşımlarının belirlenmesinde bir etkiye sahiptir. Kişilerin kullandığı işaretler kültürel yapıdan etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Buna bağlı olarak kişilerin çatışma sırasında yaptıkları el işaretleri, duruşları farklı anlamlara sahip olabildiğinden çatışmanın yapılanmasında ve çözümünde belirleyici olabilmektedir. Örneğin, OK işareti ülkelere göre farklı anlamlara gelebilmektedir. Tunus'ta sıfır olarak anlaşılan OK işaretinin, Fransa ve Belçika'da "hiçbir şey yok" anlamına geldiği görülmektedir. Aynı işaretin Yunanistan ve Türkiye'de sıfır olarak yorumlanmasının dışında kişilerin cinsel tercihlerine yönelik bir işaret olarak algılandığı görülmektedir. Kişilerin bakışları sözlerden daha derin anlamları ifade etme özelliğine sahiptir. Çatışmanın çözümü sırasında taraflardan biri sürekli gözünü kaçırıyor ve göz teması kuramıyor ise bu durumda karşı tarafta güven ile ilgili ya da doğru söyleyip söylemediği vb. konularda çelişki yaratabilir. Göz bebekleri büyümüş olarak ve dikkatle karşı tarafa baktığı bir durumda ise dikkatle dinlediği ve ilgilendiği anlaşılabilir. Diğer bir ifade ile gözler ve bakışlar kişilerin destekleyici ya da savunucu bir iletişim tutumu içinde olup olmadığı konusunda bilgi vermektedir (Borisoff ve Victor, 1998: 80 - 90).

Çatışma durumlarında ve çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımlarda kadın ve erkeklerin farklı tepkiler verdikleri ve farklı yaklaşımları seçtikleri görülmektedir. Kadın ve erkeğin sahip oldukları kaynaklar ve güç unsurları farklı olduğu için psikolojik özellikleri de farklı yapılanmaktadır. Aynı zamanda kadın ve erkeğin bebeklikten itibaren yetiştirilme biçimleri ve yüklenen değerler farklılık göstermektedir. Sonuçta kadın ve erkeğin beklentileri farklılık gösterdiği için olaylara ve durumlara yaklaşımları farklılık göstermekte, bu durum sözlü ve sözsüz ifadelerine de yansımaktadır.

KAYNAKÇA

- Arslan, Coşkun. (2005). Kişiler arası çatışma çözme ve problem çözme yaklaşımlarının yüklenme karmaşıklığı açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aytaç, Serpil. (2000). İnsan Anlama Çabası, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Bartos, Otomar. (2002). Using Conflict Teory, Cambridge University Press, Port Chester, NY, USA.
- Baymur, Feriha. (1994). Genel Psikoloji, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Borisoff, Deborah, Victor, David A. (1998). Conflict Management, A Communication Skills Approach, Second Edition, Ally and Bacon, America.
- Can, Halil. (2005). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara.
- Cüceloğlu, Doğan. (2001). Yeniden İnsan İnsana, 26. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Devito, Joseph. (2004). The Interpersonal Communication Book, Tenth Edition, Pearson Education, USA.
- Devito, Joseph. (1995). The Intpersonal Communication Book, Seventh Edition, Harper Collins Collere Publishers, New York.
- Dökmen, Üstün (1994). İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, Erol. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Goldstein, S. B. (1999). "Construction and Validation or a Conflict Communication Scale", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 29, Iss. 9.
- Hopper, Robert. (1984). Between You and Me, The Professional's Guide to Interpersonal Communication, Scott Foresman and Company, USA.
- Johns, Gary. (1996). Organizational Behavior, Harper Collins Publishers, New York.
- Karip, Emin. (2003). Çatışma Yönetimi Dersleri, Ankara.
- Koçel, Tamer. (2001). İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul.

- Thomas, K. W. (1992). "Conflict and Negotiation Process in Organizations", Handbook of industrial and organizational psychology.
- Yıldırım, Atila. (2005). Empati ve Çatışmalar, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Yılmaz, Muzaffer Ercan. (2006). Uyuşmazlık Analizi ve Çözümü, İnsan Uyuşmazlıklarının Kaynakları ve Çözüm Paradigmaları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



DİNLEME BECERİSİ

“Kalbe giden yol kulaktan geçer.”

Voltaire

“Önce anlamaya, sonra anlaşılmaya çalışın.”

Stephen Covey

I. DİNLEME KAVRAMI

İletişim, genellikle okuma, yazma, konuşma ve dinleme olmak üzere dört temel beceri ile gerçekleştirilmektedir. İletişimde etkinlik sağlamak amacıyla, yazma, okuma ve konuşma becerisine fazlası ile önem verilmesine rağmen dinleme unutulur. Çünkü, dinleme kişilerin doğuştan sahip oldukları bir yetenek olarak kabul edilir. İşte bu noktada, dinlemenin genellikle duymak olarak algılandığı görülür.

Duyma, dinleme eyleminin başlangıç aşamasıdır. Çünkü, dinleme sözcüklerin ve anlatılmak istenenin anlaşılmasını içerir. Dinlemek konuşmaktan daha fazla bir enerji gerektirir. Konuşurken yapılan hataları fark ederek geri almak mümkün olsa da, dinlerken hata yapıldığının farkına bile varılamamaktadır. Barker (1981) tarafından yapılan araştırmaya göre, kişiler bir gün içinde uyku saatlerinin dışında yaşamın % 17'sini okuma, % 14'ünü yazma, % 16'sını konuşma eylemlerine, % 53 oranında dinlemeye zaman ayırmaktadırlar (Tubbs ve Moss, 1991: 174).

Dinleme, sözlü ve sözsüz mesajları seçmek, onlarla ilgilenmek, onları anlamlandırmak, hatırlamak ve onlara karşılık vermekten oluşan bir süreçtir. Dinleme sırasında kelimeler duyulur ve duyulanlar anlamlandırılmaya çalışılır. Duyma, sesleri algılamının fizyolojik bir sürecidir. Ses dalgaları kulak zarına ulaştığında kulak kemiklerini (çekiç, örs ve üzengi) titretmekte ve duyma olayı meydana gelmektedir. Sonuçta bu titreşimler beyne iletilen elektrik mesajları halini almaktadırlar (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 124).

“Duyma” ve “dinleme” kavramları birbirinden farklı anlamlara sahiptir. Duyma, dinleyicinin, ses akımının içinden dil unsurlarını ayırt edebilme, ve fonolojik ve gramatik bilgileri doğrultusunda bu unsurları birbirine birleştirip, cümleyi anlama yeteneğidir. Dinleme ise, dinleyicinin, daha önce söylenenler ile bir sonra söylenen cümle arasında bağlantı kurma ve iletişim içindeki işlevini anlama yeteneğidir (Widdowsson, 1978). Diğer bir ifade ile, dinleyicilerin işitsel ve görsel yeteneklerini içeren dinleme, bir algı ve dikkat etkinliğidir.

II. DİNLEMENİN AMAÇLARI

“Hiç kimse sıranın kendisine geleceğini bilmese, sizin konuşmanızı dinlemez.” Bu pek çok insanın iletişime yaklaşımını ifade etmektedir. İnsanlar karşılıklarını dinleme sırasını beklemeyecek kadar meşguller. Fakat etkili insanlar, iyi bir dinleyici olmanın değerini bilirler. “Yalnız sen konuşursan hiçbir şey öğrenemezsin” (Edgar Wtson Howe).

İletişimin önemli bir parçası olan dinleme, kişinin kendini gerçekleştirmesi, olumlu ilişkiler kurması ve iş başarısı elde etmesi üzere üç alanda etkili olmaktadır. Dinlemenin öğrenilmesi ve dinleme becerilerinin geliştirilmesi kişinin özel ve iş yaşamında kuracağı kişiler arası etkileşimlerde yararlı olmaktadır.

Genel olarak insanlar, kendilerini ilgi ile dinleyecek birine ihtiyaç duyarlar, bununla birlikte, kendileri hakkında konuşmaktan hoşlanırlar ve kendilerini açmalarına izin veren bir dinleyicinin yanında rahat hissederler. Kendini anlatan kişi, kendisi ile ilgili bilgileri paylaşmaktan dolayı dinleyen kişiye karşı da olumlu duygular hissetmekte ve bu kişi ile etkileşimini sürdürmek istemektedir. Dinlemeyi etkileyen faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Keltner, 1973, s. 132 - 135):

Kararlı Değişim Süreci: Dinleme sabit bir biçimde değişim sürecidir. Bir uyarana çoğu kez birkaç saniyeden daha fazla odaklanılamamaktadır. Bir radarın genel taraması gibi, insanların duyuları, kendilerine gelen uyarıların önemli bir bilgiyi taşıyıp taşımadığını belirlemek için sabit bir biçimde tarar. Değişiklik, genellikle rastlantısal değildir. Genellikle insanlar diğer kişilerle ve ortamla ilişkili olan şeyleri izleme eğilimindedirler. Örneğin, gecenin sessizliğinde kitap okuyan biri, kitap okumaya dalmışken, aynı zamanda yan odada bebeğin ağlayıp ağlamadığına odaklanmıştır.

Motivasyonun, Duyguların ve Amacın Etkisi: Dinleme süreci, motivasyon ve duygulardan etkilenmektedir. Konuşan bir kişiyi dinlerken kişinin motiveleri ve gereksinimleri devreye girer. Konuşan bir kişiyi dinleme amacı da oldukça önemlidir. Kişinin gereksinimlerine cevap veren ya da istediği bir bilgiyi edinmesini sağlayan bir konunun olması durumunda daha etkin olmaktadır. Bununla birlikte, diğer insanları dinleme isteği, kişinin dinleme davranışları üzerinde çok güçlü bir kontrole sahiptir. Bu nedenle insanlar yalnızca duymak istediklerini duyarlar.

Uyarıların Diğer Deneyimlerle İlişkisi: Diğerlerini dinlemek için sarfettiğimiz seçicilik, uyarının ve uyarın bilgisinin diğer en yakın deneyimlerle ya da en uzak deneyimlerle benzerliği ya da ilişkisi ölçüsünde belirlenir. Kişiler dinlerken, geçmişle bağlantılar kurarak, geçmiş deneyimleri ile ilgili hoş, denemeye değer ve güzel bir bilgi aktarıyorsa istekli bir biçimde bu uyarılarla ilgilenirler. Diğer taraftan, geçmiş deneyimlerini, travmatik, hoş olmayan veya yıkıcı bir etki var ise, hoş olmayan bu deneyimi tekrar yaşamamak için bu bilgileri dinlemek istememektedir.

Bilgi ve Ses: Dinleme, istenilen bilgiyi gürültüdeki seslerden ayırma yeteneğinden etkilenir. Gürültü mesajın doğasında değişikliklere neden olduğu zaman dinlemeyi olumsuz olarak etkilemektedir.

Beklentiler ve Kabul: Kişinin neyi duymayı beklediği, gerçekte neyi duyduğunu etkileyebilir. Örneğin, bir kişinin konuşurken gergin olmasını bekleyen dinleyici, konuşanın her söylediğini gergin olarak yorumlayacaktır. Başka bir deyişle, önceden ayarlamaların (ön yargı vb.) dinleyici davranışı üzerinde etkisi oldukça önemlidir.

Alışkanlıklar, Tutumlar ve Önyargılar: Kişilerin sahip olduğu alışkanlıklar, tutumlar ve önyargıları belli uyarı tiplerini bloke etmekte ve bu uyarıların sağladığı bilginin alımını engellemektedir. Bazı durumlarda ise, seçici algılama ve anlamlandırabilme kişinin alışkanlıkları, tutumları doğrultusunda şekillenmektedir.

Tablo 22: Dinlemenin Amaçları

Amaçlar	Örnekler
Öğrenmek Diğerleri hakkında bilgi edinmek Yaşamı öğrenmek Karar vermek Problemlerden kaçmak	Ali Ayşe'nin İngiltere seyahatini anlatırken onu dikkatle dinliyordu. Çünkü, bir sonraki yıl İngiltere'ye gitmek istiyor ve bu konuda daha fazla bilgi sahibi olmak istiyordu.
İlişki kurmak Arkadaş olmak Aşkı yaşamak Sosyal kabul görmek Sevilen biri olmak Destek olmak	Mehmet Zeynep'ten hoşlanmaktadır. Zeynep'i daha iyi tanımak ve onunla bir yakınlık sağlamak için onu dinlemeye özen göstermektedir.
Etkilemek Diğerlerinin tutum ve davranışlarını etkilemek Saygı duyulan biri olmak Etkili biri olduğunu hissetmek	Fabrikada yeni gelen mühendis her bir işçi ile ayrı ayrı görüşerek, sorunlarını dikkatle dinlemekteydi.
Eğlenmek Eleştirme ve değerlendirmeden kaçınmak Pasif olmak Diğerleri ile zaman geçirmek	Fatma babaannesinin yıllar önce yaşadığı olayları dinlerken sanki o yıllara gidiyordu.
Yardım etmek Diğer kişilerin sorunlarına çözüm bulmak Empatik bir yaklaşımla anlaşıldığını hissettirmek	Ahmet komşunun küçük oğlunun öğretmenin ödevleri hakkında neler söylediğini anlatırken onu empatik bir yaklaşımla dinleyerek yardımcı olmak istiyordu.

III. DİNLEMENİN AŞAMALARI

Dinleme seçici bir süreçtir. Genellikle kişiler ihtiyaçlarına ve amaçlarına uygun olan uyarıları seçmektedir. Uyarı, seçme süreci ve etkili dinleme davranışı için oldukça önemlidir. Seçicilik, dinleyicinin algısının merkezindeki bazı uyarıları veya uyarı grubunu kapsar. Öyle uyarılar vardır ki; odaklanmak için kişilerin kendini zorlaması ya da dinlemeye hazırlanması yeterli olmamakta, etkili bir dinleme gerçekleştirilememektedir. Ancak öyle sesler ve düşünceler vardır ki, bunlar otomatik dinlenir (Keltner, 1973: 131).

Bir şeyi dinlemek için ilk aşamada, o sesi diğer sesler arasından seçmek gereklidir. Daha sonra, o ses ile ilgilenme, anlama ve hatırlama aşamaları gerçekleşmektedir. En son aşamada ise karşılık vermek dinlemenin gerçekleştiğini ifade etmektedir. Dinlemenin aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 124 - 126; Kline, 1996: 16 - 26'den derlenmiştir):

Seçme ve Alma: Dinlemenin ilk aşaması, duyu organları aracılığı ile mesajı almaktır. Duyuma ile başlayan dinleme eylemi sadece dinlemekten oldukça farklıdır. Alıcının mesajı doğru bir şekilde duyabilmesine engel olacak fiziksel ve duygusal engellerden uzaklaşması gerekli olup, duyulabilecek bir ses tonu sağlanmalıdır. Bir sesi seçmek, kişinin dikkatine yönelen diğer sesler arasında bir sese odaklanmaktır. Kişiler arası bir ortamda bir kişiyi dinlerken, onun sözlerine ve mesajlarına odaklanılır. Örneğin, şu an bu kitabı okurken siz kitabın satırlarına dikkatinizi vererek satırlara odaklanmış durumdasınız. Kitabı okumayı bırakınca, etrafınızdaki diğer sesleri dinleyin. Başka kişilerin konuşmaları, saat sesi, bilgisayarın vızıltısı, klimanın sesi vb. birçok ses duyabilirsiniz.

İlgilenme/Hazır bulunma: Dinleyici dinleme esnasında, hem iç hem de dış uyarıcıların etkisi altındadır. Çok sayıda ve çeşitli mesajların aynı anda gelmesi sonucunda, belirli bir mesaja ilişkin bilgiyi almaya odaklanır. Bu noktada, seçici algı aracılığı ile istenilen ya da amaçlar doğrultusundaki mesaja dikkat edilir. Bir ses seçildikten sonra, kişi o seçilen sese odaklanır. İlgi bazen geçici olabilir. Bir sesle bir an ilgilenip daha sonra başka seslere dönebilir. Genellikle kişiler kendi istek, gereksinim ve ilgilerine yönelik olan sese odaklanmaktadırlar. Örneğin, karnı acıkan birisinin pizza reklamına odaklanması gibi. Kişinin kendisine yönelik bilgiler dikkatini çekmektedir. Aynı zamanda somut nesne ya da olaylar soyut olanlardan daha çok dikkati çekmekte ve ilgiyi odaklamaktadır.

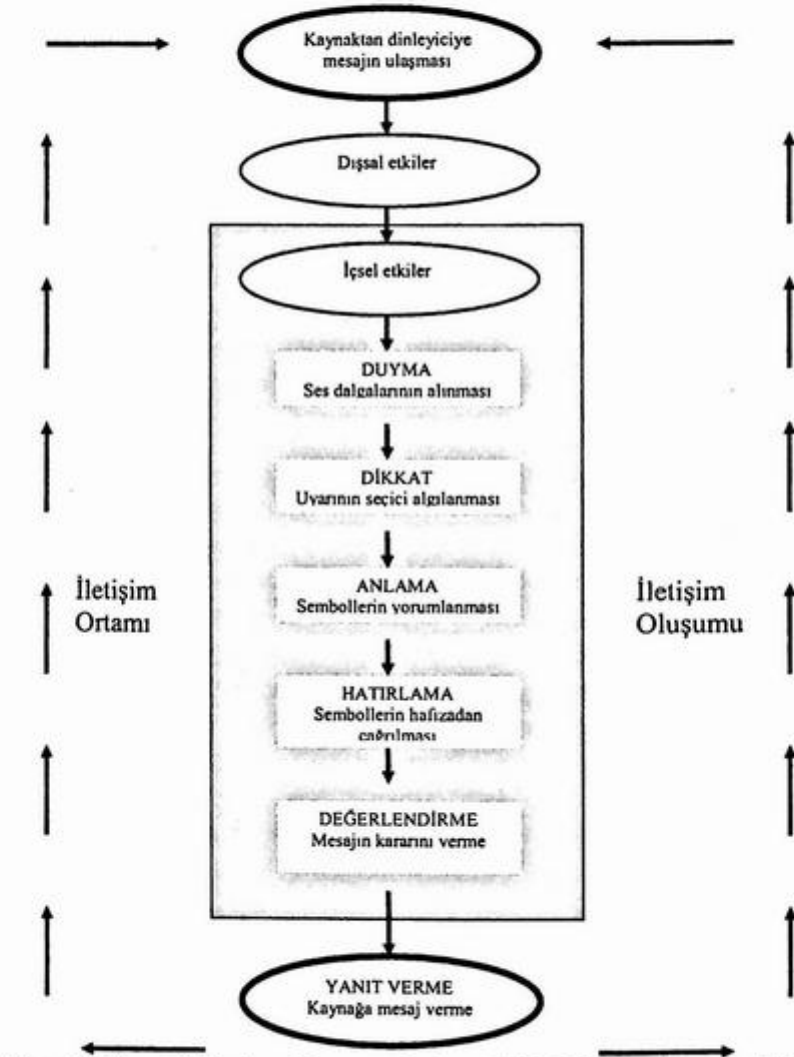
Anlama: Duymak fizyolojik bir olaydır. Anlamak ise, seçilen ve ilgilenilen seslere anlam yükleme sürecidir. Bir mesajı anlamak, duyulan ve görüldenden bir anlam inşa etmek demektir. Kişilerin duydukları seslere nasıl anlam verdiğine ilişkin birçok teori bulunmaktadır, ancak kesin olarak kabul gören bir anlayış mevcut değildir. En çok kabul edilen teori, kişilerin duyduklarını daha önce bildikleri ile ilişkilendirerek anlam verdiklerini ifade etmektedir. Örneğin, İngilizce bilmeyen bir kişinin, İngilizce konuşmaları anlamaması gibi. Anlamaya ilişkin ikinci bir görüş ise, kişiler arasında ne kadar çok ortak özellik varsa, karşılıklı olarak anlayış o kadar yüksek düzeyde olmaktadır. Farklı kültürlerden gelen, yaşam tarzları ve alışkanlıkları farklı olan kişiler arasındaki anlayışın gelişmesi zaman gerektirmektedir. Üçüncü bir görüş ise, kişilerin kendi deneyimleri ile edindikleri bilgileri, görüşleri, düşünceleri ve olayları vb. anlamamanın gerçekleşmesinde bir temel oluşturduğunu iletmektedir. Dinleme sırasında mesaj ile ilgili olarak yanlış anlaşılmaya neden olan faktörlerin dahil olması ile istenmeyen bir anlam ortaya çıkabilir. Bu nedenle sözlü mesajların doğru kelimelerle ifade edilmesi ve anlamı bilinmeyen kelimelerin açıklanmasının istenmesi gerekir. Çoğu zaman aynı kelime farklı anlamlarda kullanıldığı gibi, farklı kelimelerin de aynı anlama gelecek bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Yanlış anlaşılmaya, sözsüz mesajların yanlış yorumlanması ya da sözlü ve sözsüz mesaj arasındaki uyumsuzluk da neden olabilmektedir. Konuşan kişinin ses tonu ve söyleyiş biçimi de mesajın doğru olarak anlaşılmasında etkili olmaktadır.

Hatırlama: Hatırlama, bilgiyi hafızadan geri çağırma sürecidir. Bir grup araştırmacı, kişilerin gördükleri ve duydukları her şeyi tüm ayrıntıları ile zihinsel olarak kaydedebildiklerini açıklamaktadır. Bu teoriye göre, insan zihni bir video gibi çalışmaktadır, ancak bütün kayıtlar bulunmayabilir ve hatırlanamaz. İnsan zihni hem kısa süreli, hem de uzun süreli hafıza depolama sistemlerine sahiptir. Kısa süreli hafıza, hemen hemen duyulan tüm bilgileri ve sesleri kaydetmektedir. Örneğin, telefon rehberinden bir numara bulur, kendi kendinize mırıldanır ve numarayı çevirirsiniz. Üç dakika sonra numarayı biri size sorduğunda numaraya tekrar bakmak zorunda kalabilirsiniz. Çünkü, bu bilgi uzun süreli hafızada saklanmamıştır. Kısa süreli hafıza sınırlıdır. Bu durum park yerlerinde kısa süreli park edecek araçlar için daha az yer ayrılmışken, uzun süreli olarak park edecek araçlar için daha çok yer bulunmasına benzemektedir.

Karşılık verme: Kişiler arası iletişim çift yönlüdür, diğer bir ifade ile karşılıklı özelliği taşımaktadır. Hem dinlemeyi hem de karşılık vermeyi içermektedir. İletişim süreci içinde karşıdaki kişiyi dinlediğini belirtmek için bir karşılık vermek gerekir. Karşılık baş sallama, göz teması sağlama gibi sözsüz olabileceği gibi, "şunu mu demek istiyorsun" gibi sözlü bir mesaj ile de verilebilir.

Barker, dinleme süreci aşamalarında yukarıdaki sıralamadan farklı olarak altı aşamalı bir dinleme süreci açıklamaktadır. Bu süreç, dinlemenin gerçekleşebilmesi için kaynağın mesajı göndermesinden sonra dış ve iç etkileri geçerek alıcıya ulaşması ve alıcının duyması ile başlamaktadır. Seçme ve alma aşamasını dikkat olarak ifade etmekte, dikkati, uyarıların seçici olarak algılanması olarak belirtmektedir. Anlama aşaması da, şekilde görüldüğü gibi değerlendirme olarak belirtilmiş olup, mesaja karşı bir yanıt verebilmek için anlama ve kavramayı ifade etmektedir.

Şekil 22. Altı Aşamalı Dinleme Süreci



Kaynak: Larry L. Barker, Communication, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, s. 48

Yukarıda dinleme süreci aşamalarının farklı bilim adamları tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Thompson ve arkadaşları bu dinleme aşamalarının tümünü içine alan "bütünleşik dinleme modelini" (integrative listening model) geliştirmişlerdir.

Tablo 23: Dinleme Kriteri Matrisi

	Dinleyicinin dinleme sürecine ilişkin davranış, tutum, bilgi, tutumlarının tanımlanması Kişinin kendi zayıf ve güçlü yanlarını değerlendirmesi	Dinlemenin etkinliğini artırmak için stratejiler tanımlamak Dinlemenin dinamik, dikkatli bir süreç olduğu anlayışını geliştirmek	Birleştirilmiş dinleme sürecini uygulamak Uygun dinleme stratejilerini kullanmak	Etkili dinleme bilgi, tutum ve davranışlarını uygulamak
Dinlemeye Hazırlık	Doğrudan gelen uyarıcıları dinlemek	Dinleme sürecini etkileyen fiziksel, zihinsel ve duygusal faktörleri belirlemek	Dinleme amaçlarını belirlemek, dinleme ortamını analiz etmek, dinleme filtrelerini değerlendirmek	İçinde bulunan ortamın gerektirdiği, dinleme filtreleri, ortam ve amaçlara uygun bir şekilde dikkatli dinlemek
Dinleme Sürecini Uygulamak	Mesajın bir bölümünü ya da tamamını almak, kavramak ve cevap vermek	Mesajın özünü uygun bir şekilde yorumlamak ve cevap vermek	Mesaja ilişkin sözlü ve sözsüz mesajları değerlendirmek ve cevap vermek	Mesajın çeşitli düzeylerine ilişkin birleştirilmiş dinleme sürecini adapte etmek
Dinleme Performansının Etkinliğini Değerlendirmek	Dinleme performansı ile ilgili tutum, bilgi, davranışa ilişkin güçlükleri ve zayıflıkları tanımlamak	Dinleme performansı ile ilgili tutum, bilgi, davranışa ilişkin güçlükleri ve zayıflıkları analiz etmek	Dinleme performansı ile ilgili tutum, bilgi, davranışa ilişkin güçlükleri ve zayıflıkları değerlendirmek	Dinleme sonucunda elde edilen bilginin kişi tarafından değerlendirilerek dinleme yeteneğini analiz etmek
Yeni Amaçlar Belirlemek	Dinleme performansını geliştirmek için farklı alanlar ve konular belirlemek	Dinleme performansı ve amaçlarını geliştirmek için kişinin kendini değerlendirmesi	Dinleme performansının yeniden tanımlanması için kişinin kendini değerlendirmesi	Dinleyicinin tüm ortamlarda kendini değerlendiren bir dinleme eylemi geliştirmesi

Bütünleşik dinleme sürecinin işleyişinde, süreç öğelerini (almak, kavramak, yorumlamak, değerlendirmek, cevap vermek) önemi ile birlikte dinleme davranışları da sonuçları etkilemektedir. Sürecin her aşamasındaki dinleme davranışı farklı olmakta ve süreç bütün olarak değerlendirildiğinde etkin dinleme gerçekleştirilebilmektedir. Dinleme süreci bileşenlerinin değerlendirildiği tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 24: Dinleme Süreci Bileşenleri

SÜREÇ ÖGELERİ	TANIM	DİNLEME DAVRANIŞLARI
ALMAK	Tüm duyulan kullanarak mesajın sözlü ve sözsüz farklı mesaj içeriklerini toplamak, sürekli almak	Odaklanmış bir konsantrasyon ile dinlemeye karar vermek Duymak için var olan fiziksel koşulları en iyi şekilde kullanmak Zihinsel ve psikolojik dinleme engellerini en aza indirmek Sözlü ve sözsüz bilgileri tanımlamak ve algılamak Gönderilen mesajları teknolojik olarak da uygun şekilde almak
KAVRAMAK	Sözlü ve sözsüz mesajların içeriklerini çözmek ve anlamak	Cevap vermek ve değerlendirmekten daha çok anlamak için dinlemek Bilgi şemalarını ve düzeylerini organize etmek Ortamla ilgili ipuçlarını kullanarak aşına olunmayan kelimelerin anlamlarını çıkarmak ve sözlük yardımı ile anlamak Yeni bilgiyi daha önceki bilgilerle birleştirmek, aradaki zıtlıkları ortaya koymak, bilgileri karşılaştırmak Not almak Anlamı kontrol etmek için, uygun bir zamanda soru sormak Sözel olarak özetlemek
YORUMLAMAK	Belirli bir ortam içindeki mesajlardan çıkarımları belirtmek ve anlam oluşturmak	Geçici olarak önyargıları bir kenara bırakmak İletişim ortamını (kim, ne, niçin, kiminle) dikkate almak İletişimcinin amaçlarını bulmak Kendine özgü dinleme stilini tanımlamak
DEĞERLENDİRMEK	Mesajların değerine ilişkin görelî yargıları ve bilgileri değerlendirmek	Mesaj ve göndericiye ilişkin önyargıları tanımlamak Göndericinin güvenilirliğini yargılamak Mesajın mantıksallığını analiz etmek İçeriğin kalitesini değerlendirmek Yeni bilginin ışığında daha önceki bilgiyi yeniden değerlendirmek
CEVAP VERMEK	Mesaj/göndericiye uygun bir şekilde tepki göstermek	Cevap vermek için uygun koşulları (zaman, stil) belirlemek Saygı göstermek ve empati kurmak Uygun sözlü ve sözsüz cevapları seçmek Uygun cevabın algılanmasını kontrol etmek Yeni bilgiyi reddetmek ya da kabul etmek

Kaynak: Thompson vd., 2004

Bütünleşik dinleme modeli etkili bir dinlemenin dinamik, seçilen amaca yönelik olarak uygun dinleme tutum, bilgi ve davranışları birleştiren etkileşimli bir süreç ilkesini temel almaktadır. Bütünleşik dinleme modeli dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, dinleme için hazırlık, dinleme sürecini uygulamak, dinlemenin etkililiğini değerlendirmek, diğer bir dinleme için amaçları belirlemek olarak ifade edilebilir. Her bir aşama bilgi, tutum ve davranışların birbirini tamamlayacağı şekilde belirlenmiştir. Dinleyicinin uygun tutum ve davranışlara adapte olmasını, aynı zamanda dinleme için gerekli bilgilerini dinleme öncesinde ve sonrasında düzenlemesini gerektirmektedir. Bütünleşik dinleme modeline ilişkin aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Thompson vd., 2004'den uyarlanmıştır):

A. Dinlemeye Hazırlanmak

Dinlemeye hazırlanmak, iletişim eyleminin ve istenilen sonuçların başarılmasında anahtardır. Dinlemenin amaçlarının belirlenmesi, dinleme ortamının analiz edilmesi, çeşitli dinleme engellerinin ve etkilerinin belirlenmesi etkili bir dinleme için gereklidir.

Dinlemenin amaçlarını belirlemek: Dinleme amaçları, kişileri, durumları, görevlerle ilgilidir. Dinleme ile ilgili olan bu amaçlar, sözlü ve sözsüz bileşenleri içermektedir. Dinleme amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Tanımlamak: Belirli olayları, durumları ve koşullara ilişkin tanımlama ve belirlemeler yapılabilir. Örneğin, kırmızı renkli bir araba, öğleye doğru bitecek bir toplantı gibi.
- Anlayış geliştirmek: Çeşitli anlamları analiz etmek, yeni anlamlar vermek, anlamlandırmak ve anlamak amaçlanabilir. Örneğin, sorulara cevap vermek, yeni bir bilgi ile eski bilgiler arasında bağlantı kurmak gibi.
- Değerlendirmek: Mesajların yararlılığını değerlendirmek, analiz etmek ve buna bağlı olarak düşünceler geliştirmek amaçlanabilir. Örneğin, oy verme davranışının gelişmesi ve kime oy verileceğine karar vermek, ticari bir satışın onayını vermek gibi.
- Onaylamak: Mesajların içeriğindeki sesler, görüşler vb. öğeleri estetik olarak incelemek amaçlanabilir. Örneğin, bir şiir okumak, bir espriye gülmek, bir müzikten hoşlanmak gibi.
- Empati kurmak: Kişileri yargılamadan duygusal ihtiyaçlarını temel alarak anlamak ve algılamak amaçlanabilir. Örneğin, bir eşyasını kaybetmiş arkadaşına yardım etmek, bir gencin endişelerini gidermek gibi.

- Kişiler arası ilişkiler geliştirmek: Yeni ilişkiler geliştirmek, diğer kişileri tanımak, arkadaşlık kurmak amaçlanabilir. Örneğin, bir kafede sohbet etmek, yeni taşınan komşuya gitmek, bir projeyi geliştirmek için buluşmak gibi.

Dinleme Ortamını Analiz Etmek: Ortam bir dinleme eylemini çevreleyen öğeleri, durumları, koşulları ifade etmektedir. Dinlemenin gerçekleştiği ortam anlaşılmasızın dinlenen mesajların tam olarak ve etkili bir şekilde anlaşılması güçleşmektedir. Bu nedenle dinleme ortamına ilişkin "nasıl, kim, niçin, kiminle" gibi soruların cevaplarının bulunması gereklidir. Bu sorulara örnek olarak şunlar verilebilir:

- Bu mesaj kim sunuyor? (şirketin müdürü?, bir arkadaş?, bir öğretmen?)
- Mesaj ile iletilen olay nedir? (bir konser?, bir toplantı?, bir sunum?)
- Bu mesaj niçin iletiliyor? (bir problem? kişisel bir konu?, politik bir amaç?)
- Mesaj nerede ya da kiminle sunuluyor? (sınıfta?, ofiste?, grupta?, arkadaşlarla?)

Dinleme Filtrelerini Belirlemek: Dinleme filtreleri dinleme durumunu etkileyen iç ve dış faktörleri içerebilir. Bu faktörler dinleme sürecini etkileyebilir. Dinleme filtrelerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

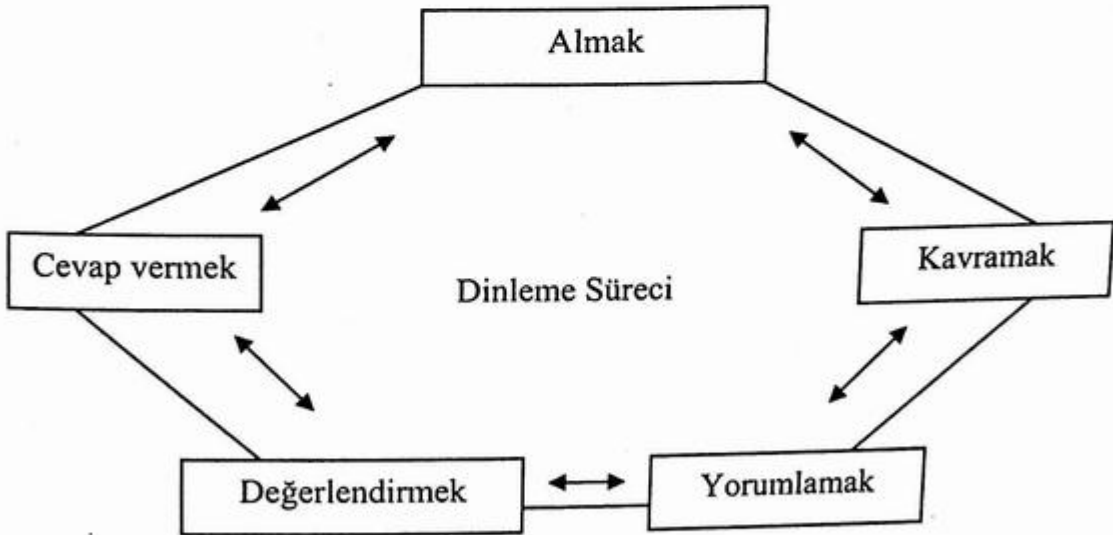
- **Kültür:** Etnik yapı, dini inançlar, dil vb. öğeler kişilerin mesajı almasında ve anlamasında etkili olmaktadır.
- **Dinleme stili:** Bazı dinleyiciler detaylara odaklanmadan yüzeysel dinlerken, bazı dinleyiciler konuşan kişiye konsantre olarak tüm dikkatini vererek dinlemektedir.
- **Yaş:** Kişinin içinde bulunduğu yaş dönemi duymasını etkileyebileceği gibi, anlam vermesini ve diğer bilgiler ile birleştirerek bir sonuca ulaşmasını da etkilemektedir.
- **Fiziksel koşullar:** Dinleyicinin sağlık durumu, aç ya da yorgun olması, heyecanlı ya da isteksiz olması dinlemeyi etkilemektedir.
- **Atmosfer:** Odanın sıcaklığı, ses düzeni, ışık durumu kişinin dinleme eylemine odaklanmasını etkilemektedir.

- Psikolojik durum: Dinleyicinin stresli ve sıkıntılı olması, mutlu olması, istekli ve isteksiz olması dinleme eylemine verdiği önemi etkilemektedir.
- Tutumlar ve önyargılar: Konuşan kişiye, konuya ilişkin dinleyicinin daha önce sahip olduğu ve geliştirdiği tutumlar ve önyargılar olumlu ya da olumsuz olarak katkıda bulunmaktadır.
- Bilgi düzeyi: Kişinin sahip olduğu bilgiler ve eğitim düzeyi mesajın anlaşılmasını etkilediği gibi, kişinin mesajlara anlam vermesini, negatif ya da pozitif olarak değerlendirmesini etkilemektedir.

B. Dinleme Süreci Modelini Uygulamak

Bütünleşik dinleme modeli alma, kavrama, yorumlama, değerlendirme, cevap verme olmak üzere beş bileşenden meydana gelen bir süreçtir. Bu sürecin her bir aşamasında dinleme amacı ve ortamına göre dinleyicinin kendisine ulaşan mesajı değerlendirmesi mümkün olmaktadır.

Şekil 23. Dinleme Süreci



Kaynak: Kathy Thompson, Pamela Leintz, Barbara Nevers, Susan Witkowski, *The Integrative Listening Model: an Approach To Teaching And Learning Listening*, *The Journal of General Education*, Vol. 53, No: 3 - 4, 2004

C. Dinleme Sürecinin Etkinliğini Değerlendirmek

Etkili bir dinlemenin devamlı gelişmesi dinleyenin belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda performansını ve yeteneğini yansıtmasına bağlıdır. Dinleme olayından sonra, dinleyen kendi ihtiyaçlarına göre konuşan kişiden ne aldığını değerlendirmekte ve buna bağlı olarak bir geribildirimde bulunmaktadır. Dinleme ortamı ile ilişkili olarak dinleyici kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirmekte ve dinleme sırasında herhangi bir kayıp olup olmadığını incelemektedir.

D. Yeni Amaçlar Belirlemek

Dinleme eylemi sona erdiğinde dinleyici ne öğrendiğini ve daha önceki bilgilerinden ne farklılık olduğunu değerlendirmektedir. Özellikle oldukça karmaşık bilgilerin aktarılması durumunda dinleyici çeşitli sorular ve geribildirimlerle konunun daha iyi anlaşılması için çaba göstermektedir.

IV. DİNLEME ÇEŞİTLERİ

İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyişinde, sözlü ve sözsüz mesajların etkinliği ile birlikte düşünce, tutum ve davranışların anlaşılmasında ve paylaşımın gerçekleştirilmesinde "dinleme" önemli bir anahtardır. İletişim esnasında dinleme basit bir işlev gibi düşünülse de, geribildirim değerlendirmesinde ve iletişim etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Etkili dinleme, birçok yöntem ve biçimde gerçekleştirilebilmekte aynı zamanda birçok faktör tarafından da belirlenmektedir. Kimi zaman tek bir dinleme biçimi kullanırken, bazen de birkaç dinleme biçiminin etkin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, dinleme biçiminin konuya, kişi/kişilere, zamana ve ortama göre farklılık göstermesi iletişimin iyileştirilmesi ve kolaylaştırılmasında temel teşkil etmektedir. Bu anlamda, dinlemenin biçimleri kaynak ile hedef arasındaki paylaşımın doğru ve olumlu sonuçlandırılması bağlamında değerlendirilmesi daha etkilidir. Dinleme çeşitleri aktif ve pasif dinleme, eleştirel ve eleştirel olmayan dinleme, yüzeysel ve derin dinleme, empatik ve objektif dinleme, bilgilendirici dinleme, ilişkisel dinleme, takdir edici dinleme ve tanımlayıcı dinleme olarak ele alınmaktadır.

A. Aktif ve Pasif Dinleme

Aktif dinleme dinleyicinin de konuşmacıya sözlü ya da sözsüz ifadelerle katkı sağlaması anlamına gelir. "Kendi duygularıyla değil, seninkilerle ilgiliyim, bunun için anlamak istiyorum" anlamına gelen bir tutumdur. Kendini diğer kişinin yerine koymayı mümkün kılan aktif dinleme becerile-

ri vardır. Bu tür dinleme, anlatılanların anlaşıldığını konuşana göstermeyi gerektirir. Aktif dinlemede aşağıdaki ifadelerin kullanıldığı görülür:

- Anlattıklarına açıklık getirmesini istemek (Ne demek istediğini anlamadım)
- Sözlerini yorumlamak ya da başka türlü ifade etmek (yani demek istiyorsun ki...)
- Duygularını yansıtmak (Kendini...gibi mi hissediyorsun?)
- Başlıca fikir ve duyguları özetlemek (Bu ana kadar söylediklerinden anlıyorum ki..)

Pasif dinleme ise kişinin susmasını ve karşı tarafa katkıda bulunmadan dinlemesini ifade eder. Dikkatli bir sessizliği ve çok az tepki göstermeyi gerektiren, en basit dinleme türüdür. Pasif dinleme genellikle konuşan anlattığı şeyle fazla ilgili olduğu ve konuşmaya çok ihtiyaç duyduğu zaman, konuşan kendisi için anlamlı bir olayı paylaşmak istediğinde ya da konuşan heyecanını ifade etmek istediğinde gerçekleştirilmelidir. Böyle durumlarda konuşan sizden tepki göstermenizi değil; sadece söylediklerini dinlemenizi beklemektedir (Devito, 2004: 126; Devito, 1994: 62 - 64).

Aktif dinleme ve pasif dinleme birbirinden çeşitli özellikleri yönüyle ayrılmaktadır. Birincisi aktif dinlemede, dinleyici tanımlanmış bir sorumluluğa sahiptir, pasif dinlemede ise eğer dinleyicinin kişisel bir ilgisi varsa kelimelere ya da mesajlara dikkat eder. Aktif bir dinleyici konuşmacının hislerini ve gerçekleri yakalamaya çalışır. Pasif dinleyici genellikle ayırım yapmaksızın dinler. Pasif dinleyici konuşan kişinin anlattıklarını dinlemeyi bıktırıcı ya da usandırıcı bir görev olarak görmektedir. Aktif dinleyici ise konuşan kişiyi anlamaya odaklanır. Pasif dinleyici genellikle dinleme ruhdan uzaktır, ilgisizdir. (Barker, 1990: 50 - 51)

Aktif dinleme, kişinin kendi anlayışını geliştirmek, daha çok bilgi elde etmek amacıyla dinlemeye odaklanmasını ifade etmektedir. Aktif bir dinleyicinin özellikleri şunlardır: (Yates, http://cdio.org/irms/downloadmaterials/activelisting3_1_1.doc)

Konuşmacıya ilgi ile bakar ve dinler: Düşünce ve duyguları açıklamak, konuşmacı ile açık bir şekilde iletişim kurmak için hevesli ve isteklidir. İyi bir iletişim için göz temasını sağlar. Bedenin pozisyonunu konuşan kişiye göre düzenler, dikkatlilik gösterir. Sıkılma işaretleri (kalemle oynamak, resim çizmek vb.) gösteren davranışlarda bulunmaz.

Konuşmacının bakış açısına odaklanır: Konuşmacının anlatmak istediği konuyu net bir şekilde anlayabilmek için ilgisini anlamaya ve hatırlamaya

odaklar. Dikkatli bir şekilde dinler ve dinlemenin bölünmesine izin vermez. Konuşmacının perspektifine göre düzenlenmiş mesajların içeriğini anlamaya çalışır, kendi bakış açısını kısa bir süreliğine dinlemeye dahil etmez.

Konuşmacının düşüncelerini ve hislerini açıklığa kavuşturur: Konuşmacı söyleyeceklerini bitirene kadar konuşmamaya özen gösterir. Aktif bir dinleyici olarak konuşmayı ve açıklamaları teşvik eden sözsüz ve sözlü ifadeler kullanır. Konuşmacıya "burada bunu mu demek istediniz?", "benim anladığım...", "bu konuda ne düşünüyorsunuz?" gibi sorular sorarak konunun daha iyi anlaşılması için çaba gösterir.

Aktif dinleyiciler, zihinsel, görsel ve sözel olarak tepki verirler. Tepki dinleyen kişinin mesajı ne kadar doğru anladığının bir ölçütüdür. Eğer arkadaşınız size, evini selde kaybettiğini anlatırken, siz gülüyorsanız o zaman sizin onu dinlemediğinizi anlayacaktır. Tepkiler karşıdaki kişinin sözlerine katılıp katılmadığınızı da göstermektedir. Örneğin, kürtaj ile ilgili bir konuda konuşurken, dinleyici olarak siz de bu konudaki düşüncelerinizi açıklarsanız sizin görüşlerinizi de öğrenecektir. Aynı zamanda dinleyicinin tepkileri konuşmacıya sizi nasıl etkilediği konusunda da bilgi vermektedir. Örneğin, en yakın arkadaşınız erkek arkadaşı ile ayrılmasına çok üzülüyor ve size bunu gözyaşları içinde anlatıyorsa, bu durumda sizin de gözleriniz doluyorsa sizin de onun üzüntüsünü paylaştığınızı anlayacaktır. Dinleme sırasında tekrarlar yapmak hem konuşmacının hem de dinleyicinin konuşmaya odaklanmasına yardımcı olabilir. Ancak çok fazla sayıda tekrar yapılması da konuşmayı sıkıcı hale getirebilir. Kişilerin duygusal durumlarına ilişkin bir tepki vermeden önce konuşulanlardan hareketle içerik ve duygular üzerinde düşünülmesi gerekir. Özellikle tartışmadan ve eleştirmeden önce, konuşan kişinin duyguları aşırı yoğun ise, bir problem söz konusu ise, dinleyicinin duygularını belirtmesi istenmiyorsa, yeni ve bilinmeyen fikirler ile karşılaşmışsa düşünerek tepki vermek gereklidir. Aktif bir dinleme için aşağıdaki yöntemleri gerçekleştirmek dinlemeyi pasif olmaktan kurtarır (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 139 – 142):

- Soru sorarak başlayın.
- Kişilerin öngörülleri ve amaçları hakkında sorular sorun.
- Ortak yönlerle bakın.
- Tüm dikkatinizi verin.
- Ara sıra baş hareketi ve ses ile tepki verin.
- Zaman zaman konuşmacının sözlerini özetleyin.
- Uygun bir göz teması sağlayın.

B. Eleştirel ve Eleştirel Olmayan Dinleme

Etkili bir dinleme hem eleştirel hem de eleştirel olmayan yanıtları içerir. Dinleyen kişinin yargılayıcı olmaması gerekir, konuşan kişinin fikirlerine karşı açık olmalı ve anlatabilmesi için teşvik etmelidir. Bazı durumlarda ise eleştirel bir dinlemede bulunulabilir. Eleştirel dinleme, dinleyicinin konuşan kişinin verdiği mesajlara ilişkin yorumlarda ya da yargılarda bulunmasını ifade eder. Eleştirel dinleme, bilginin kalitesini, uygunluğunu, değerini ya da önemini ölçmektir. Eleştirel dinleyicinin amacı, bu bilgiyi kullanarak seçim yapmaktır. Eleştirel dinleme daha çok politikacılar, medya çalışanları, satıcılar, avukatlar, polisler gibi belirli mesleklerde ağırlıklı olarak kullanılır. Yeni bir telefon seçerken, kime oy vereceğine karar verirken, yeni bir iş planı yaparken eleştirel dinlemenin kullanılması daha iyi değerlendirmeye sağlamaktadır. Konuşan kişinin söylediklerine yönelik bir değerlendirme yapmak ya da bir yargıda bulunmak gerekli olduğunda eleştirel bir dinleme tarzı uygundur. Aristoteles'in belirttiği "ethos, pathos, logos" üçlüsü kullanılarak eleştirel bir dinleme gerçekleştirilir. Konuşmacının değerleri (ethos) yani uzmanlığı ve güvenilirliği oldukça önemlidir. Mesajın kim tarafından verildiği eleştiri yapacak dinleyici açısından dürüst, doğru, yanlış, eksik vb. yargılara varılabilmesi için gereklidir. Bununla birlikte konuşmacının niyeti, dikkatliliği, detaylar hakkındaki bilgisi, analiz yeteneği vb. özellikleri ifade eden mantıksal yönü (logos) oldukça önem taşır. Dinleyicinin konuşmacının mesajını anlayabilmesi ve eleştirel olarak değerlendirmesinde diğer bir faktör ise, mesajın duygusal öğeleri (pathos) dir. Dinleyici konuşmacının değerleri, ihtiyaçları, yaratıcılığı, korkuları, sempatikliği vb. özellikleri değerlendirmektedir.

Eleştirel bir dinleme sonrasında konuşan kişiye geribildirim verirken aşağıdaki noktaları dikkate almak gereklidir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 149 – 151; Devito, 2004, 122 – 123; Kline, 1996: 29).

Kullanılabilir ve hatalı bilgiyi tanımak: Eleştirel dinleme negatif geri bildirimde bulunmak anlamına gelmemektedir. Eleştirel bir dinleyici, hem doğru bilgiyi hem de hatalı olan bilgiyi tanımaya çalışmaktadır. Bu sürece bilgi ayrımı adı verilmektedir. Bilgi ayrımı bilgiyi değerlendirip sıraya koyma sürecini ifade etmektedir. Etkin bir eleştirel dinleme bilgi ayrımını uygular, doğru bilgiyi ve çıkarımları daha kullanışlı bir hale getirir. Eleştirel dinleme yetisi kazanırken başlangıçta anlamak için dinleme ile aynı stratejilerin uygulanmasına dayanmaktadır. Bilgiyi değerlendirmeden önce bilgiyi anlamak gereklidir. Bununla birlikte mesajın içeriği ile ilgili olarak akıl yürütmek, mantıklı olup olmadığını sorgulamak gereklidir. Son olarak ise, değerlendirmeyi gözlemlenmiş ve tartışılabilir gerçekler ve sınırlı bilgidan oluşan tahminler üzerine kurmak söz konusu olabilir.

Çabuk sonuca varmaktan kaçınmak: Elde bulunan sınırlı bilgilerle sonuca ulaşmak hataya yol açabilmektedir. Bazı bilgiler sadece tek bir doğru varmış gibi bir izlenim yaratarak, gerçekler ile tahmin edilenler arasındaki farkı ayırt etmeyi engellemektedir.

Karşılık verme zamanını iyi ayarlamak: Karşılık genellikle ilk fırsatta verildiğinde daha etkili olabilmektedir. Örneğin, bir arkadaşınıza yemek yapmayı öğretiyorsunuz ve malzemeler ile ilgili bir hata yaptı. Eğer tepkinizi hemen vermezseniz yanlış öğrenecek ya da yaptığı yemek istenilen sonucu vermeyecektir. Ancak bazı durumlarda da karşılık vermeyi geciktirmek uygun olabilir. Örneğin, çocuğunuz matematik testini kontrol etmek için size getirdiğinde, yanlışlar olduğunu gördünüz ve ilk tepkide yanlışları göstermek yerine bir daha incelemesini isteyebilirsiniz.

Gereksiz ayrıntılardan kaçınmak: Anlamlı bilgiyi seçerken, bilginin miktarına da dikkat etmek gerekmektedir. Konuşmacıya yardımcı olacak noktaları kısa ve öz biçimde iletmek gereklidir.

Değerlendirici değil açıklayıcı olmak: Savunma tepkisine neden olacak bir değerlendirme yerine, açıklamalar yapılmasına izin veren, anlaşılabilir ifadeler kullanılması daha uygundur.

C. Yüzeysel ve Derin Dinleme

Karşıdaki kişiyi dinledikten sonra dinleyen anlatılanlar hakkında çok fazla hatırlamaya sahip ise, ihtiyaçları, ilgileri vb. doğru olarak açıklayabiliyorsa derin bir dinleme tarzı kullanmıştır. Ancak dinleyen, konuşan kişi sözünü bitirdiğinde bahsedilen konudan şöyle böyle bir şeyler hatırlıyor ve ayrıntılara ilişkin bir fikir belirtemiyorsa bu durumda yüzeysel bir dinleme tarzının kullanıldığı söylenebilir (Devito, 2004: 125).

D. Empatik ve Objektif Dinleme

Karşıdaki kişinin duygularını ve hislerini anlamaya yönelik dinlemek karşıdaki kişiye anlaşıldığını hissettirir. Karşıdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini tam olarak anlayarak bunu ona ifade edebilmek empatik dinlemeden geçmektedir. Empatik dinleme ilişkileri geliştirmeyi sağlar.

Şimdiye kadar açıklanan dinleme çeşitleri içinde daha etkili olduğu belirtilen empatik ve objektif dinleme, aktif dinleme, derin dinleme, eleştirel olmayan dinleme biçimlerini kullanırken dikkat edilecek noktalar aşağıda yer alan tabloda ele alınmaktadır.

Tablo 25: Dinleme Stilleri ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

DİNLEME STİLLERİ	DİKKAT EDİLMESİ GEREKLİ NOKTALAR
Empatik ve objektif dinleme	<p>Konuşmacının bakış açısını vurgulamak: Konuşmacının bakış açısını anlamak, onun olayları nasıl bir sıra içinde algıladığını ve nasıl şekillendirdiğini, olaylardan nasıl etkilendiğini anlayama dayanmaktadır.</p> <p>İki yönlü ve eşit bir konuşma sağlamak: Dinleme sırasında fiziksel ve psikolojik tüm engelleri en aza indirerek, karşıdaki kişinin kendisini tam olarak ifade etmesine açıklık göstermek gereklidir. Konuşmacının sözünü kesmekten kaçınmak, bir masa gibi bir nesnenin arkasında durarak arada bir engel yaratmamak, beden dili ile verilen tepkilerle kişiye söylediklerine önem verildiği hissettirilmelidir.</p> <p>Hem duyguları hem de düşünceleri anlamaya çalışmak: Dinlemeyi bir görev olarak algılamamak ve karşıdaki kişiye odaklanarak duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak için çaba göstermek gerekir.</p> <p>Savunucu olmaktan kaçınmak: Karşıdaki kişiden belirli bilgileri almaya dikkat etmek ve bu sırada kişinin söylediği şeylerle ilgili olarak yorum yapmak, üzerine alınarak savunmada bulunmaktan kaçınılmalıdır. Bununla birlikte eğer kişi bir şeyleri yanlış olarak ifade ediyor ise, hataları o anda düzeltilmeye çalışılmamalıdır.</p> <p>Arkadaşça ve objektif olarak yaklaşmak: Karşıdaki kişinin mesajlarını engellemeye ve bozmaya çalışmamak, subjektif değerlendirmelere girmek, özellikle rahatsız edici olmaktan kaçınılmalıdır.</p>
Aktif dinleme	<p>Konuşmacının anlamını vurgulamak: Dinleyici konuşmacının kullandığı kelimelerle ya da bu kelimelerin eş anlamlılarını kullanarak fikirlerini anladığını ya da doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek için tekrarlar yapar. Özellikle söylediği bazı noktaları not alarak ve bir daha tekrarlamasını isteyerek açıklığa kavuşturur.</p> <p>Duygularını anladığını belirtmek: Dinleyen kişi konuşmacının duygularının bir yankısı şeklinde hissettiklerinin anlaşılmasına yönelik olarak algıladıklarını açıklar.</p> <p>Soru sormak: Konuşmacının duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamak, açıklığa kavuşması istenilen noktaların açıklanmasını sağlamak amacıyla sorular sorulmalıdır.</p>
Derin dinleme	<p>Hem sözlü hem de sözsüz mesajlara odaklanmak: Konuşan kişinin anlattıklarına ilişkin anlam hem sözlerinde hem de sözsüz ifadelerinde gizlidir. Bu nederde kişinin mesajlarının içeriğini tam olarak anlayabilmek için sözsüz işaretlere dikkat etmek ve anlaşılmayan noktalarla ilgili sorular sormak gereklidir.</p> <p>Mesajların hem içerik hem de ilişkisel boyutu dinlenmelidir: Konuşan kişinin kazgınlık dolu olduğunu hem sesinin tonunun, hem de kullandığı sözcüklerden anlamak mümkündür.</p> <p>Kullanılan kelimeler olumlu dahi olsa ne şekilde ifade edildiğine dikkat edilmelidir.</p> <p>Konuşmacıya sormak için anlaşılmayan noktaları not almak: Bir kişi konuşurken söylediklerinin tümünün akılda tutulması oldukça zordur. Bu nedenle hatırlamak için sonradan anlaşılacak bir biçimde küçük notlar almak dikkatli dinlemeyi kolaylaştırır.</p> <p>Gizli anlamlar çıkarmamak: Konuşan kişinin anlattıkları ile ilgili bazı anlaşılmayan kavramlar sorulmalıdır. Sorulmadığı takdirde dinleyen kişi kendi anladığı gibi yorumlayacağı için yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilir.</p>
Eleştirel olmayan dinleme	<p>Açık fikirli olmak: Yargılayıcı olmaktan kaçınılmalıdır. Karşıdaki kişinin niyetini tam olarak anlayana kadar yargılar bir kenara bırakılmalıdır. Konuşmacının anlattıklarına ilişkin ne olumlu ne de olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınılmalıdır.</p> <p>Mesajları filtrelemekten kaçınmak: Konuşmacının anlattıkları içinde hoşça gitmeyen ve istenmeyen mesajların atılması, duymazda gelinmesi, doğru olmadığına inanılarak değer verilmemesi oldukça yanlıştır. Önemli olan ifadelerin konuşan kişinin mesajlarını anlamaktır.</p> <p>Önyargılardan kurtulmak: Doğru bir dinleme konuşan kişinin mesajlarını alırken, düşünceleri ve duyguları ile bütünleşmeyi gerektirir.</p>

Kaynak: Devito, 2004, s. 122 - 126'dan uyarlanmıştır.

Bu dinleme tarzlarının dışında "bilgilendirici dinleme, ilişkisel dinleme, takdir edici dinleme ve tanımlayıcı dinleme" biçimlerinin bulunduğunu açıklayan Kline bu dinleme tiplerinin özelliklerini de şu şekilde ifade etmektedir (Kline, 1996, 29 - 42):

E. Bilgilendirici Dinleme

Dinleyicinin temel amacının, verilen mesajları almaya ve anlamaya odaklı olduğu bir dinleme türüdür. Dinleyici mesajların anlamını göndericinin verdiği biçimde tam olarak anlayabilmeye odaklanır. Bilgilendirici dinleme yaşamın birçok alanında kullanılır. Örneğin ders dinleyen bir öğrenci, işyerinde yöneticisini dinleyen bir çalışan bilgilendirici dinlemeyi kullanmaktadır. Toplantılar, konferanslar, raporların sunumu gibi ortamlarda da bilgilendirici dinleme kullanılır. Bilgilendirici dinlemede dinleyicinin kelime bilgisinin iyi olması durumunda söylenenlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Aynı zamanda dinleyen kişi söylenenlere yoğunlaşarak dikkatini başka uyanlarla dağıtmamalıdır. Dinleyen kişi hafızasındaki bilgileri verilen bilgilerle birleştirme yeteneğine sahip olmalıdır.

F. İlişkisel Dinleme

Bu dinlemenin amacı kişiler arasındaki ilişkileri geliştirmek ve yeni ilişkiler oluşturmaktır. Bununla birlikte belirli mesleklerde (danışmanlar, terapistler, doktorlar vb.) kişilerin problemlerine çözüm bulmak amacı ile ilişkisel dinleme kullanılır. İlişkisel dinlemede, dinleyenin dikkatini vererek ve ilgi göstererek dinlemesi önemlidir. Dinleme sırasında konuşan kişiyi destekleyen ve konuşmaya devam etmesi için teşvik eden sözlü ve sözsüz mesajlar kullanması gereklidir. Konuşma sırasında sesli vurgulamalar yaparak ya da sessiz kalarak onaylamak ilişkisel dinlemeyi güçlendiren bir etki yaratır. Aynı zamanda konuşan kişiye anlaşıldığını, duygu ve düşüncelerine önem verildiğini hissettiren empatik bir yaklaşım sergilemek de önemlidir. Empatik yaklaşım konuşan kişiye güven duygusunu hissettirerek kendini daha rahat bir şekilde ifade etmesine olanak tanımaktadır.

G. Takdir Edici Dinleme

Takdir edici dinleme genellikle müzik ve eğlenceye yönelik kişilerin kendi seçimleri ile ilgili televizyon, radyo ve sinema eserlerini dinlemesini ifade eder. Bu dinleme türünde dinleyici pasiftir, konuşan kişi ile diyalog kuramaz.

H. Tanımlayıcı Dinleme

Konuşmacının ses tonundaki değişimler, ses volümü, vurgulamalar, nüanslar dinleyici için mesajların anlaşılmasında ipuçları sunmaktadır. Dinleyicinin de konuşmacıyı isteklendirmek ve teşvik etmek amacı ile konuşmaya dahil olduğu "hıh, evet..", "evet anlıyorum...", "devam edin.." gibi cümleler ile teşvik ettiği dinleme türüdür. Tanımlayıcı dinleyicinin ses ile ilgili değişimleri ve kelimelerin başlangıçta, ortada ve sonra nasıl ifade edilmesi gerektiği konusundaki bilgisi anlamlandırma açısından önem taşır. Aynı zamanda dinleyicinin, konuşmacının sözsüz mesajlarını dikkatli bir şekilde incelemesi gereklidir.

V. DİNLEYİCİLER VE DİNLEME DAVRANIŞLARI

Bir gruptaki dinlemeyen kişiler, dinleme sırasında görülen önemli ayırt edici bir faktördür. Dinlememe, dinleyici olan kişinin fiziksel ve psikolojik olarak konuşan kişi ya da konu ile ilgili olmaması durumudur. Genellikle dinlemeyenler başka bir işle uğraşabilir, biri ile konuşabilir, kitap okuyabilir, çevreyi gözlemleyebilir. Sözsüz olarak dinlemiyorum mesajı verdiği gibi, aynı zamanda zihinsel olarak da orada olmadığını göstermektedir. Kişilerin dinleme tipini bilmek farklı durumlara nasıl adapte olunacağını anlamasını sağlamaktadır. İletişimde bulunan kişiler arasında dinleme tipleri birbirlerinden farklı olduğunda anlaşılma ve anlamak oldukça güç olmaktadır. En iyi dinleme stili herkes tarafından merak edilmektedir. Anlatılan konuya, amacına, kişinin ilgisine ve özelliklerine göre farklılık gösterir. Örneğin, borsada çalışan biri için zaman çok önemlidir, kızının arkadaşları ile olan problemini dinleyen bir anne için kızı önemlidir, ders dinleyen öğrenciler için içerik önemlidir. Kitty Watson, Larry Barker, James Weaver dinleme ile ilgili gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda dört tipte dinleyicinin bulunduğunu ifade etmişlerdir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 127):

Kişi odaklı dinleyiciler: Kişi odaklı dinleyiciler, dinledikleri kişilerin hislerini ve duygularını dinlemede daha yetenekli ve daha rahattırlar. Empati kurma ve ortak ilgi alanları bulmaya daha çok yatkındırlar. Bu dinleyiciler karşısındaki kişiyi dinlerken kişiler arası bağlar kurmak isterler.

Eylem odaklı dinleyiciler: Eylem odaklı dinleyiciler, kısa, düzenlenmiş ve hatasız bilgileri dinlemeyi tercih ederler. Bu kişiler uzun hikâyeler ve bir şey anlatılırken ara verilmesinden hoşlanmazlar. Eylem odaklı dinleyiciler çok sayıda anekdotla ve tekrarlayan, düzensiz bilgi parçalarıyla dolu bir mesajı dinlerken "sadede gel" diyebilir ya da "ben bu bilgiyi ne yapayım" diye düşünebilir. Kişi odaklı dinleyici anlatan kişinin duygularına odaklanırken, eylem odaklı dinleyiciler fikri ya da espriyi bilmek isteyeceklerdir. Eylem odaklı

dinleyicilerin yeni bilgileri dinlerken daha şüpheli olarak yaklaştıkları görülmektedir. Kendilerine ulaşan bilgileri olduğu gibi kabul etmek yerine, mesajın doğruluğunu ya da yanlışlığını belirlemek için sorgulama eğilimi göstermektedirler.

İçerik odaklı dinleyiciler: İçerik odaklı dinleyiciler, karmaşık ve detaylı bilgileri dinlemeye eğilimlidirler. İçerik odaklı bir dinleyici bir mesajdaki önermelere, ayrıntılara ve delillere odaklanır. Hatta bir mesaj yeterli derecede delil ya da ayrıntı içermiyorsa dinleyici tarafından reddedilmektedir. Eylem odaklı ve içerik odaklı dinleyiciler de duydukları mesajları sorgulama eğilimi gösterirler. İçerik odaklı dinleyiciler, kişi ve gruplarla iletişimde daha az rahatsızlık duyarlar.

Zaman odaklı dinleyiciler: Zaman odaklı dinleyiciler kendilerine iletilen mesajların, kısa ve öz olarak verilmesini isterler. Bu dinleyiciler, dinlemek için tam olarak ne kadar zamanları olduğunun her zaman farkındadırlar. Yapılacaklar listesinde genellikle çok sayıda iş bulunmaktadır. Bu nedenle, kendilerine iletilen mesajların kısa ve net olmasını istemektedirler.

Yapılan bu sınıflamanın dışında birçok araştırmacı dinleme ve dinleyici türleri konusunda farklı yaklaşımlar öne sürmektedir. Bir görüşe göre, dinleyici türleri; "yetersiz, kalıplaşmış, yüzeysel, görüntüde, seçerek, duyguya saplanarak, savunucu, tuzak kurucu", olarak belirtilmektedir. Dinleyicileri ele alan dinleyici türlerinden, görüntüde dinleyenler, dinliyor gibi görünmesine karşın, iç dünyaları başka bir yerde olduğu ya da karşıdaki kişinin söylediğinden daha önemli bir konuyla ilgili olanlardır. Bir diğer dinleyici türünü oluşturan seçerek dinleyenler ise, karşıdakinin söylediklerinden sadece ilgilendiklerini dinlemekte, diğer söylenenleri dinlememektedir. Dikkatlerini çekecek bir sözcük ya da ifade ortaya çıkıncaya kadar "görünürde dinleyici" olarak kalmakta, daha sonra ilgilendikleri bölümü dinlemeye başlamaktadırlar. Örneğin, sınıfta öğretmenini dinlemeyen öğrencilerin, öğretmenin birden son yazılıdan sadece tek kişinin iyi not aldığını söylemesi üzerine gerçek dinleyici konumuna geçtikleri görülmektedir. Duyguya saplanmış dinleyicilerin, sürekli bir duygusal tonu taşımak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Duydukları her şeyden bir hüznün çıkarmak isteyenler olabileceği gibi, her söylenenden bir espri çıkarmaya çalışanlar da olabilmektedir. Savunucu dinleyiciler, her ne duyarlarsa söyleneni kendilerine yönelmiş bir saldırı olarak algılamakta ve hemen savunmaya geçmektedir. Tuzak kurucu dinleyiciler, hiç ses çıkarmadan dinlemekte, çünkü dinledikleri bilgiden yararlanarak, karşıdaki kişiyi zor duruma sokacak fırsatlar yakalamaya çalışmaktadır. Yüzeysel dinleyenlerin ise, karşıdaki kişinin kullandığı kelimelerin yüzeyinde kaldıkları ve asıl anlama ulaşamadıkları ifade edilmektedir (Gürgen, 1997: 153).

Dinlemeye karşı gösterilen engeller doğrultusunda dinleyiciler gruplandırıldığında ise ; zor ya da karmaşık bir konu karşısında dinlemekten kaçınan ve dinlemeyi güç bulan tembel dinleyiciler; konuşmacının fikirlerini dinlemeye istekli olmayan ve konuya ilgi duymayan istekli olmayan dinleyiciler; konuşmacı ile aynı fikirde olmayan ve duygusal olarak belirli noktalara odaklanmış önyargılı dinleyiciler; konuşmacıya ya da konuya karşı olumsuz tutumları olması nedeniyle ilgisiz tavırlar sergileyen içten olmayan dinleyiciler; dış çevreden ve içten gelen uyaranlara dikkatini veren, konuşmacının negatif özelliklerine odaklanarak söylenenleri kaçırarak dikkatsiz dinleyiciler olarak bir sınıflama yapılabilir (Golen, 1990: 30).

VI. DİNLEMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Araştırmalar genellikle sözlü mesajların % 50 - 60'lık bir bölümünün anlaşılmadığı, unutulduğu ya da yok sayıldığını göstermektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında "ne söylendiğine dikkat etmemek, mesajı duymuş gibi davranmak, konuşma içerisinden belirli bölümleri seçmek", özenli dinlemeye çalışırken belirli noktalara odaklanmanın neden olduğu belirtilmektedir (Thompson vd., 1999: 131).

Dinleme konusunda birçok yanlış anlama bulunmaktadır. Birincisi, dinlemenin oldukça kolay olması ve çok az bir enerji gerektirmesidir. Genel olarak dinleme, konuşan kişinin konuşmasını bitirene kadar sessiz kalmayı, konu hakkında bir düşünce üretmeksizin beklemeyi gerektirir. Bu etkin olmayan bir dinlemedir. Etkili bir dinleme dinleyicinin de katılımını gerektirdiği için enerji harcanmasını gerektiren aktif bir eylemdir. İkinci yanlış anlama, iyi bir dinleyici olabilmek için zeki olmak gerektiğidir. Dinlemek yaş ve zeka ile ilgili değil, kişilerin dikkatleri ve ilgilerine ilişkin bir beceridir. Üçüncü bir yanlış anlama, iyi bir dinleyicinin hızlı bir düşünme yeteneğine sahip olması gerektiğidir. Konuşan kişi konuşmasını bitirdikten hemen sonra dinleyici kendi düşüncelerini iletebilmelidir. Aslında önemli olan hızlı düşünmek değil, konuşan kişiyi algılayabilmektir. Duyduklarına anlam vererek buna ilişkin düşüncelerini daha sonra ifade edebilmeyi gerektirir. Son bir yanlış anlama ise, dinlemenin bir konsantrasyon işi olmasıdır. Gerçekte etkili bir dinleme hızlı bir tavşandan daha çok kaplumbağa olmayı gerektirir. Yarışı kazanmaya odaklanan bir tavşan detayları kaçırarak birçok risk alabilir. Bu nedenle iyi bir dinleyicinin aşamalı olarak dinlemeyi gerçekleştirmesi yeterli olmaktadır (Hopper, 1984: 20).

Kişiler arası iletişimde kişiler zamanlarının çoğunu dinleyerek geçirmektedirler. Ancak bir konuşmayı dinledikten 24 saat sonra söylenenlerin yarısı unutulur. Zamanın ilerlemesine bağlı olarak, bu durum daha da kötüye gitmektedir. Sonuçta söylenenlerin ya da anlatılanların ancak dörtte

biri hatırlanabilir. Kişiler arası iletişimde iyi dinlememenin nedeni ya da dinleme engeli öncelikle kişinin kendisidir. Kişilerin dinledikleri konulara olan ilgisi ya da bu konuları yorumlama sırasında vermiş oldukları anlamlar kişilere özgü olarak farklılık göstermektedir. Dikkatsiz dinleme ise televizyon programlarını izlerken zapping yapmaya benzemektedir. Dinlerken aynı zamanda kısa sürelerle başka konulara, düşüncelere dikkatin verilmesini ifade etmektedir.

Etkili bir dinlemeyi engelleyen faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 129 – 133; Tubbs ve Moss, 1991: 189):

Kendine dönmek: Kendine dönmek olan dinleyiciler genellikle daha çok kendi ihtiyaçları ile ilgilidirler. Bu kişilerle yapılan diyaloglarda fikirleri, deneyimleri ve hikâyeleri sürdürmekte zorlanılır. Bu soruna diyalog narsizmi adı verilmektedir. Kendini dönmek dinleyici, dinlemek dışında birçok şey yapmakla meşguldür. Genellikle konuşan kişinin sözünü kesme eğilimi göstermektedir. Bu davranışındaki amaç ise dikkati kendi üzerine çekmektir. Kendine dönmek dinleyici, konuşan kişinin mesajlarına dikkat etmek yerine bir sonraki cümlede ne söyleyeceğini tahmin etmekle vaktini geçirmektedir. Bu iç mesaj odaklanmış dinleyici kendini konuşan kişinin mesajını anlamaktan alıkoyar. Bu tarz bir dinleyici, bir kişiyi dinlerken kendi düşüncelerine döndüğünü fark ettiğinde dinlemeye yoğunlaşmak için çaba göstermelidir. Kişinin kendini zihinsel olarak dinlemeye adapte etmesi gerekir.

Kontrolsüz duygular: Kelimeler kişiler için farklı anlamlara sahiptir. Kelimelerin kişilerde yarattığı duygusal etkiler nedeni ile duygusal gürültü ortaya çıkmaktadır. Örneğin, argo kullanılmayan bir ortamda büyümüş iseniz, birisi konuşurken argo sözcükler kullandığında, sözler dikkatinizi dağıtabilir ve kişiler arası çatışmaya neden olabilir. Birçok zamanda kelimeler değil, kavramlar ve fikirler duygusal patlamalara neden olurlar. Örneğin genellikle talk – show programlarında lâfebeliği yapılması ile konukların birbiri ile çatışma yaşadığı görülmektedir. Konuşmanın duygusal durumu kişilerin duyduklarını anlama ve değerlendirmesini etkileyebilir. Dinlemenin zorluğu kişilerin duygularından kurtulup, dikkatini mesaj üzerine odaklamasıdır. Eğer ki siz birisini dinlerken kendinizi kontrolsüz duygular içinde hissediyorsanız, bu durumda hemen üzerinde konuşulan konuya odaklanmaya çalışmanız gereklidir.

Konuşmacıyı eleştirmek: Dinleyici eğer konuşmacıyı eleştiriyorsa, mesaja odaklanamamaktadır. Genellikle dinleyicinin dikkati konuşmacının giyimini, vücut şekli, boyu, yaşı, takıları, saç şekli vb. sözsüz unsurlara takılmaktadır. Konuşan kişiye eleştirel bir tavırla yaklaşarak incelemek ve bu inceleme sonucunda değerlendirmeler yapmak, yargıda bulunmak kişinin kendine dönmesi-

ne neden olur. Kişi kendi kendi ile iç konuşmalar yapmaktadır. Bu durumda da dikkati mesajdan çok kişide, daha sonra da kendisinde olmaktadır. Etkili bir dinleyici konuşmacının olağan olmayan sözlerini ayırt eder, diksiyonunu, aksanını, seç biçimini vb. belirgin özellikleri ayırt eder ancak bu ayrıntılara takılarak dikkatini vermez. Bazı dinleyiciler ise konuşurken sıkıcı olan, yere bakan, nesnelere oynayan, çok çekici ve uygun olmayan kıyafetler giyen konuşmacılar karşısında ayrıntılara takıldıkları için konuşmayı dinleyemezler. Bu dinleyici özelliklerini gösteren bir kişinin, konuşan kişinin gürültü yarattığını hissettiği anda, "bunların beni mesaja dikkat etmekten alıkoymasına izin vermeyeceğim" gibi bir cümle ile dikkatini toplamaya çalışması gerekir.

Konuşma hızı ve düşünce hızı farkı: İnsanların konuşma hızından daha hızlı düşünüyor olması, bir dinleme tuzağı meydana getirmektedir. Ortalama olarak bir insan dakikada 125 kelime konuşabilmektedir. Zihin ise bir dakika içerisinde 600 - 800 kelimeyi işleme yetisine sahiptir. Bu durumda kişinin zihninin bu kelimeleri işleme hızı ile konuşma hızı arasındaki farklılık nedeni ile, dinleyicinin dikkati dağılabilmektedir. Bu sorunu yaşayan bir dinleyici, konuşmacının hızı ile dinleme hızı arasındaki zamanı özetlemeler yaparak değerlendirebilir. Belirli periyodlarla konuşan kişinin söylediklerini özetlemek konuyu daha iyi anlamaya yardımcı olmaktadır.

Dikkat Kaydırmak: Duyma ile ilgili çok fazla problem yaşandığında ya da çok fazla uyarıcının aynı anda gelmesi durumunda kişinin dikkati dağıldığı için dinleme güçleşir. Aynı zamanda çeşitli psikolojik nedenlerle de dikkatin odaklanması engellenir. Örneğin, kişi stres nedeni ile dikkatini veremiyor olabilir. Bazı kişiler bir işi yaparken aynı anda diğer bir işi de aynı etkinlikte yapabilmektedirler. Ancak birçok kişinin böyle bir yeteneği bulunmayabilir. Duygu yüklü sözcükler çabuk kabul görür ve dinleyenler üzerinde etki yaratır. Duyguları harekete geçiren bir konuşma karşısında duygusallığa takılarak gerçeklerden uzaklaşmak doğru değildir. Özellikle belirli mesleklerde (yönetici asistanlığı gibi) hem dinlemek, hem not almak, telefona cevap vermek gibi birçok görevin aynı anda yapılması gerekmektedir. Dikkatin işler arasında eşit olarak paylaşılması ile başarı sağlanabilir. Yapılan araştırmalar erkekler ile kadınlar arasında dikkat konusunda farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, erkekler iyi bir dinleyicilerdir. Çünkü genellikle konuşan kişinin mesajına odaklanmakta ve dikkatinin dağılmasını engelleyebilmektedirler. Kadınlar ise iyi bir dinleyici olabilme çabası içerisinde, aynı anda bir tarafta dinlerken, diğer tarafta başka birisine yanıt verebilmektedirler.

Aşırı bilgi yüklemesi: Kişilerin dinlerken dikkatinin dağılmasının en önemli nedenlerinden birisi de, bilgi çağında çok fazla bilginin aynı anda ulaşmasıdır. Örneğin bir işyerinde fax makinesi, bilgisayar, cep telefonları, müşteri-

ler vb. birçok ses aynı anda kişinin dinlemesine engel olabilmektedir. Her bir araç farklı bir bilgi iletmekte ve dinleme eylemini bölmektedir. Bir kişi ile konuşurken bu tür bilgi kesintilerine karşı dikkatli olmak gerekir. Özellikle karşı tarafın söyledikleri önemli ise, "bu konuşma için iyi bir zaman mı, daha uygun bir ortam yaratabilir miyim?" diye kişinin kendine sorması gereklidir. Göz teması, onaylayan bir yüz ifadesi gibi karşıdaki kişinin konuşmasını göstermek için uygun koşulların yaratılmasına özen gösterilmesi gereklidir.

Dış gürültü: Kişilerin iletişim kurdukları esnada çevrelerinde bulunan birçok ses iletişime dahil olmaktadır. Dinleyen kişinin kendinden kaynaklanan bir rahatsızlık nedeni ile az duyma olabileceği gibi, çevreden gelen gürültüler de sesin duyulmasını engelleyebilmektedir. Bununla birlikte konuşmacının ses tonu dinleyenlere ulaşmada yetersiz kalabilmektedir. İletişime dahil olan sesler birçok zaman mesajın algılanmasını engellemekte birçok zaman da yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Örneğin, ev ortamında baba ile anne konuşurken, yoldan geçen arabaların sesleri, çocuğun odasından gelen müzik sesi, çideki odadan gelen televizyon sesi, bebek ağlaması gibi birçok ses konuşmayı bölmekte ve dinlemeyi engellemektedir. Dinlemenin etkili olabilmesi için mümkün olduğunca çevredeki gürültü faktörleri azaltılmaya çalışılmalıdır.

Dinleyici huzursuzluğu: Bazı kişiler başka kişiler ile diyalog kurmadan huzursuzluk duyarken, bazı kişiler de dinlemekten huzursuzluk duymaktadırlar. Dinleyici huzursuzluğu, konuşan kişinin mesajlarını yanlış anlama ve yorumlama ya da bu mesajlara psikolojik olarak uyum sağlayamama gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir. Dinleyici huzursuzluğu birçok zaman kişinin dinleme sırasında mesajları kaçırmak endişesi ya da anlayamama korkusu yaşadığında ortaya çıkmaktadır. Bu endişe ve korku mesajların yanlış anlaşılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle dinleyici huzursuzluğuna kapılan kişilerin dinlerken not alması ya da ses kayıt cihazı kullanması hatırlamayı kolaylaştırmaktadır. Bu yöntem daha çok telefon ile konuşmada kolaylık sağlarken, yüz yüze konuşmalarda da koşullar (röportaj, iş görüşmesi vb.) uygun olduğunda izin istenilerek gerçekleştirilebilir.

Konuyla ilgili olmama: Kişinin konu hakkında bilgisi yoksa bu durumda konuyu anlaması oldukça güç olacaktır. Aynı zamanda konu ilgisini çekmiyorsa dikkatini veremeyecektir.

Söz kesme: Birçok dinleyici konuşmacı sözlerini bitirmeden bahsedilen konu hakkında bilgisi olduğu için söz keserek konuya eklemeler yapmaya çalışır. Konuşmacı konuşma planı içerisinde o noktaya gelmek istiyor olabilir ya da konuşmacı farklı bir bakış açısı sunacaktır. Konuşmacıya gerekli zamanı vermek gerekir.

Ayrıntılara odaklanmak: Konuşmanın genel hatlarını anlamak detaylar hakkındaki bilgilerin de akılda kalmasını sağlar. Ancak rakamlara, istatistiklere, örneklere vb. detaylara takılmak konunun tam olarak anlaşılmasını engeller.

Önyargılı yaklaşmak: Bazı dinleyiciler kendi inançları, değerleri, doğruları doğrultusunda bir konuşmacı ile karşılaşmadı iseler bu durumda konuşmacının söylediklerini detaylı bir şekilde not alarak, soru sorarak duymak istediği bir biçimde ifade edilmesi için mücadele verir.

Etkisiz beden duruşu: Etkili dinleyenlerin beden duruşu açık ve konuşmacıya yoğunlaşmış olduğu mesajını verir. Etkisiz dinleyicilerin ise özensiz oturuşları, etrafta gezinen bakışları vardır. Bir soru sorulduğunda irkilmeleri bu nedenledir.

Şaşkınlık yaratma: Bir konuşma sırasında belirli bir noktada, dinleyiciler konuşmacının ilgisini sorularla, katılımları ile çekerler. Konuşma sürekli o noktaya odaklı ilerler. Diğer dinleyiciler bu durumu şaşkınlıkla izlerler, adeta dışlanmış olmalarına göz yumarlar.

Zor sözcükleri atlama: Yetersiz dinleyiciler zor sözcükleri atarlar, etkili dinleyiciler ise her dinledikleri konudan yeni bir sözcük öğrenme çabası içinde dirler.

Düş kurma: Konuşma hızı düşünme hızına göre oldukça yavaştır. Bu nedenle arada kalan sürede hayal kurmak ve farklı düşüncelere dalmak mesajın ana hatlarını kaçırmaya neden olur.

VII. DİNLEME BECERİSİNİ GELİŞTİRMEK

Dinleme becerisinin ölçülmesi konusunda Wayne State Üniversitesinden Prof. Paul Cameron, öğrencilerin bir dersi gerçekten ne kadar etkili dinlediklerini test etmek için ünlü bir deney gerçekleştirmiştir. Psikoloji dersi sırasında, Cameron gelişigüzel aralıklarla bir silah ateşlemiştir. Daha sonra öğrencilere, silah her seferinde patladığında neler düşündükleri hakkında sorular yönelmiştir. Elde ettiği sonuçlar şöyle sıralanmaktadır (Caputo, Hazel ve McMahan, 1994: 185):

- Kız ve erkek öğrencilerin % 20'si erotik şeyler düşünüyordu.
- Öğrencilerin % 20'si geçmişten birtakım şeyler hatırlıyordu.
- % 8'i dini konularla ilgili düşüncelere sahipti.
- Öğrencilerin geri kalanı endişeli, hayale dalmış ya da yemekle ilgili düşüncelere sahipti.

- Ortalama olarak % 12'si aktif dinlemede bulunan sadece % 20 lik bir bölüm derse tüm dikkatini vermekteydi.

Bir konuşma sırasında karşıdaki kişiyi odaklanabilmek için çok basit aşamalardan oluşan bir uygulama söz konusudur. "Dur, bak, dinle, soru sor, içerik üzerinde düşünme" olarak özetlenebilir (Beebe, Beebe ve Redmond, 2005: 134 - 137):

Dur: Bir konuşma esnasında karşıdakini dinlerken kişinin kendi kendi ile iç konuşmalar yapmasını engellemesi gerekmektedir. Dinleme yetisinin en önemli özelliği dinleyicinin karşı tarafın mesajlarına odaklanmasıdır. Dinlerken ne yaptığınız ya da ne yapmadığınız oldukça önemlidir. Abraham Maslow tarafından geliştirilen dört basamaklı öğrenme modeli ile kişiler dinleme yeteneklerini geliştirebilirler:

- **Bilinçsiz beceriksizlik:** Kişi kendi becerisinin olmadığını farkında değildir. Örneğin dinleme konusu ile ilgili bir bilgisi yoksa kendisi ile iç konuşma yapmasının dinleme için bir engel olduğunun ve böyle bir davranışta bulunduğu farkında değildir.
- **Bilinçli beceriksizlik:** Bu aşamada ise, kişi bu yeteneğinin olmadığını farkındadır. Örneğin, dikkati çok çabuk dağılan bir dinleyici olduğunu bilmektedir, ancak bunu nasıl aşabileceği bilgisine sahip değildir.
- **Bilinçli beceri:** Kişi ilgili konu hakkında bilgiye sahiptir, ancak bu bilgisini uygulaması için bir fırsatı olmamıştır. Kullanmaya başladığında becerisini bir alışkanlığa dönüştürme çabası göstermesi gerekmektedir.
- **Bilinçsiz beceri:** Kişinin sahip olduğu beceriler kişi farkında olmadan, diğer bir ifade ile refleks şeklinde gerçekleşmektedir.

Bak: Kişilerin duygularını, düşüncelerini, tavırlarını iletmede iletişim süreci çok önemli bir rol oynar. Dinlemeyi etkin kılan bir özellik de kişilerin sözlü ifadelerine dikkat etmenin yanında sözsüz ifadelerini de gözlemlemektir. Sözsüz ifadeleri incelemek sözel ifade ile çelişen yanların olup olmadığını değerlendirmek mesajı daha fazla odaklanılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda konuşan kişi ile göz teması kurmak, kişiye odaklanmayı mümkün kılmaktadır. Dinleyicinin göz teması kurmak yerine çevreyi izlemesi, saatine bakması hem konuşan kişiyi rahatsız etmekte hem de dinleyicinin mesajları kaçırmasına neden olabilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da kişinin sözsüz mesajlara dikkat ederken konuşan kişiye karşı eleştirel bir yaklaşımda bulunmaması gerekir.

Dinle: Sözlü mesajları daha iyi anlamak için dikkat etmek, verilen mesajlara yönelik verilere, ayrıntılara odaklanmak gereklidir. Bu nedenle kişinin dinlerken neden dinlediğine ilişkin bir yanıtın olması gerekir. Dinlemenin amacını öğrenmek, değerlendirmek, moral vermek dinlemede odaklanmayı sağlamaktadır. Örneğin, bir arkadaşınız size babasının kalp ameliyatı geçirdiğinden bahsediyorsa bu durumda babasının hastaneye ne zaman yattığı, hangi hastane olduğu gibi ayrıntılar yerine onun duygularına odaklanmak gerekmektedir. Bu nedenle dinleme konuşan kişiye moral vermek amacına yönelik olmalıdır.

Soru sor: Konuşan kişi bazen başka ayrıntılara takılarak konuşulan konudan uzaklaşabilir ve dinleyicinin de dikkatini dağıtabilir. Bu nedenle dinleyicinin konuşan kişiye sorular sorarak yönlendirmesi gereklidir. Örneğin, anlatılan konuya ilişkin olarak nasıl hissettiği, neler düşündüğü vb. noktalarda sorular sorulabilir.

İçerik üzerinde düşün: Kişinin kendisine ulaşan bir mesajı anlayıp anlamadığını denetlemesinin en iyi yolu, mesajdan ne anladığını tekrarlamak, ve kendi anlayışı ya da düşünceleri ile kontrol etmektir. Ve sonucunda da anladığını konuşan kişiye iletmektir. Örneğin, sen demek istiyorsun ki..., şunu mu anlatıyorsun?, dediklerinden anladığım kadarıyla... gibi cümleler ile anladıklarını aktararak doğru anlayıp anlamadığını kontrol edebilir.

Tablo 26: Etkili bir Dinleyicinin Yapması ve Yapmaması Gerekenler

Yapmamalı	Yapmalı
Konu ile ilgisiz görünmek	Kendi kendine "ben bunu kullanabilir miyim?" şeklinde sorular sormak
Sürekli olarak eleştirmek	Neye ihtiyacı olduğunu bilmek
Aşırı kontrol ve kontrolsüzlük	Konuşma tamamlandığında ne anladığını değerlendirmek
Sadece gerçekleri dinlemek	Fikirleri ve görüşleri dinlemek. Fikirleri desteklemek için dikkatini vermek
Sahte dikkat göstermek	Konsantre olmak
Dinleme sürecinde dikkat dağıtıcı nesnelere ilgilenmek	Dikkat dağıtıcı nesnelere azaltmak
Duygusal kelimeler kullanarak konuşmaya dahil olmak	Bazı duygusal kelimelerin konuşmacıyı farklı etkileyeceğinin bilincinde olmak
Anlaşılmayan noktaları pasif şekilde dinlemek	Güç konulara daha fazla dikkat göstererek dinlemek

Kaynak: Anthony G. Athos, John J. Gabarro, *Interpersonal behavior: Communication and Understanding Relationships*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.

Etkili bir dinleme için kişilerin dikkat etmesi gereken noktalar aşağıda yer almaktadır (Hopper, 1984: 22 - 28; Kline, 1996, 50 - 53):

Konuşmacı ile göz teması kurmak: Yüz yüze birebir görüşmelerde konuşan kişi ile göz teması kurmak daha kolaydır. Küçük grup içerisinde dinleyici konumunda bulunulduğunda ise, ön sıraya oturmak konuşmacıya dikkatli bir şekilde bakarak göz temasını sağlamak mümkündür. Konuşmacının sözsüz mesajlarına dikkat etmek (yüz ifadeleri, beden duruşu vb.) dikkati yoğunlaştırmayı sağlamaktadır. Dinleme sırasında etraftaki nesnelere ve kişilere bakmamalı, yanındaki ya da etrafındaki kişilerle konuşmamalıdır.

Fiziksel olarak konuşan kişi ile ilgili olmak: Dinleyici beden duruşu, yönelişi ile konuşan kişiye dinlediğini ve ilgili olduğunu belli etmelidir. Aktif bir dinleyici olarak enerjisini ve dikkatini konuşmaya verdiğini ortaya koymalıdır. Konuşmacıyı onaylayan baş hareketleri, el işaretleri, gülümseme vb. sözsüz ifadelerle destek vermelidir.

Konuşmanın amacını belirlemek: Konuşan kişinin anlattığı konuyu ve içinde bulunduğu durumu algılamak, konuşanın ihtiyacını tanımlamak etkili bir dinleyici olmak için önemlidir. Konuşan kişinin rahatlamak, haber vermek, anlaşılacak, ikna etmek gibi birçok amacı olabilir. Amacının ne olduğunun dinleyici tarafından tanımlanması konunun takip edilmesini kolaylaştırır.

Konuşmacının sözünü kesmemek: Konuşmacının anlatacaklarını belirli bir çerçeve içinde sunabilmesi sözlerinin kendi kontrolünde olmasına bağlıdır. Bu nedenle dinleyicinin konuşmacının sözlerini hatırlatmak, cümlesini tamamlamak ya da soru sormak için sözünü kesmemek gerekir. Genellikle çok heyecanlı ve sabırsız özellikleri bulunan dinleyiciler o anda akıllarına geleni söylemedikleri zaman unutacakları endişesi ile söz keserler. Bazı kişiler de konuşmacının sözünü keserek bu konuda bilgili olduğunu göstermek isterler. Söz kesme hem konuşan kişiyi hem de dinleyiciyi olumsuz etkiler.

Not almak: Konuşmacının söylediklerini daha sonra hatırlamak ya da belirli noktalarda soru sormak amacı ile not alınabilir. Not almak, konuşmacıya önem verildiğini ve konuştuklarının önemli olduğunu hissettirmektedir. Dinleyici not alırken konuşan kişinin tüm söylediklerini yazmaya çalışmamalı, kendisine göre geliştirdiği bir not alma sistemini (kısaltarak yazma, anahtar kelimeler, maddeleme vb.) kullanmalıdır.

Özetleme yapmak: Konuşanın izin verdiği ya da bir tepki beklediği durumlarda dinlenen konu hakkında anlamlı yorumların yapılması konuşmacıyı yönlendirmede ve konuşma konusunda farklı bilgilerin verilmesinde etkili olabilir. Dinleyen kişinin belirli bazı önemli noktaları konuşmacıya ifade etmesi konuşmacıya dinlendiğini de göstererek motive etmektedir.

Soru sormak: Konuşmacının soru sormak için izin verdiği ya da belirli aralıklarla sessiz kaldığı durumlarda sorular sorarak yanlış anlaşılmayı engel-

lemek, anlaşılmayan noktaların açıklığa kavuşturulmasını sağlamak mümkün olabilir. Bu noktada konuşmacıya çok fazla detaylı bilgi içeren ve konu ile ilgili sorular sormaktan kaçınmak gerekir. Aynı zamanda oldukça genel ya da yüzeysel soruların cevapları belirgin olmayacağı için bu tür soruların sorulmasından da kaçınılmalıdır.

Tablo 27: Etkili Dinlemenin Anahtarları

10 Anahtar	Kötü Bir Dinleyici	İyi Bir Dinleyici
İlgi duyulan bir konu bulmak	Konunun kendine göre olmadığını düşünmek	Bu konudan ben ne alabilirim? Düşüncesi ile iyimser bir yaklaşım
Mesajı değil, içeriği yargılamak	Mesajın zayıf olduğunu belirtmek	İçeriği değerlendirmek ve mesajla ilgili merak ettiği noktaların açıklanmasını istemek
Hevesli olmak	Tartışmaya hazır olmak	Konuşma tamamlanmadan anlayışını oluşturmamak ve yargılamamak
Fikirleri dinlemek	Gerçekleri dinlemek	Belirli konuları dinlemek
Esnek olmak	Sahte bir enerji göstermek Not almaya yoğunlaşmak	Belirli noktaları not almak Dikkatini konuşmacıya vermek
Dikkat dağıtıcı nesnelere sınırlandırmak	Kolaylıkla dikkati dağılmak	Dikkat dağıtıcılara karşı önlem almak Konsantrasyon sağlamaya özen göstermek
Zihin egzersizi yapmak	Güç açıklanan nesnelere sınırlandırmak, eğlenceli nesnelere aramak	Zihnini zorlayan güç materyaller kullanmak
Zihnini açık tutmak	Duygusal kelimelere yanıt vermek	Dikkatini çeken kelimeleri yorumlamak
Konuşmadan daha hızlı bir şekilde düşünmeden yararlanmak	Konuşmacının hızının yavaş olması durumunda hayal dünyasına dalmak	Konuşmacının ses tonu ve hızı doğrultusunda dinlemek, özetler yapmak, tahminlerde bulunmak

KAYNAKÇA

- Apuhan, Recep Şükrü. (1998). İnsan İlişkilerinde En Etkili Davranışlar, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Athos, Anthony G., Gabarro, John J., Interpersonal Behavior Communication and Understanding Relationships, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Barker, Larry L. (1990). Communication, Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Beebe, Steven A., Beebe, Susan J., Redmond., Mark V. (2005). Interpersonal Communication Relating to Others, Fourth Edition, Pearson Education Inc.
- Bommelje, Rick, Houston, John M., Smither, Robert. (1984). "Personality Characteristics of Effective Listeners: A Five Factor Perspective", International Journal of Listening, 17.
- Borandağ, Cemal. (2004). Kendini Yönetme ve İletişim, Senfoni Yayınları, İstanbul
- Boyd, Stephen D. () "The Human Side of Teaching: Effective Listening", Connecting Education&Careers, Vol. 76, Issue 7
- Caputo, John, Hazel, Harry, McMahan, Colleen. (1994). Interpersonal Communication, Library of Congress Cataloging - in - Publication Data, USA.
- Devito, Joseph A. (1994). Human Communication, Harper Collins College Publishers, NY.
- Devito, Joseph A. (2004). The Interpersonal Communication Book, Tenth Edition, Pearson Education, USA.
- Golen, Steven. (1990). "A Factor Analysis of Barriers to Effective Listening", The Journal of Business Communication, Winter 27: 1.
- Grandgenett, Thompson Donald J., Grandgenett, Neal F. (1999). "Helping Disadvantaged Learners Build Effective Listening Skills", Education, Vol. 120, No. 1.
- Gürgen, Haluk. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.

- Hale, Richard, Whitlam, Peter. (1998). İnsanları Etkileme Gücü, Çev: Tarkan Topuzluoğlu, Yöneticinin Kitaplığı, Epsilon Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
- Hopper, Robert. (1984). Between You and Me, The Professional's Guide to Interpersonal Communication, Scott, Foresman and Company, USA.
- Yates, JoAnne. "Active Listening and Reflective Responses" MIT Sloan Communication Program http://cdio.org/irms/downloadmaterials/activelisting3_1_1.doc Responses
- Johns, Gary. (1996). Organizational Behavior, Harper Collins Publishers, New York.
- Kasatura, İlkay. (1998). Kişilik ve Özgüven, Evrim Yayınevi, 1. Basım, İstanbul.
- Keltner, John W. (1973). Elements of Interpersonal Communication, Wadsworth Publishing Company, USA.
- Kline, John A. (1996) Listening Effectively, Air University Pres, Maxwell Air Force Base, Alabama.
- Robertson, Arthur K. (2002). Etkili Dinleme, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Thompson, Kathy, Leintz, Pamela, Nevers, Barbara, Witkowski, Susan. (2004). "The Integrative Listening Model: An Approach To Teaching And Learning Listening", The Journal of General Education, Vol. 53, No: 3 - 4.
- Tubbs, Stewart L., Moss, Sylvania. (1991). Human Communication, Sixth Edition, McGraw - Hill Inc, USA.

İletişim Becerileri

Prof. Dr. Demet Gürüz
Prof. Dr. Ayşen Temel Eğinli

Anlamak için de anlatmak için de anlaşmak için de vazgeçemediğimiz bir şey iletişim. Anladıklarımızı, anlattıklarımızı, anlaşmalarımızı sürdüren ve yanıtlayan kaçamadığımız bir döngü; bizden bize, bizden size, sizden bize, kısaca insandan insana sürekli giden ve gelen bir yürüyen merdiven, yaşamın temel bir taşı iletişim...

İletişimsizlikten yakındığımız, iletişimin önemli olduğunu fark ettiğimiz bugünlerde toplumdaki tüm bireylere yol gösteren bir kitap. İletişim becerilerinin neler olduğunun öğrenilmesine katkıda bulunurken aynı zamanda da kişilerin nerede hata yaptığını görebilmesine ışık tutuyor, akıllara takılan şu sorulara yanıt oluyor:

Beni anlamıyorlar, kendimi anlatamıyorum, ne yapmalıyım?

Ben empati kurduğumu düşünüyorum, yoksa kurmuyorum muyum?

Sürekli bir çatışma var aramızda, nasıl çözerim?

Grup çalışmalarında başarısızım, neden kendimi ifade edemiyorum?

Bir türlü ikna edemiyorum. Nasıl yapsam?

Ailede iletişim kopuk. Neden?

İş yerimde arkadaşlarımla iletişimim çok kötü, nasıl düzelir ki?

İyi bir dinleyici miyim?



AKADEMİK YAYINCILIK
www.nobelyayin.com



E-KİTAP

