

İLETİŞİM VE ÖTESİ

Dr. Nurettin Mert BATU



İLETİŞİM VE ÖTESİ

Dr. Nurettin Mert BATU



İletişim ve Ötesi

Dr. Nurettin Mert BATU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Yayın Tarihi: Mart 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-5551-67-2

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

İLETİŞİM	5
ETKİN DİNLEME	7
ETKİN DİNLEMENİN 4 AŞAMASI	9
İLETİŞİM KAZALARI	10
İLETİŞİM SÜREÇLERİ	11
İLETİŞİMDE VERİCİDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR	12
İLETİŞİMDE ALICIDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	12
İLETİŞİMDE GERİBİLDİRİMİN ÖNEMİ	14
Geribildirimın İletişimdeki Rolü:	14
Geribildirimın En Kolay Alındığı İletişim Şekli: Yüz Yüze İletişim	14
Kültürel ve Dil Farklılıklarının İletişime Etkisi	14
1. Doğru Bilgi Temelinde Gerçekleşmesi	15
2. Özel, Açık ve Somut Örnekler İçermesi	15
3. Değerlendirme İçin Yeterli Zaman Tanınması.....	15
4. Hedefin Anlayıp Anlamadığının Ölçülmesi.....	16
5. Hedefin Uygun Zamanında Verilmesi	16
İletişim Engelleri.....	17
İLETİŞİM VE KİŞİLİK	18
DAVRANIŞSAL İLETİŞİM.....	19
İletişimde Savunma Mekanizmaları	22
ETKİN İLETİŞİM.....	23
Mıknatıs İnsanların Özellikleri:	24
ETKİN EKİP ÇALIŞMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER:.....	26
MERKEZLER	26
İLKELER	28
BEDEN DİLİ.....	29
EQ YÖNETİMİ (Duygusal Zeka).....	29
DUYGULARIMIZI AKILLA NASIL BİRLEŞTİREBİLİRİZ?.....	30
İKİ ZİHİN.....	31
İLETİŞİMDE İNSAN FAKTÖRÜ.....	31
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	32
İLETİŞİM VE LİDERLİK	36
LİDERLİK DAVRANIŞI.....	37
Liderlik Tarzları:.....	38
SİNERJİ.....	38
Negatif Sinerji:.....	38

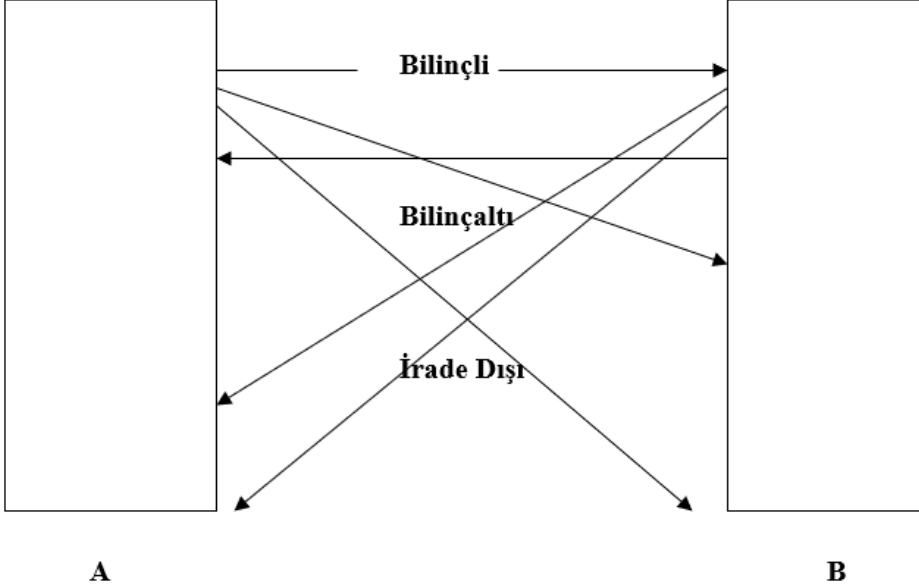
KARAR VERME SÜRECİ.....	39
İLETİŞİM VE MOTİVASYON.....	40
İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ (MASLOW).....	42
STRES YÖNETİMİ	43
Stres Yönetimi:	45
UYUM MATRİKSİ.....	47
Kişisel Özellikler	47
ÇATIŞMA YÖNETİMİ	48
Bir Çatışmayı Ele Almada Farklı Yaklaşımlar	49
SAVUNMA MEKANİZMALARI	49
ALGI.....	50
EĞİTİM İLETİŞİMİ.....	51
EĞİTİM	51
HİZMET-İÇİ EĞİTİM	52
ÖĞRETİM	52
ÖĞRENME	53
ÖĞRETME.....	53
EĞİTİM PROGRAMINI OLUŞTURAN UNSURLAR	53
AMAÇLAR	54
İÇERİK.....	54
YÖNTEMLER.....	55
DEĞERLENDİRME	55
ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ	55
ÖĞRENME TEKNİKLERİ.....	56
ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	56
BELLEK: ÖĞRENDİKLERİMİZİ NEREDE VE NASIL SAKLARIZ?	56
KISA SÜRELİ BELLEK.....	57
KÜMELEME.....	58
UZUN SÜRELİ (KALICI) BELLEK.....	59
ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRMA YOLLARI	60
ÖĞRENME TEORİLERİ.....	61
KAYNAKÇA	63

İLETİŞİM

İletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgudur (Oskay, 1999: 7). Bireyler yüz yüze iletişim kurduğunda karşımızdaki bireyle 4560 ayrı şekilde iletişim kurabiliyoruz. Orta düzey zekaya sahip bir birey 4560 iletişim şeklinin %75'i kullanabilmektedir. Bu ise 3420 ayrı şekilde karşılık gelmektedir. Yine aynı kişi bu 3420 iletişim şeklinin %90'ını da beden diliyle karşılamakta ve iletişim kurmak için yaklaşık olarak 3078 ayrı kombinasyonda beden dilinden yararlanarak iletişim kurmaktadır.

İLETİŞİM		
<u>4560</u>	<u>3/4</u>	<u>% 90</u>
İletişim	%75 Kullanım	Beden Dili
Alanı	Alanı	

İletişim, duygu, düşünce veya bilgilerin bireyler, örgütler (gruplar) ve toplumlar arasında ortak semboller kullanılarak aktarılması sürecidir. Bu nedenle iletişim kısaca; "Simgelerin paylaşılması" olarak ifade edilebilir. İletişim kurmak genellikle niyet ve anlamı birlikte içerir. İletişim aslında bireyin diğer bir bireyle bağlantı kurarak kendini ifade etme yoludur. İletişimde niyet ve ortak semboller (genellikle dil) önemli etkenler olmakla birlikte, duygular da iletişimde mutlaka kullanılmaktadır. Duyguların çoğu zaman kelimelere ihtiyacı yoktur, ancak iletişimi doğrudan etkilemektedir. İletişimde çok daha geniş olan bu arka plan, hislerin ve bireyin ruh halinin bilinçli olmayan doğrudan aktarımını sağlamaktadır. İletişim bazen duymak, bazen görmek, bazen de dokunmaktır. İnsan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümü iletişimle ilgilidir. Tüm etkinliklerimizle böylesine iç içe bir olguyu ayırt etmek, tanımlamak, işleyiş düzenini kavramak ve incelemek oldukça zordur (Zıllıoğlu, 1992: 2).



Farklı Seviyelerde İletişim; bireyin sadece aktarmak istediği sembollerin bilinçli olarak gönderdiği mesajlarla sınırlı değildir. Mağara duvarına çizilen resimler, kızılderililerin ateş yakarak çıkardıkları dumanlar, Afrika yerlilerinin tam tam sesleri ilkel insanların iletişim gereksinimlerini karşılamak için kullandıkları ilkel yöntemlerdir (Yüksel, 1994: 9). İletişim olmaksızın insanın kendi ve toplumsal varlığını sürdürmesi olanaksızdır (Erdoğan, 2002: 17).

Bilinçaltı hatıraları depolamak ve rüyaları kaydetmekle kalmaz, bireyle ilgili pek çok bilgiyi de saklar. Bu bilgilerin analizleri sayesinde sorunların çözümüne ulaşmak, kararlar vermek ya da yeni fikirler üretmek mümkün olmaktadır. İletişim bazen belleğin bu katmanlarına yönlendirilir ve algılanır. Örneğin şiir bu şekilde imgelerin ve metaforların görsel diliyle derindeki hafızamıza ulaşmaktadır.

İnsanoğlu gündelik hayatının tamamını iletişim içerisinde geçirir. İletişim yalnızca çevre ile kurulan sosyal bir bağ değildir. Birey, uyurken de kendisi ile içsel iletişim kurar. Bu noktada temel alacağımız iletişim kişinin kendisi ile kurduğu değil, bireyler ile kurduğu iletişim olacaktır ki, buna bireylerarası iletişim diyoruz.

Yapılan çalışmalar, insanların uyku dışında kalan zamanlarının **%75'lik kısmını** çeşitli iletişim biçimleriyle geçirdiğini ortaya koymaktadır. Bu %75'lik kısım şu şekilde dağılmaktadır. %30'unda bireyler konuşuyor ve %45'inde de dinleyerek iletişimlerini gerçekleştiriyorlar.

Bir kişi dakikada **600 (kelime) ileti** alabilir,
Ancak dakikada **140 (kelime) ileti** gönderebilir.
460 (kelime) iletilik boşluğu, söylenenleri ya da
söyleyeceklerini dştnerek doldurur.

Orta düzey zekaya sahip bir birey dakikada 600 iletiyi işleyebilecek bir beyne sahiptir. Burada ileti, bireyin bulunduğu ortamdaki ısıyı algılaması, eğer oturuyorsa oturduğu yerin konforu, karnının açlık veya aşırı tokluk hissi, kıyafetlerinin konforu, gün içinde yapacağı toplantılar veya gelen giden para dengesi, ödenecek faturalar vb. günlük işlerin yanı sıra karşısındaki kişiyi dinlerken ki kullanılan iletileri kapsamaktadır.

Yüz yüze iletişimde karşınızda iyi bir konuşmacı varsa dakikada 90 ile 140 ileti arasında mesajlarını göndermelidir. Burada bahsedilen ileti konuşmacının söylediği kelimelerin yanı sıra düşünme seslerini de kapsamaktadır. Düşünme sesi olarak kullanılan eee'ler, aaa'lar veya ııı'lar kastedilmektedir.

Yüz yüze iletişimde dakikada 600 iletiyi işleyen bir beyin ve karşınızda üst sınırı zorlayan iyi bir konuşmacı varsa ki dakikada 140 ileti göndermesi gerektiğini düşünüldüğünde arada 460'lık bir boşluk kalıyor. Bu boşlukta birey karşısındakinin ne söylediğini zihninde anlamlandırmaya veya karşısındaki bireye varsa söylemek istediği bir Şey onu planlamak için kullanmaktadır. Dinleyici eğer bunun dışında bir Şey yapıyorsa karşısındakini dinlemiyor ve zihninde yaratılmak istenen görüntü ya eksik oluşturuyor ya da tamamen oluşturulmaktan uzaklaşıyordur.

Buradan ıkarılacak net bir sonuç, etkin iletişim için etkin dinlemenin çok önemli olduğudur.

ETKİN DİNLEME

- Kesinlikle konuşmayın. (Konuşurken dinleyemezsiniz!)
- Konuşmacıyı rahatlatın. (Kişiye konuşmasında zgr olduğunu hissettirin)
- Konuşmacıya ilgilenin.
- Tartışmalardan uzak durun.
- Konunun özünü kavramaya çalışın.
- İlgi dağıtıcıları ortadan kaldırın. (Başka işlerle meşgul olmayın)

- Anlayışlı olun. (Karşınızdakinin paradigmasını anlamaya çalışın ve esnek olun)
- Sabırlı olun. (Konuşmayı asla kesmeyin)
- Zihninizi açık tutun (Zihin alıştırmaları yapın)
- Otokontrol yollarını öğrenin.
- Karşınızdakinin savunma mekanizmaları olduğunu ve tartıştığınızda iki tarafında kaybeden taraf olduğunu unutmayın!
- Soru sorun. (Konuşmacıyı teşvik edin, ayrıca soru sormak anlamayı kolaylaştırır.)
- Kesinlikle konuşmayın.

Etkin dinlemenin ilk şartı karşınızdaki birey konuşurken kesinlikle konuşmamaktır. Söylemek istediğiniz bir şey varsa konuşmak istediğinizi belirten jest ve mimiklerden yararlanmalısınız. Söylemek istediğiniz bir şey yoksa konuşmacıyı rahatlatmalısınız. Bu konuşmacının düşüncelerini özgürce aktarabileceği bir ortam yaratmalı ve konuşmacıyı dinlemek istediğinizi göstermelisiniz. Yüz yüze iletişime karşınızdaki kişi konuşurken tüm bedeninizle konuşan kişiye dönmelisiniz. Göğüs bölgeniz, ayaklarınız ve gözleriniz mutlaka konuşmacıya dönük olmalıdır. Konuşmacı karşınızdayken başka bir şeyle uğraşmamanız gerekmektedir. Bilgisayar veya telefonla ilgilenilmemelidir. Randevusuz olarak ofisinize ziyarete gelen veya çalışmanızla ilgili bir şeyler paylaşmak isteyen çalışma arkadaşınıza ayıracak sağlıklı zamanınız yoksa ve ziyaret sebebi acil değilse kendisine daha kaliteli bir zaman ayırmak için daha sonra davet edeceğinizi belirtip odaklanmanız, yetiştirmeniz gereken işe odaklanmalısınız. Daha sonra ilk fırsatta hemen görüşme için bir araya gelinmelidir. Bir araya geldiği andan itibaren dikkatli bir şekilde konuşmacı dinlenmeli ve dinlendiğini beden diliyle de desteklenmelidir. Onaylayıcı beden diliyle veya söylediklerini not alarak karşı olduğunuz noktaları konuşması arasındaki aralarda söylenmelidir. Konuşmacının söylediklerine baştan reddetmeden, karı çıkararak değil neden böyle bir söylemde bulunduğunu anlamak için konuyu açmasını isteyerek anlamaya çalışılmalıdır. Olayların tek doğrusu yoktur ve farklılıklar organizasyonun zenginliği olarak algılanmalıdır. Karşı olduğunuz noktaya değil konunun amacına odaklanılmalıdır. Etkin dinlemeyi etkileyen ilgi dağıtıcıları ortamdaki uzaklaştırılmalıdır. Gelen telefonlara acil değilse cevap verilmemeli, hatta sessiz bir moda da alınabilmelidir. Eğer konuşmacı bir eğitmen ise giydiği kıyafet veya ayakkabı dikkat dağıtacak şekilde olmamalıdır. Ortamda açık bir televizyon varsa sesi mutlaka kapatılmalı hatta mümkünse televizyon tamamen kapatılmalıdır. Sosyal bir ortamda buluşulmuşsa

da oturmuş olduğunuz masaya odaklanmalı ve diğer masalarda konuşulanlara odaklanılmamalıdır. Konuşmacı için önemli noktalar bazen çok detaylı anlatılmakta ve konu uzuyormuş gibi algılanabilir. Bunu engellemek için görüşmenin ne kadar olacağına bilgisi başta verilirse konuşma planlaması ona göre gerçekleşebilir. Sabırlı olunmalıdır ve konuşmacının ağzından laflar alınmadan beklenmelidir. Önemli noktalardan biri de zihnin açık tutulmasıdır. Bu ise, doğru oksijen miktarının alınmasıyla olmaktadır. Oturulan koltukta doksan derecelik açıyla dik bir şekilde oturulmalı ve çene bölgesiyle beden arasında yine doksan derecelik açı oluşturulmalıdır. Bu sayede doğru miktarda oksijen alınıp işlenip beyine gönderilecek ve bu sayede elde edilen enerjiyle tüm beden ve zihin dinç kalacaktır. Aksi taktirde az miktarda alınan oksijen zihni az enerji harcama komutunu vermesine yöneltir ve bu da uyku haline neden olmaktadır. 600 iletici işleyebilen bir zihin iyi bir konuşmacının hızından daha fazladır. Konuşmacı konuşma şekline ya da konuşmanın konusundan dolayı siz öfkelenmeye yönlendirebilir bundan öfke kontrolleri yöntemleriyle uzak durulmalıdır. Konuşturmayı yönlendirmek için eleştirilerde yumuşak olunmalı ve karşınızdaki bireyin savunma mekanizmalarını devreye almasına olanak vermemelidir. Konuyu anlamak için mutlaka sorular sorulmalıdır. Sorular konuşmacının konuşma aralarında iletilmelidir. Aynı anda konuşulmamalıdır. Etkin dinlemenin birinci ve en son maddesi olarak kesinlikle konuşmacıyla eş zamanlı konuşulmaması gerektiği unutulmamalıdır.

ETKİN DİNLEMENİN 4 AŞAMASI

Etkin dinlemede dört aşama söz konusudur. Dinleyen kişinin duyma kaybının olmaması istenmektedir. Eğer duyma kaybı varsa konuşma ortamı ona göre şekillenmeli veya duyma kaybı olan kişinin duyma araçlarına sahip olması beklenmektedir. Duyma işini gerçekleştiren kişi duyduğuna dikkat etmelidir. Dikkat dağıtıcı hiçbir şeyle ilgilenilmemelidir. Duyduğuna dikkat eden kişi duyduğunu anlamlandırabilmelidir. Anlamlandırmanın doğru yapılabilmesi için ortak deneyim alanlarının olması gerekmektedir. Ortak deneyim alanı olmayan bireyler arasında sağlıklı bir iletişim kurulması zor olmaktadır. Dinleyicini geçmiş yaşamışlıkları ve konuşmacıyla ortak deneyim alanı sayesinde konuşmacının iletileri dinleyici tarafından görselleştirilip anlamlandırılabilir. Örneğin, elma dendiğinde dinleyiciler tarafından kendi deneyim alanları çerçevesinde elma imgesi zihinlerinde şekillenmekte, kimi dinleyicilerde yeşil elma, kimisinde kırmızı, kimisinde elektronik markası, kimisinde de Newton'un yer çekimi kanunu gelebilmektedir. Elma kelimesi e-l-m-a harflerinden oluşan bir kelimedir ve hiç kimse kelime bazlı düşünmeyip yaşanmışlıklarla çağrışım yapılmaktadır. Duyma işine dikkatli bir şekilde gerçekleştiren ve anlamlandıran kişi bu anlamlandırmayı daha sonra

hatırlayabiliyorsa etkin dinleme becerisine sahip bir birey olabilmektedir. Bu dört aşamayı gerçekleştiren kişi bir öğrenciyse ve hatırladıklarını da sınav kağıdına doğru aktarabiliyorsa, girmiş olduğu sınavlarda başarılı olacaktır.

Bir eğitimci, öğrencinin istekliliğini dersin ilk birkaç dakikasında harekete geçirirse, motive olmuş bir öğrenciyeye sahip olma olasılığı artar (Keller & Burkman, 1993). Bu nedenle, öğretim görevlisinin öğrencilerin motivasyonunu artırmak için öğrencilerin istekliliğini teşvik etmek için daha fazla etkinlik kullanması gerektiği ileri sürülebilir. Dersin kapanış bölümünde mutluluğun hızla arttığı, diğer tüm duyguların ise hızla düştüğü belirlendi (Tonguç, G., & Ozkara, B. 2020.)

İLETİŞİM KAZALARI

Günlük hayatta sıkça rastlanan "trafik sorunları", temelde bireyler arasındaki etkileşimden kaynaklanan kişilerarası çatışmaların tipik bir yansımasıdır.

Trafik yasası; araç kullanan kişilerin ilişkilerini düzenleyen kuralları kapsar. Bu kurallar aslında dünyanın her yerinde aynı olmasına karşın, kuralların bireyler tarafından uygulanış şekli farklılık gösterebilmektedir. Bireylerarası iletişimdeki temel anlayışı da net bir şekilde yansıtmaktadır. Yanlış bilinenlere örnek verecek olursak;

- Arabası daha büyük olan kendini daha güvende hissetmesinden kendisine yol verilmesi gerektiğini düşünmesi.
- Kadın sürücüler erkek sürücülere yol vermelidir. Çünkü öncelik erkek sürücülerindir.

Bu kuralların büyük bir çoğunluğunun iletişimde de kullanıldığı ve iletişimsizliğe neden olduğu da açıktır. Örneğin;

- Sosyal itibarlı, prestijli kişilerin, diğer kimseleri dinlememe ve sözlerini kesme hakları vardır. (Geçiş üstünlüğü)
- Erkeklerle tartışan bayanların sözleri önemsenmeyebilir. Otorite erkektir.
- Duruma ve şartlara göre nezaket kuralları ve diğer tüm kurallar ihlal edilebilir.
- Güvenilen kişiler varsa, başka bir ifadeyle arkanız güçlüyse, dilediğinizi söyleyebilir, istediğiniz gibi davranabilirsiniz.
- Devlet dairelerinde çalışanlar, kuralları koyar, diğerleriye bu kurallara uyar.

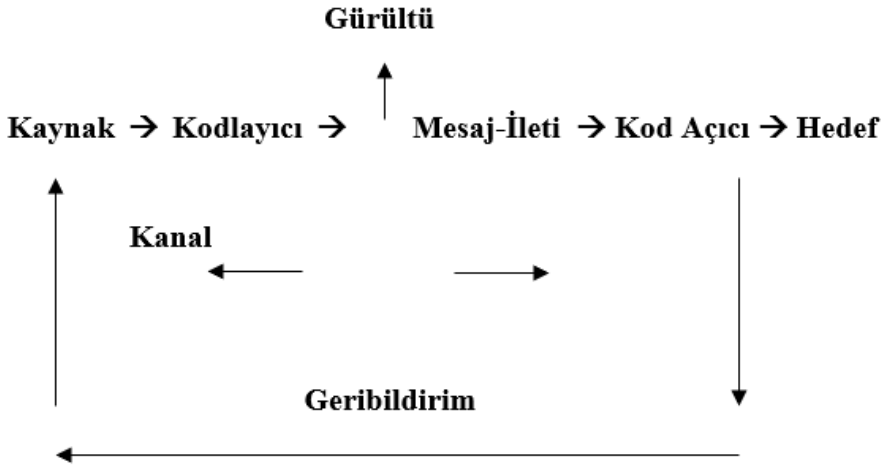
Nasıl ki bir sürücü, yolda tek başınaymış gibi hareket ederek trafik kazasına yol açabilirse, iletişimde de kişi, karşısındakinin tepkisini önemsemeden yalnızca

kendi isteklerini dile getirirse iletişim kazaları meydana gelebilir. Bu kazaların sonucunda, trafik kazalarında ölenler ya da yaralananlar olur. İletişim kazalarında yaralananlar; kırılanlar, küsenler, ayrılanlar olabilmektedir. İletişim kazalarında ölenler ise; kendi içine kapanıp, yalnızlığa gömülenlerdir.

Davranışlarını gözden geçirebilen bireyler, kurdukları ilişkilerin temelindeki psikolojik dinamikleri kavrayarak, farkında olmadan meydana gelen "iletişim kazalarını" önleme imkânına sahip olur.

İLETİŞİM SÜREÇLERİ

En yalın tanımıyla iletişim kaynaktan, alıcıya iletinin aktarılma sürecidir.



KAYNAK: Başkaları ile paylaşacak, duygu, düşünce ya da bilgisi olan. Konuşan, yazan, çizen, beden dili kullanan birey ya da kitle.

MESAJ-İLETİ: Süreç içinde iletişime temel olan, haber, fikir, düşünce ya da duygu olarak değerlendirilir. Kaynak tarafından, hedefe gönderilen ve ortak semboller yardımı ile kodlanan her şeydir.

KANAL: Mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan yöntem, araç, ya da geçirgenlerin tümüdür. Kanal, hava olabileceği gibi, araçlar, stratejiler, yöntemler ya da kitle iletişim araçları olabilir.

KODLAYICI: Kaynağın kafasının içindeki görüntüleri ortak sembollere dönüştürme sürecidir. Sözlü, yazılı, sözsüz veya görsel olabilir.

HEDEF: Kodlanmış mesajı alan, anlamlandıran, yorumlayan ve bir sonraki süreçte kaynak olan kişi ya da kitledir.

KOD AÇICI: Hedefin kaynaktan aldığı mesajı deneyimleri ve bilgi birikimleri çerçevesinde anlamlandırma sürecidir.

GERİBİLDİRİM: İletişim sürekli bir mekanizmadır. Bu çerçevede, hedefin kaynaktan aldığı mesaja gösterdiği tüm tepkilerdir. Eğer bir iletişim sürecinde geribildirimden söz edemiyorsak, bu iletişim tek yönlü bir iletişim olarak değerlendirilir.

GÜRÜLTÜ: Mesajın hedef tarafından alınmasını engelleyen, bütününe ya da içeriğini bozan fiziksel, zihinsel, psikolojik, çevresel faktörlerdir.

İLETİŞİMDE VERİCİDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

- Yetersiz Bilgi Aktarımı
- Belirsiz ve Karmaşık Anlatım
- Hızlı Konuşma Nedeniyle Dinleyici Odak Kaybı
- Beden Dili Kullanımında Tutarsızlık
- Uygunsuz Ses Tonu ve Yanlış Vurgulama
- Aşırı Soyut İfadeler Kullanma
- Dinleyiciyi Küçümseyen Tutum
- Hedef Kitlenin Özelliklerini Dikkate Almama
- Konu Bütünlüğünü Kaybetme
- Empati Eksikliği ve Duygusal İhmal
- Sınırlı Kelime Dağarcığı
- Yanlış Sözcük Seçimleri
- Aşırı ve Gereksiz Detaylandırma
- Anlaşılabilirliği Azaltan Yabancı Terim/Jargon Kullanımı
- Tekdüze ve İlgi Çekmeyen Anlatım
- Dikkat Dağıtıcı Fiziksel Hareketler
- Aşırı Detaylarda Boğulma
- Yerinde ve Anlaşılır Benzetmeler Kuramama

İLETİŞİMDE ALICIDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

- **Alıcının Kaynağa Karşı Tutumu, Güveni ve İnancı:** Alıcının kaynağa (göndericiye) karşı önyargılı, güvensiz veya inançsız olması, mesajı doğru bir şekilde algılamasını engelleyebilir. Güven eksikliği, iletişimin sağlıklı bir şekilde ilerlemesini zorlaştırır.
- **Mesajları Yorumlayarak Alma, Dinleyememe:** Alıcı, mesajı olduğu gibi dinlemek yerine kendi yorumlarını katarsa, göndericinin asıl iletmek istediği anlam kaybolabilir. Bu durum, yanlış anlamalara neden olabilir.
- **Ön Yargılara Uygun Haber Alma Eğilimi:** Alıcı, kendi ön yargılarına uygun olan bilgileri seçerek alma eğiliminde olabilir. Bu, gerçekleri çarpıtmaya ve iletişimin amacından sapmasına neden olabilir.

- **Mesajları Seçerek Alma:** Alıcı, kendisine iletilen mesajın sadece belirli kısımlarını duyar veya anlar. Bu, mesajın bütünlüğünün bozulmasına ve eksik bilgiye dayalı yanlış kararlar alınmasına yol açabilir.
- **Etkin Dinlememe:** Etkin dinleme, mesajın tam olarak anlaşılmasını sağlar. Ancak alıcı, dikkatini vermezse veya pasif bir şekilde dinlerse, mesajın önemli kısımlarını kaçırabilir.
- **Kaynağa Empati Gösterememe:** Empati, iletişimin en önemli unsurlarından biridir. Alıcı, göndericinin duygularını ve bakış açısını anlamazsa, iletişim kopukluğu yaşanabilir.
- **Sabırlı Olmama ve Sık Sık Konuşmacının Sözüünü Kesme Eğilimi:** Alıcı, sabırsız davranıp konuşmacının sözünü keserse, hem mesajın tamamını alamaz hem de göndericiyi rahatsız edebilir. Bu, iletişimin akışını bozar.
- **Şartlanmalar:** Alıcının belirli kalıplara veya şartlanmalara sahip olması, mesajı objektif bir şekilde değerlendirmesini engelleyebilir. Bu durum, önyargılı davranışlara yol açabilir.
- **Soru Sormama:** Alıcı, anlamadığı veya net olmayan konularda soru sormazsa, mesajın doğru bir şekilde anlaşılması mümkün olmayabilir. Soru sormak, iletişimin daha etkili olmasını sağlar.
- **Evet Efendimcilik:** Alıcı, kaynağa karşı aşırı itaatkâr davranıp kendi düşüncelerini ifade etmezse, iletişim tek taraflı hale gelir. Bu durum, gerçek bir diyalog oluşmasını engeller.

İnsanlar karşısındakilerin hatalarının kaynağının karşısından kaynaklandığını düşünürken, kendi hatalarını kaynağının karşısındaki kişilerden kaynaklandığını düşünme eğilimindedirler. Kişi kendisinden kaynaklanan hataları bile dışsal unsurlara bağlamaktadır. Başkalarının hataları içsel unsurlarda arandığı zaman, kişiler yeteneklerine göre değerlendirilirler. ÖRN; hata yaptı, çünkü yetenekli değil, gibi...

Aynı hata kendisi için söz konusu olduğunda, hatalar dışsal faktörlerde, bağımlı değişkenlerde aranır. ÖRN; hata yaptım çünkü, bu koşullarda başka türlü davranma olanağım yoktu şeklinde olabilmektedir. Bu hususa temel tutum hatası neden olmaktadır.

Bunun yanı sıra insan iyi ve olumsuz davranışları kendi yeteneklerinde, kötü ve olumsuz davranışları ise aynı mantıkla dış faktörlerde arama eğilimindedir. Kişilerin buradaki temel amacı; özgüven seviyesini koruyabilmektir.

İLETİŞİMDE GERİBİLDİRİMİN ÖNEMİ

Evet, iletişim döngüsel bir süreçtir ve bu sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi için geribildirim büyük önem taşır. Geribildirim, iletişimin iki yönlü olmasını sağlayan ve mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eden bir mekanizmadır. İletişim sürecinde geribildirim rolünü ve önemini şu şekilde detaylandırabiliriz:

Geribildirim İletişimdeki Rolü:

- **Mesajın Anlaşılma Düzeyini Gösterir:** Geribildirim, alıcının mesajı nasıl yorumladığını ve anladığını gösterir. Bu sayede gönderici, mesajın doğru bir şekilde iletilip iletilmediğini kontrol edebilir.
- **İletişimin Etkili Olmasını Sağlar:** Geribildirim, iletişimin tek yönlü olmaktan çıkıp iki yönlü bir süreç haline gelmesini sağlar. Bu, iletişimin daha etkili ve verimli olmasına katkıda bulunur.
- **Konuşmacıya Yön Verir:** Geribildirim sayesinde konuşmacı, dinleyicinin tepkilerine ve ihtiyaçlarına göre mesajını ayarlayabilir. Örneğin, dinleyicinin anlamadığı bir konuyu daha detaylı açıklayabilir veya konuşmasının hızını değiştirebilir.
- **Yanlış Anlaşılmaları Önler:** Geribildirim, mesajın yanlış anlaşılması durumunda bunun hızlı bir şekilde fark edilmesini sağlar. Bu sayede yanlış anlaşılmalar düzeltilebilir.
- **İletişimin Tamamlandığını Gösterir:** Geribildirim, iletişim sürecinin tamamlandığını gösteren bir işarettir. Alıcının tepkisi, mesajın ulaştığını ve anlaşıldığını ifade eder.

Geribildirim En Kolay Alındığı İletişim Şekli: Yüz Yüze İletişim

Yüz yüze iletişim, geribildirim en kolay ve en hızlı alındığı iletişim şeklidir. Bunun nedenleri şunlardır:

- **Sözlü ve Sözsüz İpuçları:** Yüz yüze iletişimde, hem sözlü hem de sözsüz (beden dili, mimikler, jestler) ipuçları bir arada kullanılır. Bu, geribildirim daha zengin ve detaylı olmasını sağlar.
- **Anında Tepki:** Yüz yüze iletişimde, alıcının tepkisi anında görülebilir. Bu, konuşmacının mesajını anında ayarlamasına olanak tanır.
- **Samimiyet ve Güven:** Yüz yüze iletişim, daha samimi ve güvenilir bir ortam yaratır. Bu da geribildirim daha açık ve dürüst olmasını sağlar.

Kültürel ve Dil Farklılıklarının İletişime Etkisi

Kültürel ve dil farklılıkları, iletişim sürecinde önemli engeller oluşturabilir. Bu farklılıklar, mesajın yanlış yorumlanmasına veya anlaşılmamasına neden olabilir. Örneğin:

- **Dil Bariyeri:** Farklı diller konuşan kişiler arasında iletişim kurarken, kelimelerin yanlış anlaşılması veya çeviri hataları ortaya çıkabilir.
- **Kültürel Farklılıklar:** Farklı kültürlerde, aynı davranış veya ifadeler farklı anlamlar taşıyabilir. Bu da yanlış anlaşılmalara neden olabilir.

Bu tür durumlarda, geribildirim mekanizması devreye girerek yanlış anlaşılmaların düzeltilmesine yardımcı olur. Ancak, kültürel ve dil farklılıklarının çok büyük olduğu durumlarda, sağlıklı bir iletişim kurmak zorlaşabilir. Bu nedenle, bu tür farklılıklara karşı duyarlı olmak ve iletişim sürecinde dikkatli davranmak önemlidir. her kültür hem ortama bağımlı hem de ortamdaki bağımsız düşünme kalıplarına sahiptir ancak bunların birbirine oranı diğer kültürlerden farklıdır (Gudykunst ve Kim, 1984: 122).

Geribildirim etkinliğini artıran faktörler, iletişim sürecinin daha verimli ve anlamlı hale gelmesini sağlar. Bu faktörler, geribildirim doğru bir şekilde iletilmesini ve alıcı tarafından anlaşılmasını kolaylaştırır. İşte bu faktörlerin detaylı açıklamaları:

1. Doğru Bilgi Temelinde Gerçekleşmesi

- Geribildirim, kaynak (gönderici) ve hedef (alıcı) arasında doğru ve güvenilir bilgiye dayanmalıdır.
- Yanlış veya eksik bilgiye dayalı geribildirim, iletişim sürecini olumsuz etkileyebilir ve yanlış anlaşılmalara neden olabilir.
- Örneğin, bir proje hakkında geribildirim verirken, projenin tüm detaylarını bilmek ve buna göre yorum yapmak gerekir.

2. Özel, Açık ve Somut Örnekler İçermesi

- Geribildirim genel ifadelerden ziyade özel, açık ve somut örneklerle desteklenmelidir.
- Genel ifadeler (örneğin, "Daha iyi olmalısın") belirsizdir ve alıcıya neyi nasıl düzeltmesi gerektiği konusunda yol göstermez.
- Somut örnekler (örneğin, "Sunumunun giriş kısmı biraz uzundu, ilk 2 dakikayı kısaltabilirsin") daha anlaşılır ve uygulanabilir bir geribildirim sağlar.

3. Değerlendirme İçin Yeterli Zaman Tanınması

- Geribildirim, alıcının mesajı değerlendirebileceği ve üzerine düşünebileceği bir zaman diliminde verilmelidir.
- Aceleyle veya yeterli düşünme fırsatı tanınmadan verilen geribildirim, alıcı tarafından doğru bir şekilde anlaşılabilir.
- Örneğin, bir toplantı sonrasında hemen geribildirim vermek yerine, katılımcıların düşünmesi için bir süre tanımak daha etkili olabilir.

4. Hedefin Anlayıp Anlamadığının Ölçülmesi

- Geribildirim, alıcının mesajı doğru bir şekilde anlayıp anlamadığını kontrol etmelidir.
- Bu, geribildirim etkili olup olmadığını ölçmenin bir yoludur.
- Örneğin, "Bu konuda ne düşünüyorsun?" veya "Söylediklerimi nasıl anladın?" gibi sorularla alıcının anlayışı test edilebilir.

5. Hedefin Uygun Zamanında Verilmesi

- Geribildirim, alıcının özel bir zamanına denk gelmemelidir. Yani, alıcının stresli, meşgul veya hazır olmadığı bir anda geribildirim vermek, etkisini azaltabilir.
- Geribildirim, alıcının açık ve dinlemeye hazır olduğu bir zamanda verilmelidir.
- Örneğin, bir çalışanın yoğun bir iş gününün ortasında geribildirim vermek yerine, daha sakin bir zamanda konuşmak daha uygun olacaktır.

Ayrıca geribildirim;

- **Yapıcı Olma:** Geribildirim, eleştirel değil yapıcı olmalıdır. Alıcının gelişimine katkıda bulunacak şekilde verilmelidir.
- **Dengeli Olma:** Geribildirim sadece olumsuz yönleri değil, olumlu yönleri de içermelidir. Bu, alıcının motivasyonunu artırır.
- **Açık ve Net İfadeler Kullanma:** Karmaşık veya belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır. Geribildirim, alıcının kolayca anlayabileceği şekilde ifade edilmelidir.

Geribildirim etkinliğini artıran bu faktörler, iletişim sürecinin daha sağlıklı ve verimli olmasını sağlar. Doğru bilgiye dayalı, açık, somut ve zamanlaması iyi ayarlanmış bir geribildirim hem gönderici hem de alıcı için faydalıdır. Ayrıca, geribildirim yapıcı ve dengeli olması, alıcının gelişimine katkıda bulunur ve iletişim sürecini güçlendirir.

Etkili bir geribildirim, kaynağa destek olmayı hedeflemenin yanı sıra, mesaja bütünüyle karşılık verecek şekilde sunulmalıdır. Zamanlama açısından uygun olmalı ve kaynağın hedefine ulaşmasına yardımcı olacak kadar net ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca, etkili geribildirim yapıcı bir nitelik taşımalı ve kişinin karakter özelliklerine değil, davranışlarına odaklanmalıdır.

Etkisiz geribildirim ise, mesajın anlamını yansıtmayacak kadar genel ve mesajla doğrudan bağlantısızdır. Çoğunlukla zamanlama açısından yanlıştır ve kişinin karakterine odaklanma eğilimindedir. Anlaşılması zor, karmaşık bir yapıya sahiptir ve çoğunlukla varsayımlara dayanır. Somut veri veya bilgi içermez, daha çok kişisel yorumlardan oluşur.

İletişim Engelleri

İletişim engelleri iletişimsizlikle başlamaktadır. Genel bir perspektiften bakacak olursak. “bireylerin duyguları, düşünceleri ve bilgilerinden oluşan kümeyi içinde bulunduğu diğer insanlara aktarımı esnasında kendisinden, karşısından veya çevresel iklimden kaynaklanan anlaşılamm ve/veya iletişim kurulamama durumuna iletişimsizlik denmektedir.

İletişim engelleri bireyin kendinden veya karşısında yer alan kişinin iletişimi engelleyici tutum ve davranışları sonucu iletişimin sekteye uğraması olarak adlandırılmaktadır. İletişim engellerini korku, deneyimlenmiş başarısızlıklar, haddinden fazla güven, etkin bir dinleyici olmamak, nezaketsiz tavır, üslup ve küstahlıktan kaynaklanabilmektedir. İletişimi engelleyen faktörleri; fiziksel mesafe, statü farklılıkları, cinsiyet ayrımları, kültürel ve dilsel farklılıklar gibi unsurlar şeklinde de gruplandırmak mümkündür. İletişim engelleri arasında en önemlileri, insan faktöründen kaynaklanan sorunlardır. Bu engelleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bireylerin iletişim kurma ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
- Etkili iletişim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmamaları,
- İletişim kurma konusunda gerekli yetenek ve becerilere sahip olmamaları.

İnsanlar arasında etkili iletişimin önündeki en büyük engellerden biri, mesajı tam olarak anlamadan önce onu yargılama ve değerlendirme eğilimidir. Bu durum, çatışmalara, karşıtlıklara ve anlaşmazlıklara yol açabilir. Savunucu iletişim, iletişimin önündeki en önemli engellerden biridir. Savunucu iletişim ile açık iletişim arasındaki tutum farklarını şu şekilde sınıflandırabiliriz:

Savunucu İletişim

Yargılayıcı Tutum

Denetlemeye Yönelik Tutum

Planlı Tutum

Aldırmaz Tutum

Üstünlük Belirten Tutum

Kesin Tutum

Açık İletişim

Tanımlayıcı Tutum

Soruna Yönelik Tutum

Plansız Tutum

Anlayışlı ve Duygusal Tutum

Eşitlik Belirten Tutum

Denemeci Tutum

Savunucu iletişim, iletişimi engelleyen ve taraflar arasında mesafe yaratan bir yaklaşımken, açık iletişim anlayış, iş birliği ve çözüm odaklı bir iletişim tarzını temsil eder.

Etkili bir iletişimin gerçekleşebilmesi için sürecin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- **Mesajın Dikkat Çekici Olması:** Gönderilecek mesaj, hedef kitlenin dikkatini çekecek şekilde tasarlanmalıdır.
- **Ortak Semboller ve Deneyim Alanı:** Kaynak ile hedef arasında ortak semboller kullanılmalı ve bu semboller için ortak bir deneyim alanı oluşturulmalıdır.
- **Doğru İletişim Kanalı Seçimi:** Mesajın hedef tarafından tam olarak algılanabilmesi için en uygun iletişim kanalı seçilmelidir.
- **Hedefin Hazır Bulunuşluk Düzeyi:** Hedefin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve bilgi düzeyinin yeterli olması, mesajın anlaşılabilirliği açısından kritik öneme sahiptir.
- **Hazırlayıcı İletişim Süreci:** Etkili iletişim için, hazırlayıcı iletişim süreciyle hedef kitlenin bilgi ve algılama düzeyi yükseltilmelidir.
- **Hedefin Değer ve Beklentilerine Uygunluk:** İleti, başlangıçta hedefin değer, tutum, beklenti ve davranış kalıplarına ters düşmemeli; hedefin mesajı kabule hazır hale getirilmesi sağlanmalıdır. Doğru mesaj, doğru zamanda verildiğinde etkili olur. Ancak, kırılmayacak dirençlerin de var olabileceği unutulmamalıdır.

Bu unsurlar, iletişim sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması ve mesajın hedef tarafından doğru bir şekilde anlaşılması için büyük önem taşır.

İletişim, belirli amaç için kurulur. İletişimin amaca ulaştırılabilmesi için, her şeyden önce, amacın gerçekleştirilebilir ve kabul edilebilir bir amaç olması gerekmektedir. Bu nedenle amaç, dikkatli belirlenmelidir. Amacın tam ve doğru olarak belirlenmemesi veya aynı anda birden çok amacın belirlenmesi durumunda, mesajın karmaşıklığı artacak ve algılanması güçleşecektir.

İLETİŞİM VE KİŞİLİK

İletişimin etkili kurulabilmesi için önemli olan etkenlerden biri de mesajı gönderenin yani kaynağın, iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Örneğin; kaynağın iyi telaffuz yeteneği, kelime hazinesinin genişliği, kavramları yerinde kullanması iletişimi geliştirecek yöntemlerdir.

İletişimde bireyin kişilik yapısı ayrı bir önem taşır. Kişiliği, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi olarak tanımlamak (Cüceloğlu 1993:404) olanaklıdır.

Çekingen bir kimse, kendi haberleşme sistemini kendine özgü kurar. Bu sistem doğal olarak girişken bir kişinin iletişim sisteminden farklıdır. Her birey kendi kişiliklerine göre özgün sistemler kullanır.

İnsanların iletişim kurarken gösterdikleri kişilik tipleri:

- 1. Kendini İnkâr Stili:** Birey kendini diğer insanlardan uzak tutar ve toplumdan izole eder. İçe dönük bireylerin kullandığı bir sistemdir. Birey, özellikle geri bildirim göndermede ve kendini diğer insanlara açmada sınırlı davranır.
- 2. Kendini Koruma Stili:** Savunmacı bir iletişim stilidir. Savunmacı iletişimi seçen bireyle etkin iletişim kurmak kolay değildir. Bu bireyler ortada kendilerinden kaynaklanan bir hata olduğunu hissettikleri durumda, hatayı kendilerinin dışındaki çevre faktörlerinde ararlar. Saldırgan, agresif, öfkeli, bazen de içe dönük, pasif bir tutum sergilerler. Genellikle geribildirim gönderirler. Ancak yine de açık değillerdir.
- 3. Kendini Açıklama Stili:** Bu stilde bireyin iletişim kurduğu kişi veya kişiler etkileşim kurmaya uygunsa, onlarla iletişim kurmaya istekli olurlar. Bu stile sahip bireyler kendilerini karşılındakinin tutumuna göre ayarlarlar. Geribildirim gönderme oranları orta derecedir.
- 4. Kendini Gerçekleme Stili:** Bu stili kabul etmiş birey iletişim kurduğu kişi veya kişilere kendileri hakkında yeterli bilgi verirler. Özgüvenleri vardır. Savunmacı değillerdir, hatalarını kabul ederler, eleştiriye açıklardır. Geribildirim gönderme oranları çok yüksektir.

İletişimde kişiliğin en fazla öne çıktığı iletişim biçimi "Sözlü İletişim"dir. İnsanlar konularında uzmanlaştıkça (bilgi + deneyim) konuşmaları doğallaşır ve konuşmalar doğallaştıkça mesajı iletenin kişiliği ortaya çıkar. Kaynağın, seçtiği kelimeler, jargon kullanımı, dilinin sadeliği, konuşma üslubu, hatta ses tonu, kişiliğinin göstergesi olarak da ortaya çıkabilmektedir.

DAVRANIŞSAL İLETİŞİM

Karşımızdaki insanların duygularını okuyarak, onları anlamak, gereksinimlerini saptamak ve bu doğrultuda tepki üretmek duygusal zekanın bir fonksiyonudur. Davranışsal iletişim becerileri, bireylere duyguları anlama ve yorumlama yeteneği kazandırır. Bu beceriler sayesinde, karşımızdaki kişinin sözel olmayan ipuçlarını, beden dilini, mimiklerini ve tonlamalarını doğru bir şekilde analiz ederek, onların duygusal durumlarını daha iyi anlayabiliriz. Bu da iletişimi daha etkili ve empatik hale getirir.

Ego durumları, bireylerin yaşadıkları çeşitli algılar ve duyguların bir sonucu olarak ortaya çıkar ve davranışlarla kendini gösterir. Her insan, üç temel ego durumuna sahiptir. Birbirinden oldukça farklı yaklaşımları yansıtan bu haller, çoğu zaman içsel gerilimlerin ve kararsızlıkların kaynağıdır.

Çocuk, Yetişkin ve Ebeveyn olarak adlandırılan bu egoların çıkış noktası; yetişkinlerin de bir zamanlar çocuk olduğu ve bu dönemde yaşadıkları korku, sevgi, merak gibi duyguların belleklerinde yer etmiş olmasıdır. Zaman içinde karşılaştıkları olaylarda öğrenmiş oldukları bu davranışları kendilerine özgü bir tepki olarak ortaya çıkma halidir.

Hayatta herkesin bir anne babası ya da bu rolü üstlenen bir büyüğü olmuştur. İster öz ister üvey anne ve babaya sahip olunsun ya da büyük anne-anneanne, büyük babaya sahip olunsun veya bu rolü üslene yetişkinlerle bir arada olunsun, bu rolü üslenmiş olan büyüğün görüş ve davranışlarını bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde öğrenir ve birey ileride bu davranışları yaptığında ebeveyn egosu olarak adlandırılan egosunu geliştirmiş olmaktadır.

Aslında her bireyin, rasyonel ve tarafsız olma yeteneği içsel olarak mevcuttur. Kişiler her olayı duygularıyla değil, aynı zamanda mantığıyla da değerlendirir. Bu yetileri de ebeveyn egonun temelini oluşturmaktadır.

Ebeveyn Ego: Çocukluğumuzda bize otoriteyi temsil eden kişinin davranışlarının taklididir. Bütün yetişkinler, çocuklar için bir ölçüde otoriteyi temsil etmekle beraber, ebeveyn olarak algılanan bireylerin, kişilik gelişim sürecinde özellikle etkileyici bir rol oynamaktadır.

Ebeveyn egosu yüksek olan kişiler; kendi bakış açılarına göre doğruyu yanlıştan ayırmaya yarayan değerleri ve toplumda kabul gören davranışları çocuklarına öğretmeye çalışırlar. Yargılayıcı, geleneksel, kuralcı, egemen ve destekleyici tavırlar bu egonun dışavurumudur.

Ebeveyn Ego Durumu, bireyin yaşamının ilk 8 yılında ebeveyn figürlerinden veya otorite figürlerinden öğrendiği tavırlar, değerler, düşünce ve davranış kalıplarını içerir. Bu ego durumu, adeta ebeveynlerin davranışlarının bir kopyası gibidir ve şu özellikleri taşır:

- **Sınır Koyma Eğilimi:** Kurallar belirlemeyi ve sınırları net bir şekilde çizmeyi sever.
- **Kontrolü Ele Alma:** Gerektiğinde kontrolü eline alır ve durumları yönetmeye çalışır.
- **Öğüt Verme ve Yol Gösterme:** Başkalarına öğüt vermeye, yol göstermeye ve rehberlik etmeye eğilimlidir.
- **Disiplin ve Otorite:** Disiplin, düzen ve otoriteye büyük önem verir.
- **Belirli Kelime Kalıpları:** "Yap, yapma, daima, asla, olur, olmaz, olmak zorunda, olmamalıdır, iyi, kötü, doğru, yanlış" gibi kesin ve yargılayıcı ifadeleri sıkça kullanır.
- **Korumacı ve Duygusal Yaklaşım:** Başkalarını koruma ve kollama eğilimindedir, duygusal ve şefkatli bir tutum sergileyebilir.

Ebeveyn ego durumu, bireyin hayatında disiplin, rehberlik ve koruma gibi işlevlere sahip olsa da, aşırı kontrolcü veya eleştirel bir tutum sergilediğinde iletişimde sorunlara yol açabilir. Dengeli bir şekilde kullanıldığında ise, olumlu bir rehberlik ve destek sağlayabilir.

Yetişkin Ego Durumu, bireyin bilgi toplama, bu bilgiyi eleyerek değerlendirme ve mantıklı sonuçlara ulaşma yeteneğini ifade eder. Bu durumun temel özellikleri arasında tarafsızlık, bireysel haklara saygı, yapıcı bir tutum, bilgiye dayalı araştırma, analiz yapma ve sonuçlara ulaşma yer alır. Yetişkin ego durumundaki bir birey, karşılaştığı sorunlarda problem çözme odaklı bir yaklaşım benimseyerek zorlukların üstesinden gelir. Yetişkin ebeveynen ön yargılı olmamasıyla ayrılır. Verileri değerlendirerek uygun eylem planını oluşturur.

Yetişkinlik, büyüme ya da zeka ile bağlantılı bir ego değildir. Önyargıları, kişisel gereksinimleri ve duyguları bir kenara koyabilen ve kapasitesi elverdiğince tarafsız görme (objektif olma) çabasını içeren psikolojik bir ruh halidir.

Yetişkin: Mevcut durumları yönetme yeteneğini ve bilgiyi objektif bir şekilde analiz etme becerisini kapsar. Bu, bireyin olayları duygusal tepkilerden uzak, nesnel bir bakış açısıyla değerlendirmesini ve dengeli kararlar almasını sağlar. Bu egonun özelliği;

- **Veri Toplama ve Analiz:** Ebeveyn, yetişkin ve çocuk ego durumlarına ilişkin bilgileri toplar. Çocuğun duygularını, ebeveynin deneyimlerini ve eğilimlerini, ayrıca yetişkinin davranışlarını detaylı bir şekilde analiz eder. Bu analiz, dengeli ve mantıklı kararlar almayı kolaylaştırır.
- **Çözüm Odaklı Davranış:** Davranışları genellikle sorunları çözmeye ve pratik çözümler üretmeye yöneliktir. Bu yaklaşım, zorlukların üstesinden gelmeyi kolaylaştırır.
- **Duygu Kontrolü ve Mantıksal Yaklaşım:** Duygularını yönetir ve karar alma süreçlerinde mantığını ön planda tutar. Bu sayede, duygusal tepkilerden uzak, dengeli ve akılcı seçimler yapar.
- **Alternatifleri Değerlendirme:** Farklı seçenekleri, mevcut durum ve koşullar çerçevesinde detaylı bir şekilde değerlendirir. Bu, en uygun çözümü bulmayı ve kararları gerçeklere dayandırmayı sağlar.
- **Verilere Dayalı Karar Alma ve Planlama:** Karar verme sürecinde elindeki verileri dikkatlice inceler ve bu bilgiler ışığında hareket eder. Önemli noktaları önceden planlayarak, etkili ve organize bir şekilde ilerler.

Çocuk Ego: Bireyin davranışlarının, mantıktan çok duygularının etkisinde olması durumudur. Genellikle bireyin içindeki çocuğu temsil eder. Sezgilere dayalı, yaratıcı olma, başkaldırma, bencillik, şikayet etme, zaman zaman

gaddarlık, korkma, nezaket, inat, sevgi gösterme veya güvensiz olma gibi çocukların benimsediği hislerin davranışlara yansımaları hali olarak da tanımlanabilir.

Çocuk: Bireyin çocukluk döneminde yaşadığı duyguları, düşünceleri ve davranışları içerir. Bu egonun özelliği;

- **Meraklı ve Keşfetmeye Yatkın:** Çocuk ego durumu, bireyin merak duygusunu ve yeni şeyler keşfetme isteğini temsil eder. Bu durum, öğrenme ve deneyimleme arzusunu ön plana çıkarır.
- **Yaratıcılık ve İlgi Çekme:** Çocuk ego durumu, bireyin yaratıcı fikirler üretme ve buluş yapma eğilimini yansıtır. Aynı zamanda dikkat çekmekten ve ilgi odağı olmaktan hoşlanır.
- **Duygusal Kontrolün Zayıf Olması:** Çocuk ego durumunda, duygular genellikle minimum düzeyde kontrol edilir. Bu durum, ani ve yoğun duygusal tepkilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.
- **Aşırı Enerjik ve Heyecanlı:** Çocuk ego durumu, bireyin gereğinden fazla enerjik ve coşkulu olmasına yol açar. Bu durum, sınırsız bir heyecan ve hareketlilikle kendini gösterir.
- **Duygusal ve Değişken Kararlar:** Çocuk ego durumunda, kararlar genellikle o anki duygulara göre verilir. Bu kararlar, hızlı bir şekilde değişebilir ve tutarsız olabilir.
- **Kolayca Yeni Başlangıçlar Yapma:** Çocuk ego durumu, bireyin keyif almadığı işler veya durumlardan hızla uzaklaşmasına ve yeni başlangıçlar yapmasına olanak tanır. Bu durum, sık sık değişiklik arayışı ve yenilik ihtiyacıyla kendini gösterir.

İletişimde Savunma Mekanizmaları

1. **Mantığa Bürünme:** Gerçekte var olmayan ancak mantıklı görünen nedenler öne sürerek kendini koruma eğilimidir. Bu savunma mekanizmasının amacı, gerçekler karşısında incinmekten veya suçluluk duymaktan kaçınmaktır. (Örneğin, "Kopya çekmenin yanlış olduğunu biliyorum, ama sorular çok zordu" gibi gerekçeler sunmak.)
2. **Telafi (Giderim):** İnsanın kendinde hissettiği eksikliği gidermek için kullandığı bir mekanizmadır. Bilgi eksikliğini gidermek yerine güçlü olduğu alana yönelir. (Aile hayatı mutsuzken, kendini yoğun şekilde işe vermek gibi...)
3. **Tepki Oluşturma:** Birey gerçek duygularının tam karşıtını göstererek, benliğini savunur. (Mutsuzluğunu sürekli neşeli görünerek örtmek gibi...)

4. **Yansıtma:** Kendi eksikliğini ya da beceriksizliğini başkalarına yüklemek, kabul edilmeyeceğini düşündüğü davranışlarını ya da tutumlarını başkalarına yakıştırma. (Bekarken son derece çapkın kişilerin daha sonra eşlerine güvenmemeleri gibi...)
5. **Özdeşim:** Kendinden emin olmadığı durumlarda, birini taklit etmeye yönelme. Birinin davranışını model alır. Sürekli yapılması tehlikeli olabilir.
6. **Hayal Kurma:** İstek ve beklentiler gerçekleşmediği zaman hayal kuararak, gerçek dünyadaki sıkıntılardan uzaklaşma.
7. **Bastırma:** Hoş olmayan bir durumu aşmak yerine, onu görmezlikten gelme.
8. **Apati:** Duygusal Soğukluk. Duygusal bir yara aldığı zaman benzer olaylardan uzaklaşmak. Örneğin duygusal bir ilişkinin bitiminde kendini yoğun olarak işe verme ve yeni bir ilişkiye zamanı ya da ihtiyacı olmadığını söylemek.
9. **Yer Değiştirme:** Kızgınlığını bu duyguya yol açana değil, gücünün yettiğine gösterme. (Patron kocaya, koca eşe, eş çocuğuna, çocuk kedi ya da köpeklere...)
10. **Karşı Saldırı:** Eleştirildiği konuya tepki göstererek, karşısındaki kişinin de benzer davranışlarını örnekleme. "Sen de yapıyorsun!" gibi...

ETKİN İLETİŞİM

Günümüz insanı, içinde yaşadığı toplumun değerlerini, önemini baştan kabul edip bu toplumsal değerler içinde yaşamayı benimsemektedir. Bununla beraber, bazı bireyler de güven, onur ve saygınlık gibi toplumsal değerlerden uzaklaşarak ün, şöhret ve popülerliğe kısa yoldan ulaşmaya çalıştıkları da görülmektedir.

Bu noktada bazı sorular sorulmalıdır. Bu sorular; etkin iletişim insanlara ne kazandırır? İletişimi başarılı olan bir insan karizmatik midir yoksa mıknatıs mıdır?

Bu sorulara cevap vermeden önce iki kelimeyi iyi kavramalıyız. Bu kelimeler Karizmatik ve Mıknatıs.

Liderlik özelliklerine sahip birçok kişi, karizmatik olma çabası içinde olsa da, gerçekte "manyetik" olarak adlandırılacak niteliklere sahip değildir. Gerçekte karizmatik insan, lider değilse daha çok egoist sahte liderler olarak tanımlanırlar. Taraftarlarını ve kendilerine bağımlı kişilerin potansiyelini de negatif yönde etkilemektedirler. Manyetik insan olmanın tabiatında ise mıknatıs olma özelliğine sahip insan olmaktan geçmektedir.

- Karizmatik insanlar bencil olmaya eğilimlidir. Mıknatıslar ise cömert ve paylaşımcıdır.
- Karizmatik insanlar genellikle çevrelerinden ilgi ve enerji alırken, manyetik kişiler ise enerji ve ilgi veren bir yapıya sahiptir.
- Karizmatik insanlar çoğunlukla güvensizlik hisleriyle mücadele eder ve sürekli olarak başkalarının onayını ve takdirini arzular. Manyetik insanlar ise bu tür dışsal onaylara bağımlı değildir; kendine güvenen, iç huzura sahip ve kendi değerinin farkında olan bir karakter sergiler.
- Karizmatik insanlar bağlılık yemine inanırlar. Mıknatıs insanlar içinse sözden çok eylem önemlidir.
- Karizmatik insanlar iyi bir etki bırakmaya yoğunlaşır. Mıknatıs insanlar ise gerçekleştirebilecekleri vaatlerde bulunmayı tercih ederler.
- Karizmatik insanlar kendilerine konsantre olurlar. Mıknatıs insanlar nedene veya yapılması gereken işe konsantre olurlar.

Toplum içinde yer alan mıknatıs insanlar örnekleri genelde yol göstermeye meyillidirler. Lider özelliklerini taşırlar ve çoğunlukla karakter modellerdir. İçinde buldukları topluluğu cezbederler. Bunun gerekçesi de sürekli bir övgü ya da kesin bir sadakat beklemezsizin çevrelerine yardım etmeyi doğal davranışları hale getirmişlerdir. Mıknatıs insan özelliğine sahip bireyler, karizmatik insanlar olmaları gerekmez çünkü bu yönde bir ihtiyaçları yoktur. Buradaki temel fark karizmanın durumuna göre kullanılması veya kullanılmamasıdır. Öte yandan mıknatıs insanlar cömert etkileşimlerinde içten ve tutarlıdır. Etkileri sürekli olabilir; karizma ise belli ortamlarda azalabilir ya da yok olabilir. Çoğu zaman karizmada bir erime, erozyon oluşmuşsa yeniden canlandırmakta olanaksız hale gelebilmektedir.

Mıknatıs İnsanların Özellikleri:

Mıknatıs İnsan Dürüştür: Kim olduklarını çok iyi bilirler. Bu nedenle de başka birisiymiş gibi davranmaya gereksinimleri olmaz. Kendini bilen insan, kendine güvenir. Bu ise karşısındaki kişinin de ona güvenmesine neden olmaktadır. Genelde dürüst olan insan tercihini sadelikten yana kullanır. İnsanları etkilemek için olmayan hikayelerden bahsetmezler. Bunun nedeni karşısındaki kişi etkilemek veya kandırmak gibi kaygıları taşıyor olmalarıdır. Düşündükleri, söyledikleri ve yaptıkları tutarlıdır. Bu tür özelliği barındıran kişiler boş sözlerden, iltifatlardan da etkilenmezler. Bir işletmedeki veya gerçekleştirilen organizasyon içinde bu tür kişilerin sayısının artması, işletmenin

kültürünü oluşturan ortak değerlerin artmasına ve iletişim problemlerinin azalmasına yardımcı olur.

Mıknatis İnsanlar Azimlidir: Bir olayı sonuçlandırabilmek için istekli olunmalı, sebat etmeli ve azimle çalışılmak mıknatis insanların temel özelliklerindedir. Mıknatis insanlar gücünü kendinden alır. Elde etmiş oldukları başarıları üzerinde uzun süre durmazlar ve hemen bir sonraki çalışmalarına odaklanırlar. Mıknatis insanlar kendilerini yetiştirip zaman içinde daha iyiye gitmelerini sağlayan özelliğine azimli olma olarak tanımlamaktayız. Bunun nedeni, işleri çok daha iyi yapmalarında değil; sürekli ne yaptıklarını ve niye yaptıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Azim, başarıya giden yolda çalışmak kadar önemlidir. Verimli ve etkili çalışma arasında fark vardır. Verimli çalışma; kaynakları yerinde kullanarak, işleri doğru yapmaktır. Etkili çalışma ise; doğru şeyleri doğru olarak yapmak, amaca ulaşmak şeklinde tanımlanmaktadır.

Mıknatis İnsanlar Önyargısızdır: Mıknatis insanlar karşısındaki insanları değerlendirirken onların potansiyellerine ve gerçekleştirdikleri işlere odaklanırlar. Mıknatis insanlar gerçeklerle karşılaşmaktan ve yüzleşmekten çekinmezler. Tam tersi bu durumu bir fırsat olarak değerlendirirler. Çünkü sorunlar hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır ve önemli olan sorunların nasıl ele alındığıdır. Örneğin mıknatis insanın olduğu bir ortamda iki kişi arasında gerçekleşen bir çatışma şahit oluyorsa, mıknatis insanların davranışları etkili dinleme ve sorunun çözümünde yardımcı olacak şekilde bağımsız ve tarafız bölge işlevini icra ederler. Kısacası bu durumda mıknatis insanlar kimin hatalı olduğundan önce neyin yanlış gittiğine odaklanırlar.

Mıknatis İnsanlar Profesyoneldir: Profesyonel davranış; amaca yönelik davranıştır. İnsan ilişkilerini ve çevre şartlarını kontrol etmeyi gerektirir. Bunun dışında kurallara uymak ve alternatif çözümler aramayı da içermektedir. Sorun ortamında ya sorunu çözen taraf olunur ya da sorunun bir parçası olunur. Profesyonellik amaca uygun alternatif çözüm üretmeyi gerektirmektedir. Alternatif üretmenin gerekleri: **“ZEKA, BİLGİ, CESARET ve İSTEK”** tir. İyi bir profesyonel “Haklı mıyım?”, “Haksız mıyım?” ya da “Kim Haklı?”, “Yanlış mı, Doğru mu?” soruları yerine **“Amacıma Ulaştım mı?”** sorusunu sorar. Amatör davranış ise; bireyin tepkilerini kendisinin yerine karşısındakinin kontrol etmesiyle ortaya çıkar. Amaca yönelik değil, etkiye karşı tepki niteliğindedir. Profesyonel ilişkiler, profesyonel iş ortamları yaratır. Kurum kültürünün oluşumunda, diğer bir deyişle ortak değerler bütününün oluşumunda profesyonel davranışlar önemlidir. Özellikle işletmelerde lider, koç ya da yönetici pozisyonundaki kişilerin profesyonel davranış sergilemeleri zorunludur.

- 1. Mıknatıs İnsanlar Cömerttir: “Hiç kimse bir ada değildir.”** Mıknatıs insanlar başarıya tek başlarına ulaşmadıklarını bilirler. Arka planda emeği olanları hatırlar ve takdir ederler. Büyüklük; başkalarının yararlanması için sergilenen cömert davranışların bir sonucudur. Cömertlik, mıknatıs insanların en önemli özelliklerinden biridir. Yalnızca hayatlarını kazanmakla değil, aynı zamanda onlara ihtiyaç duyan insanlara yardım etmekle de ilgilenirler. Kendi çıkarları için baskıya boyun eğmezler ya da birlikte olduğu, bir şeyler paylaştığı insanları harcamazlar.
- 2. Mıknatıs İnsanlar Ekip Çalışmasına Önem Verirler:** Bir işletme insanların bireysel amaçlarından çok kolektif bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Her birey kendi potansiyeli ölçüsünde bu amaca hizmet etmek için işletmede yer alır. Bu nedenle ortak bir amaç en iyi ortak bir çalışmayla gerçekleştirilir.

Mıknatıs insanlar yer aldıkları ekibin parçası olarak hareket eder ve ekip olmakla, takım olmak arasındaki temel farklılıkları bilirler.

ETKİN EKİP ÇALIŞMASINI ENGELLEYEN FAKTÖRLER:

- Bireyin işleri tek başına üstlenmesi,
- Ekip içinde kritik bilgilerin paylaşılmaması veya gizlenmesi,
- Bireyin ihtiyaç duyduğu durumlarda bile başkalarından yardım talep etmemesi,
- Bireyin resmi lider olma konusunda ısrarcı davranması,
- Ekip içinde başkalarının çalışmalarını sürekli olarak eleştirmek ve hata aramak,
- Ekip çalışmasında amaçların net bir şekilde belirlenmemesi veya bu sürece yeterli zaman ayrılmaması,
- İlişkileri ve iletişimi bir yana bırakarak sadece işe odaklanmak
- Tek başına kararlar almak ve uygulatmak için diğerlerine baskı yapmak
- Deneyimleri paylaşmamak ve başkalarının deneyimleriyle ilgilenmemek
- Hata yapmaktan korkmak ve hatasını kabullenmemek.
- Değişime ve gelişime açık olmamak
- Ekip üyelerini dinlememek, desteklememek ve cesaretlendirmemek
- Öğrenmemek ya da öğrendiklerini paylaşmamak

MERKEZLER

EŞ MERKEZLİ: Güven duygusunu eşinizin size davranışı belirler. Eşinizin ruh hali ve duygularına karşı savunmasız kalabilirsiniz. Eşiniz sizinle aynı fikirde olmadığı ya da beklentilerinize uymadığı zaman ondan uzaklaşırsınız ya da

anlaşmazlıklar başlar. Bu ilişkiyi etkileyecek şeyleri bir tehdit olarak algılamamız mümkündür.

Sizi eşinizin ve kendinizin gereksinim ve istekleri yönlendirir. Karar verme ölçütünüz birlikteliğiniz ya da eşiniz için neyin iyi olduğuyla ya da eşinizin fikirleri ve tercihleriyle sınırlıdır. Yaşama bakış açınız (paradigmanız) sizi ya da eşinizi olumlu veya olumsuz biçimde etkileyecek olaylara bağlıdır. Hareket etme gücünüzü sizin ve eşinizin zayıflıkları kısıtlar.

AİLE MERKEZLİ: Güvenliğinizin temeli ailenizin sizi kabul etmesi ve onların beklentilerini yerine getirmenizdir. Kendinize biçtiğiniz değerın kökeni aile itibarına dayanır.

Doğru olarak algıladığınız tutum ve davranışlarınızın temelini aile senaryonuz oluşturur. Karar verme ölçütünüz aile için neyin iyi olduğuna ya da aile üyelerinin isteklerine bağlıdır. Bütün yaşamı ailenize göre yorumlama eğiliminde olursunuz. Bu nedenle taraflı bir anlayış ve aile narsisizmi yaratırsınız. Hareketlerinizi aile örnekleri ve gelenekleri kısıtlar.

İŞ MERKEZLİ: Kendinizi mesleki göreve ya da yaptığınız işe göre tanımlarsınız. Özellikle çalışırken rahat hissedersiniz. Kararlarınızı işin gereksinimleri doğrultusunda vermeyi tercih edersiniz. Ancak işteki rolünüz, özel yaşamınızı kısıtlayabilir. Çoğu zaman hayatı işinizin bir uzantısı olarak algıyorsunuz. Gücünüzü işteki başarılarından alırsınız, bu nedenle küçük başarısızlıklarda bile hayal kırıklığı yaşamamız mümkündür.

MÜLKİYET MERKEZLİ: Güveninizin dayanağı itibarınız, toplumdaki yeriniz ya da sahip olduğunuz elle tutulur şeylerdir. Sizde olanlarla, başkalarında olanları kıyaslırsınız. Kararlarınızın temelinde sahip olduğunuz şeyleri neyin koruyacağı, arttıracığı ya da daha iyi sergileyeceği düşüncesi yatar. Dünyayı karşılaştırmalı ekonomik ve toplumsal ilişkiler açısından görürsünüz. Bu nedenle paradigmanız “Ben ne kazanabilirim?” sorusunun yanıtıdır. Gücünüz maalesef azdır.

PARA MERKEZLİ: Kişisel değerlerinizi maddi varlığınız belirler. Ekonomik güvenliğinizi tehdit eden her şeyin karşısında savunmasız kalabilirsiniz.

Karar verme ölçütünüz kazancınızdır. Yaşamı para kazanma arzunuz altında görürsünüz ve yargılamalarınız algılamalarınıza bağlı olarak dengesiz ve tutarsız olabilir. Sizi sınırlı görüş açınız kısıtlar.

DOST MERKEZLİ: Güvenliğiniz, toplumsal olmanızla birebir örtüşür. Başkalarının sizinle ilgili fikirlerine çok bağlı olursunuz. Karar verme ölçütünüz; “Onlar ne düşünür?” sorusunun karşılığıdır. Çok çabuk utanabilir ya da rahatsız olabilirsiniz. Sizi “Toplumsal huzur bölgeniz” kısıtlar. Hareket ve düşünce tarzınız genel olarak başkalarına bağlı olduğu için kolaylıkla değişebilir.

DÜŞMAN MERKEZLİ: Güvenliğiniz değişkendir ve düşmanınızın davranışlarına dayanır. Sürekli düşman olarak gördüğünüz kişilerin ne yapmaya çalıştıklarını düşünürsünüz. Sizin gibi düşünenlerin onayını ve sizi haklı çıkarmalarını istersiniz. Sizi aslında bağımlısı olduğunuz düşmanınızın davranışları yönlendirir. Kararlarınızın temelinde düşmanınızı engelleme isteği vardır. Yargılama açınız dar ve çarpıktır. Az olan gücünüzün kaynağı öfke, hiddet ve çoğu zaman intikamdır. Bu negatif enerji, başka hiçbir şeye enerji bırakmayacak şekilde sizi tüketir.

BEN-MERKEZLİ: Güvenliğiniz kendinize ve isteklerinize bağlı olarak sürekli değişir. Yargı ölçüleriniz şunlardır:

“Hoşuma giderse.”

“Benim istediğim.”

“Gereksinimim olan.”

“Bu bana ne sağlar?”

Dünyaya kararların, olayların ya da koşulların sizi nasıl etkileyeceğini düşünerek bakarsınız. Hareket yeteneğiniz sadece kendi kaynaklarınızla sınırlıdır. Karşılıklı bağımlılık ya da paylaşımdan faydalanamazsınız.

İLKELER

Yaşamımızın temelini doğru ilkeler üzerine kurmazsak, hayatın ilerlemesi ve gelişmesi için güçlü bir zemin oluşturamayız.

Güvenliğimiz, şu bilgiyle sağlanır: İnsanlara veya nesnelere bağlı olan ve sürekli değişen merkezlerin aksine, doğru ilkeler asla değişmez. Onlara her zaman güvenebiliriz.

İlkeler, tepki göstermezler, öfkelenip, bize farklı davranmazlar. Bizi biz istemedikçe terk etmez ve yolda bırakmazlar. Derin ve temel gerçekliklere dayanırlar. Aslında ilkeler; insanlığı ortak paydasıdır.

İLKE MERKEZLİ: Dış koşullar ve olaylar ne olursa olsun, güvenliğimizin temelinde doğru ilkeler mevcuttur. Doğru ilkeler bizim ve diğer insanların deneyimlerine dayanmaktadır ve her zaman iyi niyet temellidir.

Kendimizi geliştirebilmemiz için, anlayış düzeyimizi yükseltir. Güven duygusunu içimizden almamızı sağlar.

Sizi, gitmek istediğiniz yöne doğru götüren bir rehberdir. Kararlarınızın uygulanabilir ve anlamlı olmasını sağlar. Çünkü akıl ve mantığa dayalıdır. Olaylar ya da durumlar yerine her şeye bir bütün açısından bakmanızı sağlar. Bu da uzun vadeli plan yapabilmeniz için gereklidir. Kararlarınız vicdanınızla uyumludur.

Dünyaya etkili ve ölçülü bir şekilde yaşamak için gerekli olan bakış açılarıyla (paradigmalarla) bakarsınız. Kendi kararlarını alabilen ve seçimlerini yapabilen

(proaktif) bir yaşam tarzını benimser, başkalarına yardım etmeye ve onları güçlendirmeye odaklanırsınız.

BEDEN DİLİ

- Başlangıç çok önemlidir. İletişimlerinizin ilk dakikasına önem verin. Genellikle ilk izlenim son izlenimdir!
- İletişim, yalnızca bilgi alışverişinden ibaret değildir. Bilgiyi etkileyen duygular ve davranışların oluşturduğu karmaşık bir bütündür. İletişimde duygusal boyut asla göz ardı edilmemelidir.
- İletişim, sözlü ve sözsüz işaretlerin birleşiminden oluşan bir bütündür. Sözsüz iletişimin en önemli unsuru beden dilidir. Beden dili, kişinin içinde bulunduğu durumu ve kişiliği hakkında sözlü ifadelerden çok daha fazla bilgi aktarır.
- Beden dilinin temel öğeleri; vücut duruşu, yüz ifadeleri (mimikler), el ve kol hareketleri (jestler), başın kullanımı, oturma biçimi, giyim tarzı, takılan aksesuarlar, göz teması, kişiler arası mesafe ve fiziksel temas olarak sıralanabilir.
- Yüz yüze iletişimde; kelimeler %10, ses tonu %30, beden dili ise %60 oranında önem taşır. Bu da beden dilinin iletişimde ne kadar kritik bir rol oynadığını gösterir.

Postür (Bedenin duruşu) bütün olarak ele alınmalı ve tüm parçalara bakılarak beden dili üzerinde fikir yürütülmelidir. Göz teması kesinlikle kurulmalı ve olumlu duygularımızı yansıtacak şekilde iletişim kurulmalıdır. Bireyler arasında mesafe 0-30 cm kişisel alandır. Kişi izin vermediği sürece bu alan ihlal edilmemelidir. 30-100 cm arası iki kişinin yüz yüze iletişim kuracağı mesafedir. Yüz yüze iletişimde 100-200 cm arası en üç kişinin yapacağı görüşmelerdeki mesafedir. Yüz yüze iletişimde bedensel temasa dikkat edilmelidir. Tokalaşma bedensel temasın en iyi kullanılacağı alandır. Uzun süreli olmayan ve samimiyeti, içtenliği gösteren bir temas içermelidir. Jestler ise bel bölgesi ile boyun bölgesi arasındaki el kol ve vücut hareketleridir. Mimikler, yüz bölgesindeki kasların şekil değiştirmesiyle karşımızdaki kişilere gönderilen mesajlardır. Ses tonu ve şiddeti etkili iletişimde bütünü tamamlayan en önemli unsurlardandır ve olumlu kullanıldığı takdirde etkili sonuç vermektedir.

EQ YÖNETİMİ (Duygusal Zeka)

İnsan olarak hepimiz varlığımızı duygularımızla sürdürüyoruz. Seminerin bu bölümünde bilimsel bulgular ile duygularımızı değerlendireceğimiz bir yolculuğa çıkıyoruz. Bu yolculukta rehber olarak, öncelikle amacımızı açıkça ifade

etmeliyiz: İster iş ister özel hayatımızda olsun, en karmaşık anları ve çevremizdeki dünyayı anlaşılır hale getirmektir. Hedefimiz ise; duygularımızı mantığımızla birleştirmek ve doğru iletişim ile hayatımızı yönlendirmek...

Duyguların mantığa üstün geldiği anları yaşamak her ne kadar doğalsa da, sorunları çözmeye sürecinde "Alışkanlık" olarak karşımıza çıkıyorsa, asıl sorun bu noktada demektir. Bu alışkanlıkların en iyi niyetlerimizi nasıl engelleyebileceğini ve kendimize zarar veren dürtüleri nasıl kontrol altına alabileceğimizi derinlemesine inceleyeceğiz.

Her insanın genetik bir mirası bulunmaktadır. Her birimize, mizacımızı şekillendiren bir dizi duygusal ölçüt, genetik miraslarımızın bir armağanı olarak sunulmuştur. Beyin ve doğal uzantısı olan düşünce yapıları, olağanüstü esnektir.

Mizaçlarımız kaderimiz değildir. Bunun için duygusal eğitimimiz, çok önemlidir. Özel ya da iş hayatımızda duygularımızı kontrol altına alabilmek, kendi otokontrolümüzü sağlayabilmek, başarıya giden yollardan en önemlisidir.

Genelde sorun olarak adlandırılan, duygusallıkta değil, duyguların ifade edilme şeklindedir. Bu nedenle sorulması gereken tek bir soru vardır: duygularımızı, akılla nasıl birleştirebiliriz?

DUYGULARIMIZI AKILLA NASIL BİRLEŞTİREBİLİRİZ?

Tüm duygular, bizi harekete geçiren içsel itici güçlerdir. Duygusal çeşitliliğimiz içinde her bir duygunun kendine özgü bir işlevi bulunur. Her duygu, bedeni farklı bir tepki vermeye hazır hale getirir. Örneğin:

ÖFKE: Hissi yaşandığında, kan akışı ellere doğru yönelir, kalp atışları hızlanır ve adrenalin gibi hormonların hızlı salınımıyla birlikte, hızlı ve güçlü bir şekilde hareket etmeye yetecek enerji ortaya çıkar.

KORKU: Duyulduğunda, kan, kaçmayı kolaylaştırmak için bacak kaslarına yönelir ve yüzden çekilir. Bu durum, yüzün solmasına ve "kanın donması" hissini oluşmasına neden olur. Hormon salgılaması artar, beyin kaçmak, saklanmak ya da hareketsiz kalmak konusunda karar verir. Dikkat; bu kararı netleştirmek için tehlikenin olduğu yere odaklanır.

MUTLULUK: Hissedildiğinde, beyin merkezindeki olumsuz duyguları engelleyip bir enerji artışına yol açan biyolojik değişim başlar. Kaygıların baskısının ortadan kalkmasıyla, huzur duygusu bedene yayılır. Açığa çıkan enerji, kişiyi elinde işi yapmaya hazır ve istekli hale getirir. Ayrıca bu enerji çeşitli hedefleri gerçekleştirmek arzusu uyandırır.

SEVGİ: Sevecen duygular, parasempatik sistemin uyarılmasını tetikler. Bu durum, korku ve öfke gibi "Savaş ya da Kaç" tepkisinin fizyolojik olarak tam tersidir. "Gevşeme tepkisi" olarak adlandırılan parasempatik model, iş birliğini

kolaylaştıran, genel bir huzur ve tatmin hissi yaratan, bedeninin her yerine yayılmış bir sakinlik hali oluşturur.

ŞAŞKINLIK: Şaşkınlık anında kaşların kalkması, görüş alanını genişleterek retinaya daha fazla ışık girmesine yardımcı olur. Bu durum, beklenmedik bir olay karşısında çevrede neler olduğunu daha iyi anlamamızı ve en uygun tepkiyi vermemizi sağlayacak bilgiyi toplamamıza olanak tanır.

TİKSİNME: Tüm dünyada evrensel olarak aynı şekilde ifade edilen ve aynı mesajı ileten bir duygudur. Bu duygu, bir şeyin kendisinin, fikrinin, tadının, kokusunun ya da görüntüsünün rahatsız edici veya itici gelmesi durumunda ortaya çıkar. Harekete geçen beden derhal kurtulmaya yönelik davranır ve rahatsız olunan durumdan kurtulmaya yöneliktir.

ÜZÜNTÜ: Temel işlevi itibarıyla, sevilen birinin kaybı ya da hayal kırıklığı gibi zorlu durumlara uyum sağlamaya yardımcı olan bir duygudur. Üzüntü, enerji seviyesini düşürür ve derinleşip depresyona yaklaştıkça metabolizmayı yavaşlatarak, hayattan alınan zevki azaltır. Bu içe kapanma hali, kaybın ve kırgınlığın yasını tutmaya, sonuçları değerlendirmeye ve ardından artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamaya olanak tanır. Enerji kaybı, insanları kendilerini güvende hissettikleri yerlere ya da kişilere yakınlaştırır.

İKİ ZİHİN

Her insanın sahip olduğu iki zihni bulunmaktadır. Birisi düşünürken, diğeri hisseder. Örneğin; bitmiş bir ilişkinin artık acı vermediğini, özgürlüğün tadını çıkarttığını söyleyen birinin gözlerinin dolması gibi.

Zihinsel yaşantımız, birbiriyle etkileşim halinde olan iki farklı kavrayış biçimi tarafından şekillenir. Akılcı zihin, genellikle farkında olduğumuz, bilinç düzeyine daha yakın, düşünen, analiz eden ve olayları yansıtan kavrayış tarzıdır. Bunun yanında, daha fevri, güçlü ve bazen mantığa aykırı görünen bir başka kavrayış sistemi de vardır. Bu iki sistem, zihinsel deneyimimizi oluşturmak için birlikte çalışır. Bu da bilinçaltına daha yakın olan ve olaylar duygusal penceremizden değerlendiren kavrama tarzı.

İLETİŞİMDE İNSAN FAKTÖRÜ

İletişim, insan için temel ve vazgeçilmez bir unsurdur. İnsanın karmaşık bilişsel, duygusal ve davranışsal yapısı, psikoloji ve sosyal psikoloji disiplinleriyle birlikte incelenebilir. Bu yaklaşım, iletişim halindeki bireylerin psikolojik ve sosyal psikolojik gerçekliklerini anlamaya yardımcı olurken, tutum ve davranışlarının şekillenmesinde de önemli bir rol oynar.

Toplum içindeki bireylerin en dikkat çekici özellikleri, uyum davranışları göstermeleridir. Bunun altında yatan gerçeklik toplumun geneline aykırı düşmemek ve kabul görme ihtiyacıdır.

Bir diğer uyum davranışı ise özdeşleşmedir. Birey, ilişkide bulunduğu kişi, grup veya çevrenin tutum ve davranışlarına uyum sağlar. Özellikle saygı duyduğu bir özneyle benzerlik kurma çabası içine girerek, onun özelliklerini benimsemeye ve ona benzemeye çalışır. Bu süreç, bireyin sosyal çevresiyle bağımlı güçlendirir ve aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu davranış biçimi başlangıcında tamamen duygusal, zaman içerisinde düşünsel boyuta geçebilir.

Uyum davranışlarının sonuncusu benimsemedir. Birey doğruluğuna inandığı görüş, ilke ya da düşüncelere içtenlikle uyum gösterir, onları özümser. Burada duygusalıktan çok bilişsel bir kabul süreci işler.

Bu 3 ayrı tür uyum davranışı, kişiye iletişimde 3 ayrı yarar sağlar.

İTAAT → İnsanlar tarafından kabul edilip, ödüllendirilmek

ÖZDEŞLEŞME → Birey, kendine özel ve değerli bulduğu kişilere benzeme ve onlar gibi hissetme arzusu taşır. Bu durum, bireye bir aidiyet ve benzerlik duygusu kazandırırken, aynı zamanda kendini o kişilerle özdeşleştirerek kimlik oluşumuna da katkıda bulunur. Bu süreç, bireyin sosyal bağlarını güçlendirir ve kendini daha yakın hissettiği bir gruba dahil olmasını sağlar.

BENİMSEME → Bireye sağladığı yarar, doğruyu anlama ve uygulama ihtiyacını karşılamasıdır. Bu süreç, bireyin kendini geliştirmesine, doğru kararlar almasına ve davranışlarını daha bilinçli bir şekilde şekillendirmesine olanak tanır. Böylece birey hem kendi iç dünyasında hem de sosyal çevresinde daha tutarlı ve uyumlu bir yaklaşım sergileyebilir.

İletişim ve insan faktöründen söz edildiğinde iletişim kuran bireyin davranış ve düşünce biçimini etkileyen bir diğer faktörde tutumdur.

TUTUM: Tutum, bireyin duygusal, düşünsel ve davranışsal açıdan bir kişi, olgu, nesne, ideoloji veya durum hakkında geliştirdiği psikolojik eğilimlerdir. Bireyin davranışlarını gözlemleyerek, tutumları hakkında çıkarımlar yapmak mümkündür. Ancak tutum, doğrudan gözlemlenebilen bir davranış değil, davranışa zemin hazırlayan bir eğilimdir. Bu eğilim, bireyin belirli durumlara karşı nasıl tepki vereceğini şekillendirir ve davranışlarının altında yatan psikolojik yönelimi yansıtır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

McCroskey örgütsel iletişimi “soğuk binalarda sıcak ilişkiler” olarak tanımlamaktadır. (aktaran Goldhaber,1986). Roger D’Aprix ise örgütsel

ilişkilerde dürüst (D'Aprix, 1996), güvenilir ve sevgi dolu olunması gerektiğini belirtmektedir.

Carl Rogers da (Rogers, 1970); etkili bireylerarası ilişkilerin her iki tarafında şu koşulları yerine getirdiği zaman gerçekleşebileceğini belirtir:

- Bir araya gelinmeli.
- Birbirlerinin özel dünyalarını tam olarak anlamak ve bunu anladığını birbirlerine iletmek. Birbirlerini pozitif, şartsız, samimi olarak kabul etmek.
- Karşılıklı olarak açık ve destekleyici bir havanın olumsuzlukları azaltacağına bilincinde olmak.
- Güven verici davranışlar sergilemek.
- Yanlış anlamalarda sorumluluğu kabul etmek ve anlamların, algılamaların birbirleriyle çakışmasını sağlamak.
- Bireylerarası etkileşimin amaçlarını yerine getirmek için gerekli olanları öğretmeye çalışmak.

Likert, sevecen, nazik, kararlı, asla tehditkar değil, örgütün olduğu kadar çalışanların isteklerini karşılamaya da çaba sarf eden, doğruluk, yetenek ve çalışanları güdüleme ve güven veren üstlerin astları tarafından başarılı algılandığını belirtmektedir.

Gibb de iki iletişim ikliminden bahseder:

- Savunmacı İletişim İklimi
- Destekleyici İletişim İklimi

Gibb savunmacı iletişim iklimini, belirli özelliklerle tanımlar. Bunlar arasında rastgele yargılamalar, ayıplama veya övgüler, başkalarının güdülerini ve standartlarını sorgulama, diğerlerinin tutum veya davranışlarını değiştirmeye çalışma gibi kontrol davranışları yer alır. Ayrıca, başkalarına hile yapma, onlara karşı ilgisizlik, üstünlük taslama ve kesinlik iddiasında bulunma gibi tutumlar da savunmacı iletişim ikliminin tipik özelliklerindedir. Bu tür bir iletişim tarzı, güven eksikliği ve açık diyalog kurmayı engelleyen bir ortam yaratır.

Destekleyici iletişim iklimini de betimleme, problem oryantasyonu, kendiliğindenlik, eşitlik ve karşısındakinin duygularını paylaşmak olarak tanımlamaktadır. Örgütsel iletişimde destekleyici bir iklim büyük önem taşır. Örgütün iklimini şekillendirmede, bireyin örgütle ilgili kavramsal ve duygusal algıları, örgüt içindeki diğer üyelerin davranışlarını da doğrudan etkiler. Bireylerin örgüte yönelik olumlu tutumları ve aidiyet duyguları, iş birliğini

artırırken, güven ve açık iletişim ortamını güçlendirir. Bu da örgütün genel performansını ve uyumunu olumlu yönde etkileyerek, sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Bu etkileme bazı soruları da beraberinde getirmektedir. Bu sorular, bilgi kaynakları olarak çalışanlar, üstlerden, yardımcılarından ve astlardan memnunlar mı? Kaynakların güvenilirliği var mı? Kaynaklar açıklar mı? Son olarak da kaynaklara inanılır mı?

Bu sorular ayrıca şu sorular sorulmalıdır. Farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere uygunlar mı? Elde edilen veriler, bilgiler faydalı bilgiler mi? Elde edilen verilerin zamanlaması doğru mu? farklı kaynaklardan elde edilen geribildirimler yeterli mi? Örgüt içindeki astlar, üstlerin kararlarına katılıyor mu? Kurum içindeki iş gücü destekleniyor mu? Kurum çalışanları ödüllendiriliyor mu? İş gücünü oluşturanlar empati yoluyla iyi dinleniyor mu?

İlişkiler üzerine yapılan araştırmalar, genellikle bireylerin algılanan özelliklerine odaklanır. Bu özellikler arasında açıklık, dürüstlük, güvenilirlik, etki yaratma, anlayış ve yetenek gibi faktörler öne çıkar. Bu unsurlar, ilişkilerin kalitesini ve sürdürülebilirliğini belirlemede kritik bir rol oynar. Araştırmalar, bu özelliklerin ilişkilerde güven, bağlılık ve tatmin gibi olumlu sonuçları desteklediğini göstermektedir.

Sonuçlara göre düzeyler arasındaki sorumluluk, otorite ve görevlendirme ile ilgili anlaşma doğrudan doğruya MOTİVASYON'la ilgilidir. Birbirlerinin görevleriyle ilgili aynı tür bir algılama yüksek motivasyon demektir.

Read üst yönetimin, aşağıdan yukarı iletişim yoluyla, astlardan kendilerine yansıyan işle ilgili problemleri anlama dereceleri ile ilgilendi.

Bu anlama astların görüş açısından, üstün güvenilirliği ve etkisi ile ilgilidir. Read'e göre aşağıdan yukarı iletişim yüksek güvenin olduğu en iyi durumdur. Ancak üstün varlığının, etkisinin fazla algılanması, düşünülmesi güveni ve iletişimi olumsuz yönde etkiler.

Athnassiades, aşağıdan yukarıya mesajların bozulma derecesinin astların kendilerini güvende hissetmelerine ve onların yükselme arzusuna bağlamıştır. Bir ast eğer büyük bir başarıya ihtiyacı içindeyse bilgiyi muhtemelen çarpıtacaktır. Eğer astlar kendilerini iş güvencesinde hissedersen mesaj muhtemelen daha az bozulacaktır. Genelde söylenen; üstlerin, astların problemlerini anlamakta başarısız olduklarıdır. Üstlere ise şöyle bir yargı hakimdir: "Astlara öncelikle şüpheli ve hırslı olarak bakmak. Aynı zamanda sorunları örtmek ve saklamak eğiliminde olmak".

Purdue Üniversitesinden W. Charles Redding başkanlığında yapılan bir araştırma, bir örgütteki açıklıkla ilgili aşağıda yer alan özellikleri ortaya koymaktadır:

- İletişime karşı pozitif bir tutum ve iletişimci olarak başarı,
- İletişimi anlamaya istekli, dinleme yeteneği,
- Daha iyi yönetim, iletişimlerinde otoriter bir tavırdan çok istekli ve meraklı bir tavır sergileme,
- Çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına karşı duyarlılık,
- Bilgiyi paylaşma konusunda isteklilik, işten çıkartma durumlarıyla ilgili önceden haber verme, ilkeler, politikalar ile ilgili nedenleri açıklama.

Yine iletişim iklimine dönecek olursak Dennis; iletişim iklimi ile ilgili olarak 5 unsuru temel almaktadır (Falcione vd., 1987):

- Ast-üst ilişkisini desteklemek
- Yukarıdan aşağıya iletişimin niteliği
- Yukarıdan aşağıya iletişimin etkisi
- Astlardan veya aynı düzeyde çalışanlardan gelen bilginin güvenilirliği
- Üst ile astın ilişkisinin pozitif niteliği

Dennis üst ile astın ilişkisinin pozitif niteliği ile ilgili de şu noktalar üzerinde durmaktadır:

- Üstünüz sizin onunla rahatça konuşmanıza olanak tanır.
- Üstünüz işler kötü gittiğinde sizi, ona çekinmeden durumu açıklamanız için teşvik eder ve cesaretlendirir.
- Üstünüz işle ilgili problemlerinizi anlar. (Anlıyormuş gibi gözükmez!)
- Üstünüz sizin en iyi çalışmayı yapmanız için olanak sağlar.
- Üstünüz size mesleğinizi yerine getirmenizle, yeteneğinizle ilgili güvenini açıklar.
- Üstünüz sizi, kötü haberleri içerse de, yeni bilgileri ona iletmeniz için cesaretlendirir.
- Üstünüz ona anlattığınız şeylerin önemli olduğunu size hissettirir.
- Üstünüz tartışmalarda hoşgörülüdür ve bütün görüşleri anlamaya isteklidir.
- Üstünüz işinin ehli, uzman bir yöneticidir.
- Üstünüz sizi sıkın şeyleri anlattığınızda sizi dinler.
- Gerçekte ne düşündüğünüzü üstünüze söyleyebilirsiniz.
- Üstünüz, size karşı dürüst ve içtendir.
- Üstünüze işle ilgili asabiyetinizi yansıtabilirsiniz.
- Üstünüze sizin çalışma grubunuzu yönetmesi ile ilgili duygularınızı açıklayabilirsiniz.
- Üstünüzle aynı fikirde olmadığınızı açıklayabilirsiniz.

Yukarıda sayılan özellikler bazı kavramları da beraberinde getirmektedir: Güven, Etki, Değişkenlik, Karşılıklı iletişim ve etkileşim arzusu, İlişkinin yönü, Doğruluk, Özetleme, Bilgi Yüğü... Bu kavramlar Mesleki Tatmin, Liderlik Düşüncesi, Örgütsel Yeterlilik gibi noktalarda önem taşımaktadır.

Bir başka açıdan da; örgütsel yaşamda iletişimin ve ilişkinin niteliği bu kavramlarla yakından ilintilidir. Güven, Destekleme, Açıklık ve Etki Liderlik, Karar Verme örgütün tümü ile ilişkilendirilir.

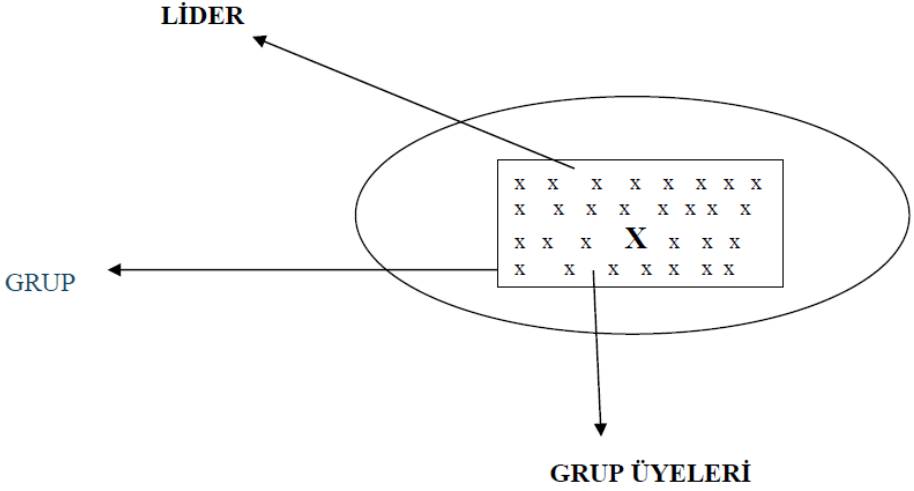
Yapılan son araştırmalar, astların üstleri ile ilgili görüşlerinde (algılamalarında) GÜVENİLİRLİĞİN ön planda olduğu belirlenmiştir. Üstlerin güvenilirliği için 4 faktörden söz edilebilir:

- **Güven** (Dürüst, ahlaklı, adil vs.)
- **Çevreyle ilgili** (Aktiflik)
- **Yeterlilik** (Deneyimli, bilgili)
- **Kararlılık** (Sakin ve istikrarlı)

İLETİŞİM VE LİDERLİK

Örgütlerde güç genellikle en yüksek statüdeki yöneticilerde ya da işverenlerde toplanır. Yöneticilerin liderlik (önderlik) yapmaları gerekmektedir. Liderlik yapmaları beklenen kişiler, kendilerine verilen sorumluluklar ve görevlerin niteliği nedeniyle liderlik vasıflarına sahip olmalıdır. Bu, onlardan etkili karar verme, iletişim kurma, motive etme ve ekip çalışmasını yönlendirme gibi yetenekler beklenmesini gerektirir. Liderlik, sadece pozisyonla değil, aynı zamanda sorumluluk alabilme, vizyon sahibi olma ve başkalarını etkileme becerisiyle de ilişkilidir. Bu nedenle, liderlik rolündeki bireylerin bu özelliklere sahip olmaları, hem kendi başarıları hem de ekiplerinin performansı için büyük önem taşır.

Liderlik, bir örgüt veya grubun ortak hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Bu süreç, lider olarak belirlenen kişinin davranışları, kararları ve etkileme gücüyle şekillenir. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren, onlara ilham veren ve yön gösteren kişidir. Liderlik, sadece bir pozisyon değil, aynı zamanda sorumluluk, vizyon ve etkileme becerisi gerektiren dinamik bir süreçtir. Bu süreç, grubun başarısını ve uyumunu sağlamada kritik bir rol oynar.



LİDERLİK DAVRANIŞI

- Karar verme ve bunu belirtme
- Kararını açıklıkla bildirme
- Düşüncelerini sunma ve başkalarının bu konulardaki görüşlerini alma
- Değişime ve yeni bilgilere açık olma
- Yöneticiler tarafından belirlenen sınırlar içinde yetki devri yapabilmek
- Çalışanların karşısında değil, yanında olduğunu hissettirmek
- Doğru iletişim kurma, empati ve etkin dinleme yapabilme yetisine sahip olma

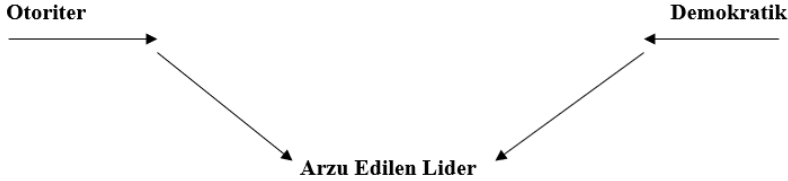
Bir organizasyon veya grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için belirli özelliklere sahip olması beklenir. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda şu özellikler üzerinde durulmuştur:

- Başkalarına Güven Verme ve kendine güven
- Yeterli (İşinin uzmanı) ve Deneyimli
- Duygusal Dengeye sahip, Tutarlı ve Kararlı
- Güzel Konuşma yeteneği
- Hevesli, İstekli ve Coşkulu
- Zeki-Bilgili
- Etik, Değerlere Sahip ve Ahlaklı
- Motive Edebilen
- Açık Fikirli
- Kişilerarası İletişim ve Kendini İfade Yeteneğine Sahip
- İnisiyatif Sahibi Olma ve Kullanabilme Yetisi
- Duygusal Kontrol (EQ)
- İş Başarma Yeteneğine Sahip

Liderlik Tarzları:

ZORBA	OTORİTER	DEMOKRATİK	ÇEKİNGEN (Extreme)
-------	----------	------------	-----------------------

Liderlik Tarzı Karması



(Ekip Performansını Etkinleştirme)

Lider olarak görev yapan kişiler karar verme ve uygulama konusunda kendilerini geliştirmek durumundadır. Çünkü liderler bir ekip çalışacağı için “SİNERJİ” yaratmakla yükümlüdürler.

SİNERJİ

- Ulaşılabilir tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmak.
- Ekip üyelerinin görev ve sorumluluk dağılımlarına özen göstermek.
- Verimsiz tartışmalardan kaçınmak.
- Birinin kazanmak, birinin kaybetmek zorunda olmadığına inanmak.
- Her kararın, herkes tarafından onaylanmayacağını bilmek.
- Farklılıkların yaratıcılığa ve yeni çözümlere olanak tanıdığını unutmamak.
- Problem çözme egzersizleri yapmak.
- Düşünceleri desteklemek ve doğru sorularla doğruları araştırmak

Negatif Sinerji:

- İtaatkarlık-Evet efendimcilik
- Benzerlikler
- Statü Farklılıklarını ön plana çıkartma
- Riskli Çalışma Grupları
- Grubun Sürekliliği

KARAR VERME SÜRECİ

Bir konuda karar verebilmek için öncelikle söz konusu konuda her tür bilgi yani veriler alınır, analiz edilir, durum ve şartlar açısından değerlendirilir ve karar verilir. Bu her aşaması önem taşıyan bir süreçtir.

Karar Verme

Problemi Tanımlama ve Sınırlandırma

Probleme İlişkin Nedenleri Sıralama

Çözüm İçin Gerekli Verileri Toplama ve Analiz Etme

Alternatif Çözümleri Belirleme

Durum ve Şartları Değerlendirme

Alternatiflerin İçinden Uygun Çözümü Seçme

Uygulama ve Sonuçları Değerlendirme

Karar verme becerisini geliştirmek için:

- Risk Yönetebilmek (Olası durumlara hazırlıklı olma)
- Önceden görebilme (İhtiyaçları belirleme)

- Standardize etme (Belirli sorunların çözümlerine yönelik standartlar geliştirme)
- Eğitim ve Uygulama (Gelişim düzeyini arttırmak için)
- Profesyonel Davranmayı Sürdürme, Disiplinli olmak
- Etkin İletişim Kurma, iyi ve hızlı düşünme

İLETİŞİM VE MOTİVASYON

Teknik olarak motivasyon kelimesinin kökeni Latincedeki hareket etmek anlamına gelmektedir (Luthans, 1992). Motivasyon bir ya da birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1989).

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışırken, bazıları bitiş saatinden önce gitme hazırlıklarına başlarlar?

- Kişileri farklı yönde davranmaya iten faktörler nelerdir?
- Kişilerin aynı şekilde davranmaları ya da davranmamaları nasıl sağlanabilir?

Yönetici-lider, motivasyon konusuyla yakından ilgilenmek zorundadır çünkü liderin başarısı, astlarının örgütsel hedefler doğrultusunda çaba göstermesine, bilgi, yetenek ve potansiyellerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve performanslarını en üst düzeye çıkarır. Bu nedenle, "Motivasyon ile Performans yakından ilişkilidir" ifadesi, liderlik sürecinde kritik bir gerçeği yansıtır.

Lider, çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı, onları motive edecek unsurları belirlemeli ve bu doğrultuda adımlar atmalıdır. Motivasyon, sadece maddi ödüllerle değil, aynı zamanda takdir, özerklik, gelişim fırsatları ve anlamlı bir iş ortamı sağlayarak da artırılabilir. Lider, bu unsurları dengeli bir şekilde kullanarak, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlayabilir. Bu da örgütün genel başarısını ve verimliliğini artırır.

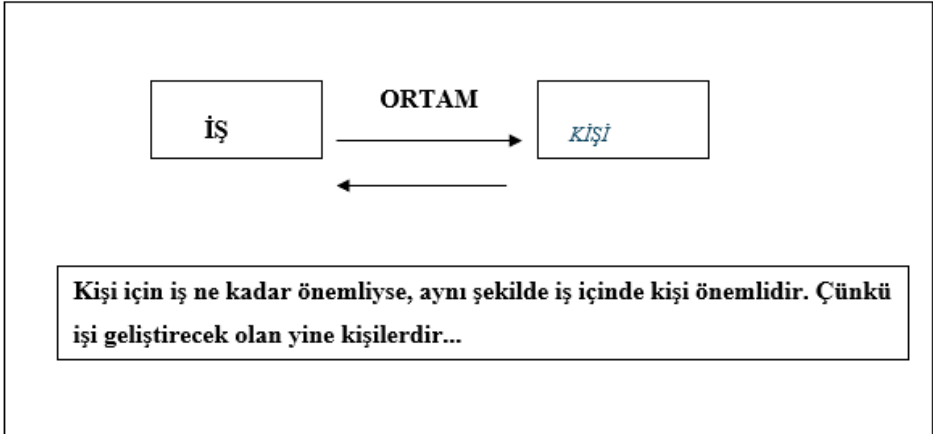
Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle harekete geçmeleri ve bu yönde çaba göstermeleridir. Bu süreç, bireyin içsel dürtüleri ve dışsal faktörlerle şekillenir. Motivasyon, kişinin hedeflerine ulaşma yolunda enerjisini, odaklanmasını ve kararlılığını artırarak performansını yükseltir. Liderler ve yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırmak için onların ihtiyaçlarını anlamalı, uygun teşvikler sunmalı ve anlamlı bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Bu sayede, hem bireysel hem de örgütsel başarıya ulaşmak mümkün hale gelir.

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları
- Amaçları
- Davranışları
- Performansları hakkında bilgi verilmesi

Motivasyonun iki temel özelliği şunlardır:

1. **Motivasyon Kişisel Bir Olaydır:** Motivasyon bireyseldir ve kişiden kişiye değişir. Bir kişiyi motive eden bir faktör, başka bir kişiyi aynı şekilde etkilemeyebilir. Örneğin, bir çalışan için takdir ve övgü motive edici olabilirken, bir diğeri için daha fazla sorumluluk veya özerklik daha etkili olabilir. Bu nedenle, motivasyon kaynakları kişisel ihtiyaçlara, değerlere ve beklentilere göre farklılık gösterir.
2. **Motivasyon Davranışlarla Gözlemlenebilir:** Motivasyon, doğrudan gözlemlenebilen bir durum değildir; ancak insanların davranışları ve eylemleri üzerinden anlaşılabilir. Örneğin, bir kişinin işe olan bağlılığı, çabası, hedeflere ulaşma isteği veya sorumluluklarını yerine getirme şekli, motivasyon düzeyi hakkında ipuçları verir. Bu nedenle, motivasyon ancak davranışsal göstergelerle değerlendirilebilir.

Bu iki özellik, motivasyonun hem bireysel hem de davranışsal boyutlarını vurgular ve liderlerin veya yöneticilerin motivasyon süreçlerini anlamalarına yardımcı olur.



İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ (MASLOW)

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

2. Güvenlik İhtiyaçlar

3. Sosyal İhtiyaçlar

4. Kendini gösterme İhtiyacı

5. Kendini Gerçekleme İhtiyacı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Frager ve Fadimam,1997)

- **Fizyolojik:** Yemek, içmek, su, uyku, barınma, korunma (Ücret ve benzeri faydalar vs.)
- **Güvenlik:** Can ve iş güvenliği, çalışanların tehlikelerden korunmasını sağlayan bir dizi önlemi içerir. Bu önlemler arasında iş güvenliği uygulamaları, emeklilik planları, hastalık durumunda yapılacak mali destekler, yeterli dinlenme süreleri, adaletsiz durumlara karşı koruma ve fiziksel güvenlik gibi unsurlar yer alır. Bu faktörler, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak güvende hissetmelerini sağlar.
- **Sosyal:** Ait olma, kabul edilme, dostluk ve paylaşma gibi sosyal ihtiyaçlar, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini için büyük önem taşır. Bu ihtiyaçlar, amirlerle kurulan etkili iletişim, ekip çalışması ve iş yerinde sağlıklı sosyal ilişkilerle karşılanır. Çalışanların bir gruba dahil olma ve desteklenme hissi, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artırır.
- **Kendini Gösterme:** Tanınma, kendini kanıtlama ve prestij kazanma, bireylerin özsaygı ihtiyaçlarını karşılayan temel unsurlardır. Bu ihtiyaçlar, yöneticiler tarafından takdir edilme, kabul görme ve işinde ilerleme

beklentileriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, başarılarının fark edilmesi ve değer görmesiyle motivasyon kazanırken, aynı zamanda kariyerlerinde ilerleme fırsatları ararlar. Bu süreç, hem bireysel tatmini hem de örgütsel başarıyı destekler.

- **Kendini Gerçekleme:** Sahip olunan potansiyeli geliştirme ve yaratıcılık, bireylerin yeteneklerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan önemli unsurlardır. Bu süreç, ilgi çekici ve doyurucu görevlerle desteklenirken, aynı zamanda çalışanların sorunlarla ilgili fikirlerinin alınması ve katılımlarının teşvik edilmesiyle güçlenir. Yaratıcılık ve potansiyelin ortaya çıkarılması, hem bireysel gelişimi hem de örgütsel yenilikçiliği artırır. Bu yaklaşım, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirir.

STRES YÖNETİMİ

Stres, organizmanın hem bedensel hem de ruhsal sınırlarının tehdit altında hissedilmesi veya zorlanması sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum, bireyin içsel veya dışsal baskılara karşı verdiği tepkilerle kendini gösterir ve hem fiziksel hem de psikolojik dengenin bozulmasına neden olabilir. Stres, genellikle zorlu koşullar, belirsizlikler veya aşırı talepler karşısında ortaya çıkar.

Eğer başarılması beklenen iş, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin üzerindeyse ve kişi kendi kapasitesini bu zorluklarla başa çıkmak için yetersiz hissediyorsa (algılıyorsa), stresin ortaya çıkması için gerekli şartlar hazır demektir. Bu durum, kişinin kendini baskı altında hissetmesine ve hem fiziksel hem de psikolojik olarak zorlanmasına neden olur. Stres, bu tür durumlarda, kişinin performansını ve refahını olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu durumda, genellikle bir ağırlık veya baskı olarak algılanan stres, doğru şekilde yönetildiğinde daha başarılı ve verimli olmak için bir güce dönüştürülebilir. Stres, kişiyi harekete geçiren ve potansiyelini ortaya çıkaran bir itici kuvvet olarak kullanılabilir. Bu süreç, stresi kontrol altına almayı ve onu performans artırıcı bir enerji kaynağı haline getirmeyi gerektirir. Bu sayede, stres olumsuz bir durum olmaktan çıkarak, kişinin hedeflerine ulaşmasında yardımcı bir faktör haline gelebilir. Stresin bileşenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. **Kişisel Beklenti ve Seçimler:** Bireyin kendi hedefleri, beklentileri ve yaptığı tercihler, stres düzeyini belirleyen önemli faktörlerdir. Yüksek beklentiler veya zorlayıcı seçimler, stresin artmasına neden olabilir.
2. **Değişimin Getirdiği Baskı ve Talepler:** Değişen koşullar, yeni sorumluluklar veya belirsizlikler, birey üzerinde baskı oluşturarak stres kaynağı haline gelebilir. Değişime uyum sağlama süreci, stresin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar.

3. Kişinin Stresle Başa Çıkma Becerisi veya Bu Beceri Hakkındaki

Algısı: Bireyin stresle başa çıkma yeteneği veya bu yeteneğe olan inancı, stresin etkisini belirler. Stresle etkili bir şekilde başa çıkma stratejilerine sahip olan kişiler, stresi daha kolay yönetebilirken, bu becerilerden yoksun olduğunu düşünenler daha fazla zorlanabilir.

Bu bileşenler, stresin kaynağını ve birey üzerindeki etkisini anlamak için önemlidir. Stresle başa çıkmak, bu faktörlerin farkında olmayı ve uygun stratejiler geliştirmeyi gerektirir.

Araştırmalar, stresin temel kaynağının, kişinin bir durumu veya olayı nasıl algıladığıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Stres, genellikle kişinin kendi istekleri, potansiyeli ile çevresinin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır. Bu uyumsuzluk, kişinin tehdit algısını tetikler ve stres tepkisini ortaya çıkarır.

Bu nedenle, stres kişiden kişiye farklılık gösterir. Bir kişi için büyük bir stres kaynağı olan bir durum, başka bir kişi için tamamen normal veya hatta motive edici olabilir. Örneğin, bir kişi için topluluk önünde konuşmak büyük bir stres kaynağı olabilirken, bir başkası için bu durum heyecan verici ve keyifli olabilir.

Stresin bu kişisel ve öznel doğası, onun yönetimini de kişiye özgü hale getirir. Stresle başa çıkmak, kişinin kendi algılarını, beklentilerini ve başa çıkma stratejilerini anlamasını gerektirir. Bu sayede, stres daha etkili bir şekilde yönetilebilir ve hatta olumlu bir itici güce dönüştürülebilir.

Stres, hayatın doğal bir parçasıdır ve her zaman olumsuz veya zararlı olarak algılanmak zorunda değildir. Önemli olan, stresin düzeyi ve kişinin bu stresle başa çıkma becerisidir. Stres, kişinin sürekli değişen çevreye uyum sağlamasına yardımcı olur, ona heyecan verir, harekete geçirir ve yeni bakış açıları kazandırır. Bu tür stres, **yararlı stres** olarak adlandırılır ve kişinin yaratıcı çözümler bulmasına, potansiyelini ortaya çıkarmasına ve gelişmesine olanak tanır.

Yararlı stres, kişiyi motive eder ve hedeflerine ulaşması için gerekli enerjiyi sağlar. Ancak, stresin aşırı veya kontrolsüz olması durumunda olumsuz etkiler ortaya çıkabilir. Bu nedenle, stresi yönetmek ve onu olumlu bir güce dönüştürmek, kişinin hem fiziksel hem de psikolojik sağlığı için büyük önem taşır. Stresle başa çıkma becerileri geliştirmek, kişinin yaşam kalitesini artırır ve zorluklarla daha etkili bir şekilde mücadele etmesini sağlar.

Canlılık; “değişen şartlara uyum sağlamak” olduğuna göre, hayatta kalabilmek için stres düzeyimizi kontrol altında tutmak durumundayız. Bunun için de **öncelikle harekete geçmek ve enerjimizi amacımıza doğru yönlendirmektir.**

Tehdit olarak algılanan bir durumla karşılaşan ve bununla başa çıkmak için çözüm arayan kişi, öncelikle **kaygı** duyar. Kaygı, kişinin potansiyel tehlikelere karşı tetikte olmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bu duygu sayesinde kişi, dikkatini tehdit edici duruma yöneltir ve zihinsel faaliyetlerini mevcut tehlikeye odaklar.

Kaygı, olası aksaklıkların önceden fark edilmesine ve bunlara karşı alınabilecek önlemlerin planlanmasına yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında, kaygılanma, adeta bir "prova" işlevi görür. Kişi, kaygı sayesinde potansiyel riskleri değerlendirir ve bu risklere karşı hazırlıklı olmak için stratejiler geliştirir. Bu süreç, kişinin tehditlerle daha etkili bir şekilde başa çıkmasını sağlar ve hayatta kalma becerilerini güçlendirir.

Ancak, kaygının aşırı veya kontrolsüz olması durumunda, kişinin performansını olumsuz etkileyebileceği ve strese dönüşebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, kaygıyı yönetmek ve onu olumlu bir güce dönüştürmek önemlidir.

Stres Yönetimi:

Bireyler algılayışlarıyla bağlantılı olarak, değişime 4 düzeyde tepki vermektedirler:

Kurban Anlayışı, değişimi öncelikli bir sorun olarak gören ve bu süreçten olumsuz etkilendiğini düşünen kişilerin benimsediği bir tutumdur. Bu kişiler, değişimin ardındaki sorumluyu bulmaya çalışırken, enerjilerini çözüm üretmekten ziyade **direnç**, **öfke** ve **korku** gibi duygulara harcarlar.

Bu yaklaşım, kişinin kendini çaresiz ve mağdur hissetmesine yol açar. Değişimi bir tehdit olarak algılayan bireyler, genellikle pasif kalır ve sorumluluğu başkalarına yükler. Bu durum, hem kişisel gelişimi engeller hem de örgütsel değişim süreçlerinin etkisini azaltır.

Kurban anlayışı yerine, değişimi bir fırsat olarak görmek ve çözüm odaklı bir bakış açısı benimsemek, hem bireysel hem de kolektif başarıyı artırır. Bu tür bir zihniyet değişikliği, değişim süreçlerine uyum sağlamayı kolaylaştırır ve kişinin güçlenmesine katkıda bulunur. Stresi azaltacak birini ararlar ve bu streslerini azaltmak yerine arttırır. Genellikle çaresiz ya da kötümser davranış sergilerler.

Uyum Sağlamak: Değişimi ikinci düzeyde algılayan bu kişiler, zihinlerini duruma uyum sağlamaya odaklanmıştır. Değişiklikten pek hoşlanmasalar da, ayakta kalabilmek ve değişime ayak uydurabilmek için çaba gösterirler. Bu kişiler, değişimin kaçınılmaz olduğunu kabul eder ve bu süreçte hayatta kalmak için gerekli adımları atarlar.

Bu yaklaşım, kişilerin değişime direnmek yerine, onunla başa çıkmak için pratik çözümler bulmalarını sağlar. Uyum sağlama becerisi, hem bireysel hem de

örgütsel düzeyde değişim süreçlerinin daha sorunsuz ilerlemesine katkıda bulunur. Bu kişiler, değişimi bir tehdit olarak görmekten ziyade, onunla başa çıkmanın yollarını ararlar ve bu sayede daha esnek ve dayanıklı bir tutum sergilerler.

Fırsata Çevirmek: Değişimi üçüncü düzeyde ele alan kişiler, değişim sürecindeki fırsatları fark edip bunlardan yarar sağlamaya çalışırlar. Bu düzeydeki bireylerin zihin haritaları, "değişimden kaçma, ondan fayda elde et" şeklinde özetlenebilir. Bu kişiler, yapıcı bir bakış açısı benimser ve enerjilerini değişimin başarıya ulaşması için kullanırlar.

Bu yaklaşım, değişimi bir tehdit olarak değil, bir gelişim fırsatı olarak görmeyi gerektirir. Bu kişiler, değişim sürecinde ortaya çıkan yeni imkanları değerlendirerek hem kendileri hem de çevreleri için değer yaratırlar. Bu tür bir zihniyet, değişim süreçlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur. Aynı zamanda, bu kişiler değişimin getirdiği zorlukları aşarak, yenilikçi çözümler üretir ve sürecin başarıya ulaşmasına öncülük ederler.

Stresi Yönetmek: Bu düzeydeki kişiler, değişime tepki vermek yerine, değişimi aktif bir şekilde gerçekleştirmeye ve değişimden doğan fırsatları istedikleri yönde şekillendirmeye odaklanırlar. Bu kişilerin zihin haritaları, değişimi kontrol altına almak ve onu bir avantaja dönüştürmek üzerine kuruludur.

Bu yaklaşım, stresle başa çıkma becerilerini etkili bir şekilde kullanmayı gerektirir. Bu kişiler, stresi yönetebilme yeteneğine sahiptir ve stresi bir engel olarak değil, yönetilebilir bir süreç olarak görürler. Değişimin getirdiği belirsizlikleri ve zorlukları, stratejik bir şekilde ele alarak, hem kendileri hem de çevreleri için olumlu sonuçlar üretirler.

Bu tür bir bakış açısı, değişim süreçlerini daha etkili ve verimli hale getirirken, aynı zamanda kişinin esneklik ve dayanıklılık gibi özelliklerini de güçlendirir. Stresi yönetebilen kişiler, değişimi bir fırsata dönüştürerek, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artırırlar.

UYUM MATRİKSİ

Kişisel Özellikler

	Yetersiz	Yeterli
İşin Özellikleri Zorlayan	KAYGI	İŞLE BÜTÜNLEŞME
Zorlamayan	İŞE İLGİSİZLİK	BIKKINLIK

İş stresiyle başa çıkabilmek, kişinin sahip olduğu **bilgi, beceri** ve **yetkinlikler** ile işin gerektirdiği zorluklar arasında kurulan dengeye bağlıdır.

Bir işte yetersiz bilgi, beceri ve yetkinlik:

- **Zorlayıcı İşlerde**, kişinin kaygı düzeyini artırır. Bu durum, kişinin kendini baskı altında hissetmesine ve stres yaşamasına yol açar.
- **Zorlamayan İşlerde** ise ilgisizlik ve işe yabancılaşma gibi sorunlara neden olur. Kişi, işini monoton ve anlamsız bulabilir, bu da motivasyon kaybına sebep olur.

Bu nedenle, iş stresini yönetmek için kişinin bilgi, beceri ve yetkinliklerini işin gereklilikleriyle uyumlu hale getirmesi büyük önem taşır. Bu denge, hem performansı artırır hem de iş tatmini sağlar. Ayrıca, kişinin kendini geliştirmesi ve işe uygun yetkinlikler kazanması, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olur.

Bir işte yeterli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olmak:

- **Zorlayıcı İşlerde**, kişinin işle bütünleşmesini sağlar. Bu durum, kişinin kendini yetkin ve güvende hissetmesine, aynı zamanda işe olan bağlılığının artmasına katkıda bulunur.
- **Zorlamayan İşlerde** ise bıkkınlığa neden olabilir. Kişi, işin gerektirdiği zorlukların altında kalmadığı için sıkılabilir ve işe karşı ilgisini kaybedebilir.

Bu nedenle, işin zorluk düzeyi ile kişinin bilgi, beceri ve yetkinlikleri arasında doğru bir denge kurulması önemlidir. Bu denge, kişinin hem motive olmasını hem de işte anlam bulmasını sağlar. Ayrıca, kişinin sürekli kendini geliştirmesi ve yeni zorluklarla karşılaşması, iş tatminini artırır ve bıkkınlık hissini önler.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, birbirinden bağımsız iki kişi veya taraf arasında, ihtiyaçlar, amaçlar veya fikirlerdeki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar veya rekabet durumudur. Bu tür durumlar, tarafların beklentileri, değerleri veya çıkarları çeliştiğinde ortaya çıkar. Çatışma, hem kişisel ilişkilerde hem de örgütsel ortamlarda kaçınılmaz bir olgudur ve doğru yönetildiğinde, yapıcı sonuçlar doğurabilir.

Çatışmalar, taraflar arasında iletişim eksikliği, farklı bakış açıları veya kaynakların paylaşımı gibi nedenlerle tetiklenebilir. Ancak, çatışmalar her zaman olumsuz olmak zorunda değildir. Etkili bir şekilde yönetildiğinde, çatışmalar yenilikçi çözümler üretmek, ilişkileri güçlendirmek ve örgütsel gelişimi desteklemek için bir fırsat haline gelebilir. Bu nedenle, çatışmaları yönetmek ve çözüm odaklı bir yaklaşım benimsemek büyük önem taşır.

Çatışmalarda profesyonel davranış son derece önemlidir. Profesyonel davranış; amaca yönelik davranıştır ve kendimizle birlikte çevreyi kontrol altında tutmamızı öngörmektedir. Amatör davranışta ise kontrol mekanizmalarımız düşüktür, amacımızdan çok o an için psikolojik rahatlama önemlidir.

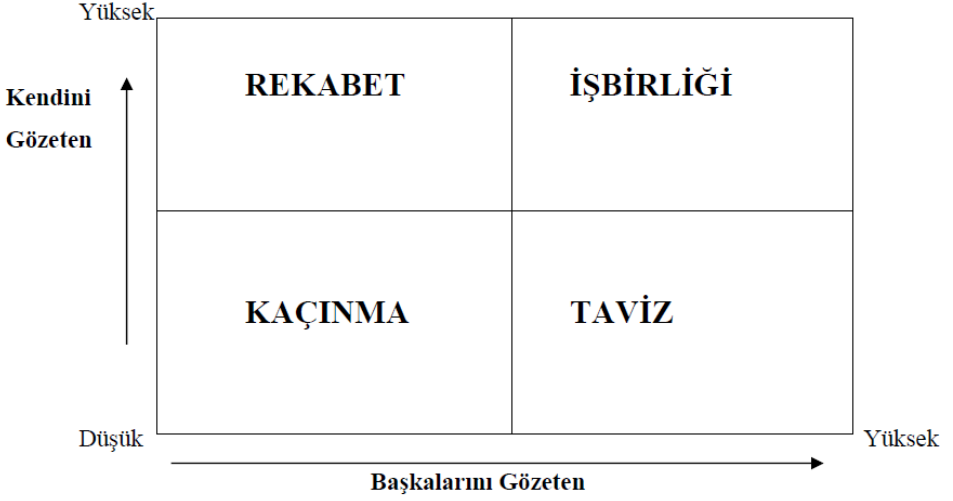
Çatışmalarda asıl odaklanılması gereken, "**kimin haklı olduğu**" değil, *****"neyin doğru olduğu"*****dur. Aynı zamanda, sadece haklı olmak değil, **haklı kalabilmek** de büyük önem taşır.

Bu yaklaşım, çatışmaları çözmek için daha yapıcı ve uzlaşmacı bir bakış açısı sunar. Taraflar, kişisel egoları veya kazanma arzuları yerine, doğru olanı bulmaya ve adil bir çözüm üretmeye odaklanır. Bu sayede, çatışmalar ilişkileri zedelemez, aksine taraflar arasında güven ve saygıyı artırır.

Haklı kalabilmek, uzun vadede ilişkilerin sağlam kalmasını ve tarafların birbirine karşı dürüst ve adil davranmasını sağlar. Bu nedenle, çatışmaları yönetirken, kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadeli ilişki ve işbirliğini göz önünde bulundurmak önemlidir.

Çatışmaların çözümünde kişinin kendi duygularını tanıması ve kontrol edebilmesi önemlidir. Bir çatışma sırasında insanın davranış biçimi, bütünüyle kaygı düzeyini ve tepkilerini kontrol edebilmesine bağlıdır.

Bir Çatışmayı Ele Almada Farklı Yaklaşımlar



REKABETÇİ YAKLAŞIM: Karşı tarafın ödeyeceği bir bedel üzerine istenilene elde etme yaklaşımıdır.

İŞBİRLİKÇİ YAKLAŞIM: Kendimizin ve karşıımızdaki kişinin çıkarlarını en üst düzeyde birleştirmeye çalışma yaklaşımıdır.

KAÇINMA YAKLAŞIMI: Elde edeceğimiz şey bizim için çok büyük bir anlam ifade etmiyorsa, taviz vererek, karşı tarafı gözeterek çatışmadan kaçınılız.

TAVİZCİ YAKLAŞIM: Çıkarlarımızdan karşı tarafın lehine vazgeçmemiz sonucunu verir.

SAVUNMA MEKANİZMALARI

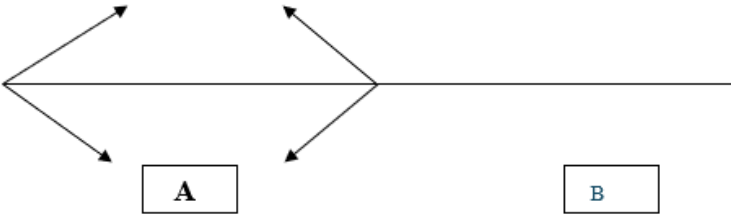
- **Mantığa Bürünme:** Mantığa uygun ancak gerçekte var olmayan nedenler bularak kendini koruma eğilimi, kişinin gerçekler karşısında incinmekten kaçınma amacını taşır. Bu durum, genellikle kişinin kendi davranışlarını meşrulaştırmak veya sorumluluktan kaçınmak için kullandığı bir savunma mekanizmasıdır. Örneğin, "Kopya çekmek yanlış biliyorum, ama sorular çok zordu" gibi bir ifade, kişinin kendi eylemini haklı çıkarmak için gerçek dışı bir gerekçe sunmasıdır.
- **Telafi (Giderim):** İnsanın kendinde hissettiği eksikliği gidermek için kullandığı bir mekanizmadır. Bilgi eksikliğini gidermek yerine güçlü olduğu alana yönelir. (Aile hayatı mutsuzken, kendini yoğun şekilde işe vermek gibi...)
- **Tepki Oluşturma:** Birey gerçek duygularının tam karşısını göstererek, benliğini savunur. (Mutsuzluğunu sürekli neşeli görünerek örtmek gibi...)

- **Yansıtma:** Kendi eksikliğini ya da beceriksizliğini başkalarına yüklemek, kabul edilmeyeceğini düşündüğü davranışlarını ya da tutumlarını başkalarına yakıştırma. (Bekarken son derece çapkın kişilerin daha sonra eşlerine güvenmemeleri gibi...)
- **Özdeşim:** Kendinden emin olmadığı durumlarda, birini taklit etmeye yönelme. Birinin davranışını model alır. Sürekli yapılması tehlikeli olabilir.
- **Hayal Kurma:** İstek ve beklentiler gerçekleşmediği zaman hayal kuararak, gerçek dünyadaki sıkıntılardan uzaklaşma.
- **Bastırma:** Hoş olmayan bir durumu aşmak yerine, onu görmezlikten gelme.
- **Apati:** Duygusal Soğukluk. Duygusal bir yara aldığı zaman benzer olaylardan uzaklaşmak. Örneğin duygusal bir ilişkinin bitiminde kendini yoğun olarak işe verme ve yeni bir ilişkiye zamanı ya da ihtiyacı olmadığını söylemek.
- **Yer Değiştirme:** Kızgınlığını bu duyguya yol açana değil, gücünün yettiğine gösterme. (Patron kocaya, koca eşe, eş çocuğuna, çocuk kedi ya da köpeklere...)
- **Karşı Saldırı:** Eleştirildiği konuya tepki göstererek, karşısındaki kişinin de benzer davranışlarını örnekleme. “Sen de yapıyorsun!” gibi...

ALGI

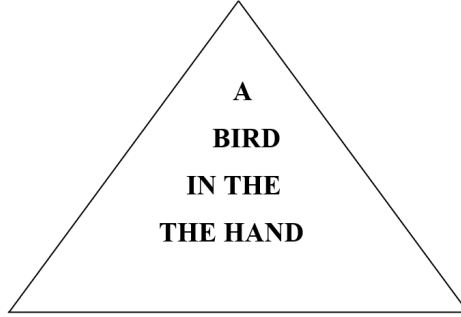
Paradigma; bireyin yaşamını nasıl algıladığıdır. Bir başka deyişle, yaşama baktığı penceresidir. Paradigmaları geçmiş deneyimler, eğitimler ve tutumlarımız belirler. Tutumlar; bir konudaki inanç, duygu ve düşüncelerimizdir. Tutumlar, davranışlara yani eyleme dönüştüğünde anlaşılırlar.

Hiç yanınızdan bir araç geçtiğinde, sizin içinde bulunduğunuz araç durduğu halde, geçen aracın değil de sizin aracınızın hareket ettiğini düşündüğünüz oldu mu?



A ile B uzunlukları eşit olmasına karşın, B daha uzun olarak algılanır. “Olmak görmektir, gördüğüm doğrudur” her zaman geçerli bir düşünce değildir.

Gördüklerimiz her zaman gerçekleri yansıtmaz. Örneğin; Paradigma Lady... Bakış açılarımıza göre bazımız genç bayanı görürken, bazımız yaşlı bayanı görürüz.



Genellikle yukarıdaki yazının ilk 3 satırını okuyanlar, bir sonraki satırı tahmin ederek okudukları için ikinci kez yazılan THE' yı yokmuş gibi algılamaktadırlar.

EĞİTİM İLETİŞİMİ

Bir konuyu öğretebilmek için, öncelikle bir alan bilgisine sahip olmak gerekir. Bunun yanında, bu bilgilerin kişilere nasıl aktarılacağına ilişkin bilgi ve becerilere ihtiyaç vardır. Çok iyi bilinen bir konunun, bireylerde olumlu davranışlara dönüşebilecek şekilde, belirli kurallara göre öğretilmesi gerekmektedir. Bu eğitmenin amacıdır ve bu amaca ulaşmak için;

1. Bilmek, öğretmek ve davranışa dönüştürülebilmenin ayrı şeyler olduğunu kavramalı
2. Eğitim programı konusundaki yaklaşımları ve programın unsurlarını tanımalı
3. Öğretime ilişkin ilke, yöntem ve teknikleri bilmeli
4. Öğretim etkinliklerinin planlaması konusunda beceri kazanmalı.

Etkin bir öğretim, öğretim ilkelerinden yararlanarak en uygun yöntem ve teknikleri yerine göre seçmeyi gerekli kılmaktadır. Bunun yanı sıra, iyi bir öğretim planına da gerek vardır.

EĞİTİM

Eğitim, toplumun sosyal, kültürel, politik ve ekonomik dinamiklerinden etkilenen, içerik açısından geniş kapsamlı, belirli bir süreye yayılan ve çok boyutlu bir süreçtir.

Eğitim sadece bilgi aktarımını değil, aynı zamanda her türlü eğitsel ve eğitsel olmayan deneyimleri de kapsar. Bu süreç, bireyin sadece akademik bilgi edinmesini değil, aynı zamanda kişisel gelişimini, sosyal becerilerini ve yaşam

deneyimlerini de şekillendirir. Eğitim, bireyin topluma uyum sağlamasını, eleştirel düşünme yeteneği kazanmasını ve yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmesini amaçlar. Bu nedenle, eğitim süreci, hem formal hem de informal öğrenme deneyimlerini içeren kapsayıcı bir yapıya sahiptir.

HİZMET-İÇİ EĞİTİM

Özellikle işletmelerde, organizasyon yapısı içinde, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik eğitimlerdir. Aslında, uygulanış biçimi itibariyle "Öğretim" olmasına rağmen, hizmet-içi eğitim olarak adlandırılır.

ÖĞRETİM

Öğretim; eğitimin bir dilimini oluşturur. Bireyin yaşam boyu süren eğitimi, belirli bir plan ve program dahilinde yürütülen sistematik bir süreçtir. Bu süreç, bireyin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeyi amaçlar ve hem formal (okul, kurs, eğitim programları) hem de informal (deneyimler, gözlemler, kişisel çabalar) öğrenme yollarını kapsar. Planlı ve programlı eğitim, bireyin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırırken, aynı zamanda sürekli gelişimini ve topluma uyumunu destekler. Bu yaklaşım, yaşam boyu öğrenmenin temelini oluşturur ve bireyin hem kişisel hem de profesyonel anlamda kendini geliştirmesine olanak tanır.

Öğretim, amaçlı, planlı ve programlı bir etkileşimdir. Bu etkileşimde, öğrencinin, eğitmen ve onun sağladığı öğretim ortamıyla ilişkileri önemlidir.

Bu etkileşim içinde zaman ve mekan belirlenmiş olup, beklentiler üzerinde durulur. Eğitimin tüm tanımlarında ortak olan temel nitelikler şunlardır:

1. **Amaçlı Olması:** Eğitim, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda gerçekleştirilir. Bu hedefler, bireyin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu değişiklikler yaratmayı amaçlar.
2. **Planlı Olması:** Eğitim, belirli bir plan ve program çerçevesinde yürütülür. Bu plan, eğitim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde ilerlemesini sağlar.
3. **Çok Boyutlu Olması:** Eğitim, sadece akademik bilgi aktarımını değil, aynı zamanda sosyal, duygusal, kültürel ve mesleki gelişimi de kapsayan kapsamlı bir süreçtir.
4. **Davranış Değiştirmeye Yönelik Olması:** Eğitimin temel amacı, bireyin davranışlarında kalıcı ve olumlu değişiklikler yaratmaktır. Bu süreç, bilgi birikimini ve kültürel gelişimi de beraberinde getirir.
5. **Bir Süreç Olması:** Eğitim, belirli bir zaman dilimine yayılan ve sürekli devam eden dinamik bir süreçtir. Bu süreç, yaşam boyu öğrenmeyi ve sürekli gelişimi içerir.

Bu nitelikler, eğitimin hem bireysel hem de toplumsal düzeyde etkili ve anlamlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlar.

Eğitim, bireyin yaşam boyu öğrenme sürecini kapsar ve hem formal hem de informal yollarla gerçekleşebilir. Öte yandan, **öğretim** daha yapılandırılmış, planlı ve belirli bir amaca yönelik bilgi aktarımını içerir. Bu iki kavram, birbirini tamamlayıcı nitelikte olsa da, kapsam ve yöntem açısından farklılıklar gösterir.

ÖĞRENME

Geniş anlamı ile davranışlarda meydana gelen değişikliklerdir. Çevresel faktörlerin etkisiyle meydana gelen bu davranış değişikliklerine öğrenme diyoruz. Öğrenme bir gelişmedir.

Öğrenme, sosyal bir süreçtir ve öğrencinin duyularını, becerilerini ve aktif katılımını gerektiren bir etkinliktir. Öğretim içeriği, öğrencilerin ilgi alanları, ihtiyaçları ve öğrenme stilleri doğrultusunda şekillenir. Bu süreçte, öğrencinin katılımı ve ilgisi, öğrenmeyi daha etkili ve kalıcı hale getirir.

Katılım ve ilginin bir araya gelmesi, öğrencilerin sorun çözme becerilerini geliştirir ve öğrenme sürecini daha keyifli ve verimli kılar. Bu nedenle, öğretim sürecinde öğrencilerin aktif rol alması, onların motivasyonunu artırır ve öğrenmeyi daha anlamlı hale getirir. Öğrenme, sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda deneyim, keşif ve işbirliği yoluyla gerçekleşen dinamik bir süreçtir.

ÖĞRETME

Öğretme bir etkinliktir ve öğrenmeyi meydana getirme olayı olarak özetlenebilir. Bireylere kazandırılmak istenen davranışların, planlı ve programlı bir süreç içinde hedef kitleye aktarılmasıdır.

Öğretme; bir bilginin aktarılmasını temel aldığı için, iletişimdir. Bu nedenle iletişim süreçleri öğretme süreçleri ile aynı olmak durumundadır.

EĞİTİM PROGRAMINI OLUŞTURAN UNSURLAR

Eğitim programı, aşağıdaki temel unsurlardan oluşur:

1. **Belirlenen Amaçlar:** Eğitim programının temelini, önceden belirlenmiş hedefler oluşturur. Bu amaçlar, öğrencilerin ne öğreneceğini ve hangi becerileri kazanacağını tanımlar.
2. **İçerik:** Amaçları davranışlara dönüştürecek bilgi, beceri ve deneyimlerin düzenlenmiş halidir. İçerik, öğrencilerin hedeflere ulaşmasını sağlayacak konuları ve materyalleri kapsar.
3. **Yöntemler:** İçeriğin öğrencilere aktarılmasında kullanılan öğretim stratejileri ve tekniklerdir. Bu yöntemler, öğrencilerin öğrenme stillerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçilir.

4. **Değerlendirme:** Amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmek için kullanılan süreçtir. Değerlendirme, öğrencilerin öğrenme düzeyini belirler ve programın etkililiğini analiz etmeye yardımcı olur.

Bu unsurlar, eğitim programının sistematik ve etkili bir şekilde tasarlanmasını sağlar. Eğitim programı, bu bileşenlerin uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesiyle oluşturulur ve öğrencilerin başarısını artırmayı hedefler.

AMAÇLAR

Bir eğitim programının en önemli unsurudur. Bilgi, beceri ve tutuma yöneliktir. Bilgi düzeyinde amaç, bireyin daha önceden bilmediği ilke ve kavramları öğrenmesi ve farklı bir davranışta bulunmasını öngörür. Zihinsel faaliyetlerdir.

Kişi daha önceden yapamadığı şeyleri yapar hale gelir.

Amaçların belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken ölçütler şunlardır:

1. **Bireyin İhtiyaçlarına Uygunluk:** Amaçlar, bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu, öğrencilerin ilgi alanları, yetenekleri ve öğrenme stillerine uygun hedefler belirlemeyi gerektirir.
2. **Beklenen Davranışın Net Olarak Açıklanması:** Amaçlar, öğrencilerin hangi davranışları göstermesi gerektiğini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade etmelidir. Bu, öğrenme sürecinin odak noktasını belirler ve öğrencilerin ne beklediğini bilmelerini sağlar.
3. **Karmaşıklık ve Çelişkiden Uzak Olma:** Amaçlar, basit, anlaşılır ve tutarlı olmalıdır. Karmaşık veya kendi içinde çelişkili amaçlar, öğrencilerin kafasını karıştırabilir ve öğrenme sürecini olumsuz etkileyebilir.

Bu ölçütler, eğitim programının amaçlarının etkili bir şekilde belirlenmesini sağlar. Amaçlar, öğrencilerin başarısını artırmak ve öğrenme sürecini daha verimli hale getirmek için net, uygun ve tutarlı olmalıdır.

İÇERİK

Eğitim programının önemli boyutlarından biri olan **içerik**, "Ne öğretilecek?" veya "Ne aktarılacak?" sorularına yanıt veren temel kaynaktır. İçerik, öğrencilere aktarılacak bilgi, beceri ve deneyimleri kapsar.

İçerik, öncelikle yapılan analizler sonucunda belirlenen amaçlar doğrultusunda şekillenir. Bu amaçlar, öğrencilerin ne öğreneceğini ve hangi davranışları kazanacağını tanımlar. İçeriğin doğru ve uygun bir şekilde belirlenmesi, amaçların gerçekleşme şansını doğrudan etkiler. İyi tasarlanmış bir

içerik, öğrenme sürecini daha etkili ve verimli hale getirirken, öğrencilerin ilgisini çeker ve motivasyonlarını artırır.

Bu nedenle, içerik seçimi ve düzenlemesi, eğitim programının başarısı için kritik bir öneme sahiptir. İçerik, öğrencilerin ihtiyaçlarına, öğrenme stillerine ve programın genel hedeflerine uygun olmalıdır. Bu sayede, eğitim programı hem öğrenciler hem de eğitimciler için daha anlamlı ve etkili hale gelir.

YÖNTEMLER

Öğretim sürecinin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında izlenen yol, aşağıdaki faktörlere göre belirlenir:

1. **Hedef Kitlenin Özellikleri:** Öğretim süreci, öğrencilerin yaş grubu, öğrenme stilleri, ilgi alanları, ön bilgileri ve ihtiyaçları gibi özelliklerine uygun olarak tasarlanır. Bu, öğrencilerin öğrenme sürecine etkili bir şekilde katılmalarını sağlar.
2. **Seçilen Konunun Kapsamı:** Öğretim sürecinde ele alınacak konunun içeriği ve kapsamı, öğrenme hedeflerine uygun olarak belirlenir. Konunun derinliği ve genişliği, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve programın amaçlarına göre ayarlanır.
3. **Amaçlar:** Öğretim süreci, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda şekillenir. Bu amaçlar, öğrencilerin hangi bilgi ve becerileri kazanacağını tanımlar ve öğretim yöntemlerinin seçiminde rehberlik eder.

Bu faktörler, öğretim sürecinin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Öğretim yöntemleri, bu unsurlar dikkate alınarak seçilir ve uygulanır. Bu sayede, öğrencilerin öğrenme deneyimi daha anlamlı ve başarılı hale gelir.

DEĞERLENDİRME

Hedef kitleye aktarılan bilginin, geri-bildirimle alınma sürecini kapsar. Eğitimin amacının ne derece başarıya ulaştığını belirlemek için önemlidir. Çift yönlüdür. Öğrenci ya da katılımcılar kadar, eğitimcinin de başarısı ölçülür.

ÖĞRETİM YÖNTEMLERİ

- Anlatma Yöntemi (Öğretmen aktarır)
- Tartışma Yöntemi (Bir grup hazırlanır, sorun çözmeye yöneliktir)
- Soru-Cevap Yöntemi (Öğretmen anlatır, sorar, açıklamalar yapar.)
- Laboratuvar Yöntemi (Öğretmen denetiminde yaparak, yaşayarak öğrenme sürecidir.)
- Problem Çözme Yöntemi (Sistematik yaklaşım kul. Hayatla ilişkilendirilir.)

- Bireysel Çalışma Yöntemi (Tek Yanlı sunum)
- Grupla Çalışma Yöntemi (Grup araştırır, sunar, değerlendirme hep birlikte yapılır.)

ÖĞRENME TEKNİKLERİ

Öğrenme aslında “zihindeki eski yaşantı ve bilgilerin yeni problemlerin çözümüne uyarlanmasıdır.” Yeni bir şey öğretilirken, eski bilgiler temel alınır. Öğrenme zihinde oluşur.

“Gözler sadece bakar, fakat asıl gören beyindir.”

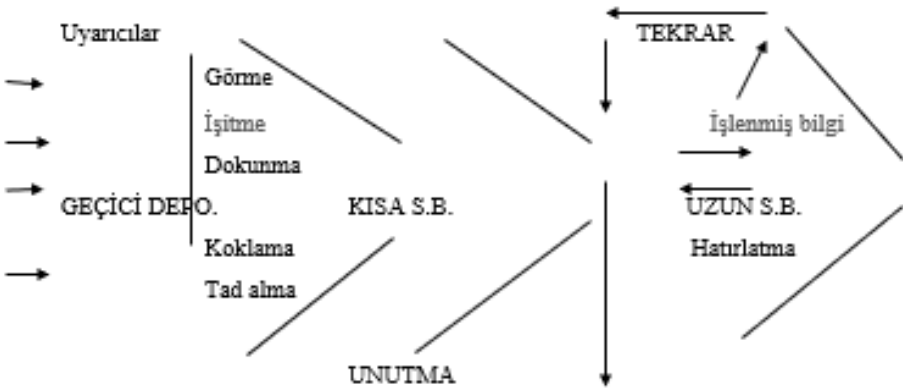
Öğrenilenler bellekte saklanır. Ön bellek geçici depolama içindir. Uzun süreli bellek ise kalıcı bilgiler içindir. Hatırlama ise; kalıcı bellekten uyarıcının etkisiyle bilgilerin yeniden ortaya çıkmasıdır.

Bir konuyu öğretirken ya da aktarırken kullanmak istediğimiz bellek, uzun süreli bellektir.

ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN UNSURLAR

- Olgunluk düzeyi (Yaş önemli etkidir. 20’li yaşlarda gelişir, 60’dan sonra düşer.)
- Zeka, öğrenme yeteneğinin en önemli belirleyicilerindendir.
- İstek, ilgi ve dikkat
- Öğrenmeye hazır olma (Konsantrasyon-Odaklanma)
- Eski öğrenilenlerin etkisi

BELLEK: ÖĞRENDİKLERİMİZİ NEREDE VE NASIL SAKLARIZ?



Zihnimizde, bilgiyi depolama ve işleme süreçlerine göre iki temel bellek türü bulunmaktadır: **Kısa Süreli Bellek** ve **Uzun Süreli Bellek**. Dış uyarıcılardan gelen her tür mesaj, beyinde anlam kazanır. Geçici bellekte tutulur ve ilk olarak Kısa süreli belleğe yerleşir. Eğer bu mesaj ya da bilgiler tekrar edilirse Uzun süreli belleğe yerleşir. Aksi takdirde unutulur.

Eğitim ve öğretimde amaç, bilgilerin uzun süreli belleğe yerleştirilmesidir.

Bellek olmasaydı; belirli bir davranış ve görüşlerden elde ettiğimiz bilgileri saklayamaz, her seferinde tekrar etmek durumunda kalırdık.

Belleğin iki temel özelliği, bilgilerin **saklanması** ve **çağrılması** süreçleridir. Bu süreçler, bellek işleyişinin ana aşamalarını oluşturur:

1. Kodlama – Depolama – Ara, Bul, Geriye Getir:

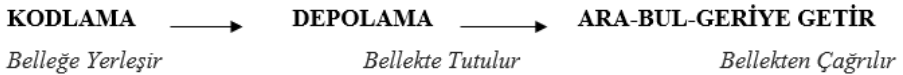
- **Kodlama:** Bilgilerin belleğe kaydedilmeden önce işlenmesi ve anlamlandırılması sürecidir.
- **Depolama:** Kodlanan bilgilerin bellekte saklanmasıdır.
- **Ara, Bul, Geriye Getir:** İhtiyaç duyulduğunda, depolanan bilgilerin aranması, bulunması ve geri çağırılması sürecidir.

2. Kısa Süreli Bellek ve Uzun Süreli Bellek:

- **Kısa Süreli Bellek:** Bilgilerin geçici olarak tutulduğu ve sınırlı kapasiteye sahip olan bellektir.
- **Uzun Süreli Bellek:** Bilgilerin kalıcı olarak depolandığı ve neredeyse sınırsız kapasiteye sahip olan bellektir.

Bu iki özellik, belleğin bilgiyi işleme ve kullanma süreçlerini tanımlar. Kodlama, depolama ve geri çağırma aşamaları, bilgilerin kısa süreli bellekten uzun süreli belleğe aktarılmasını sağlar. Bu süreçler, öğrenme ve hatırlama becerilerimizin temelini oluşturur.

Belleğin 3 aşamasından biri aksadığında “**Unutma**” gerçekleşir.



KISA SÜRELİ BELLEK

1. Kodlama, öğrenilen bilginin kısa süreli belleğe aktarılması ve işlenmesi sürecidir. Bu süreç, bilgilerin sadece 2-3 saniye gibi kısa bir süre tutulduğu durumlarda bile gerçekleşir. Kodlama, depolama ve geri çağırma aşamaları, bilgilerin bellekte işlenmesi için gereklidir.

Dış çevredeki uyarıcıların hepsi algılanamaz. Öncelikle, belirli bir eleme (seçme) sürecinden geçer ve ancak bir kısmı algılanarak **kısa süreli**

belleğe (geçici bellek) ulaşır. Bu belleğe geçemeyen deneyimler veya bilgiler, daha sonra hatırlanamaz.

Kısa süreli belleğe giren bilgiler, burada işlenir ve anlamlandırılır. Eğer bu bilgiler tekrarlanır veya önemli bulunursa, **uzun süreli belleğe** aktarılır ve kalıcı hale gelir. Bu nedenle, kodlama süreci, bilgilerin hatırlanması ve öğrenilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bilgilerin kısa süreli belleğe ulaşması, onların daha sonra geri çağrılabilmesi için ilk adımdır.

Çoğu kişi hafızasının zayıflığından yakınıdır. Oysa ki, sorun bellekten değil, seçici algılarımızdan kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle “Neye dikkat edip, etmedikleri konusunda problem” vardır. Sorun KODLAMA aşamasındadır.

2. DEPOLAMA: Kısa süreli belleğin ortalama kapasitesi $7 (\pm 2)$ birimdir. **1 BİRİM;** birbiriyle ilişkisiz bir dizi kelime rakam ya da sembol olabilir. **7 / 9** dan sonra hata yapma payı artar.

3. ARA-BUL-GERİYE GETİR: Bellekteki birim sayısı arttıkça, hatırlama süresi uzar. Bellekteki her birimi hatırlamak için 40 milisaniyelik bir süre artışı gözlemlenir. Ancak birey bu sürenin farkında bile değildir. Örneğin; bir arkadaşınızın telefon numarası (237 43 47) ile ($16 \times 3 = 48$) çarpım işlemini aynı anda ezberlemesini ve çarpmasını isteyin. Bu iki iş de kısa bellekte yapılacağı için, belleğin kapasitesini aşar, birbirini engeller.

Bu nedenle bir eğitim programının içeriğini düzenlerken, kısa cümleler ya da basamaklandırılmış işlemler hazırlamalıyız. Bu nedenle şu üç sayı çok önemlidir. **(7-5-9)**

KÜMELEME

Günlük yaşantımızda öğreneceğimiz konular, her zaman bize ufak ufak (7’li) birimler halinde verilmez. Zaman zaman çok uzun bir cümleyi hatırlamamız gerekebilir. **ÖRNEĞİN;** bir yere nasıl gideceğimizi söyleyen birinin, bize adresi tekrar etme şansı olmayabilir. Bizde adresi söylendiği anda belleğimize yerleştirmek zorunda kalırız. Kısa süreli bellek kapasitemizi aşmış olmasına rağmen, çoğu zaman tarifi eksiksiz hatırlarız. Bu nasıl olur?.....

KÜMELEME (Clustering) süreciyle öğrenilen malzemeyi uzun belleğe aktarırız.

İRELZÖGNİRALKUCOÇ

17 Harflik dizeyi ezberlememiz, hatta anlamamız olanaksız gibi görünse de belleğimiz daha önceki bilgileri sayesinde, bu dizeyi anlamlı hale getirir.

ÇOCUKLARINGÖZLERİ

17 Harflik dize, aslında bilinen 2 kelimeye indirgenmiştir. Bu 2 kelimeyi tanıma da, anlamlandırma da ve hatırlama da güçlük çekmeyiz, çünkü belleğimizde “Türkçe Kelimeler” depolanmıştır.

Kümeleme, uzun süreli bellekteki bilgiler aracılığıyla yeni bilgileri anlamlı bir şekilde gruplama sürecidir. Bu süreç, sadece kelimelerle değil, öğrenilen her türlü konuda gerçekleştirilebilir. Kümeleme, bilgi transferlerinin temelini oluşturur ve öğrenmeyi kolaylaştırır.

Kümelemenin başarılı olması için, temel olarak bildiğimiz ve kullanabileceğimiz bir düzene ihtiyaç vardır. Örneğin, dil öğrenirken kümeleme sürecinin temelinde, dilin **gramer düzeni** yatar. Bu düzen, yeni kelimelerin veya kavramların anlamlı bir şekilde gruplandırılmasını ve daha kolay hatırlanmasını sağlar.

Kümeleme, bilgilerin organize edilmesini ve daha etkili bir şekilde öğrenilmesini sağlar. Bu süreç, özellikle karmaşık bilgilerin öğrenilmesinde ve hatırlanmasında büyük önem taşır. Kümeleme sayesinde, yeni bilgiler mevcut bilgilerle ilişkilendirilir ve bu da öğrenme sürecini daha anlamlı ve kalıcı hale getirir.

ÖRNEĞİN;

145319232004

1453 → İstanbul'un Fethi

1923 → Cumhuriyetimizin Kuruluşu

2004 → İçinde bulunduğumuz Yıl

UZUN SÜRELİ (KALICI) BELLEK

1. Kodlama, bilgilerin uzun süreli belleğe kaydedilmesi ve daha sonra geri çağrılabilmesi için gerekli olan süreçtir. 30 saniyeden sonra hatırlanan her türlü bilgi veya olay, **uzun süreli bellekten** çağrılır. Uzun süreli bellek, kısa süreli bellekte işlenen bilgileri birkaç dakikadan bir ömrün sonuna kadar saklayabilir.

Uzun süreli bellek, dış dünya olaylarının ve insan yaşantısının tüm boyutlarını kapsayan bir **kodlama sistemi** üzerine kuruludur. Bu sistem, bilgilerin organize edilmesini, anlamlandırılmasını ve kalıcı olarak depolanmasını sağlar.

Sözlü iletişimde ise **anlam**, en önemli kodlama aracıdır. Kelimeler ve cümleler, anlamlarıyla birlikte kodlanır ve bu sayede daha kolay hatırlanır. Anlam, bilgilerin bellekte düzenlenmesini ve ilişkilendirilmesini kolaylaştırarak,

öğrenme ve hatırlama süreçlerini destekler. Bu nedenle, anlamlı ve bağlamsal bilgiler, uzun süreli bellekte daha kalıcı hale gelir. Terlik denildiği zaman, kitap hatırlanmaz. Çünkü aralarında anlamlı bir bağlantı bulunmamaktadır. Terlik ile ayak; kitap ile okumak arasında anlamlı bir bağlantı bulunmaktadır. Örneğin; kitap, terliğin yanında duruyor denildiğinde anlamlı bir bağlantı oluşturulabilir.

2. Depolama ve Ara-Bul-Geriye Getir süreçleri, bilgilerin uzun süreli bellekte saklanmasını ve gerektiğinde hatırlanmasını sağlar. Kısa süreli bellekte işlenen bilgiler, uzun süreli belleğe aktarılır ve burada kalıcı olarak depolanır. Ancak, bu bilgilerin geri çağrılabilmesi için iki temel koşul vardır:

- **Bilginin Bellekte Depolanmış Olması:** Hatırlanmak istenen bilginin öncelikle uzun süreli bellekte kayıtlı olması gerekir. Bu, bilginin kodlanıp depolanması sürecini içerir.
- **Ara-Bul-Geriye Getir İpuçlarının Var Olması:** Bilginin geri çağrılabilmesi için, o bilgiye ulaşmamızı sağlayacak ipuçlarına ihtiyaç vardır. Bu ipuçları, bilginin depolandığı bağlam, duygusal çağrışımlar veya diğer ilişkili bilgiler olabilir.

Çoğu zaman, bilgi bellekte mevcut olsa bile, doğru ipuçları olmadığında hatırlamak mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bilgilerin anlamlı bir şekilde kodlanması ve ilişkilendirilmesi, hatırlama sürecini kolaylaştırır. İpuçları, bilginin geri çağrılmasında kritik bir rol oynar ve öğrenme sürecinin etkililiğini artırır.

Örneğin; sınav sırasında hatırlanamayan bilginin, sınavdan sonra hatırlanabilmesi gibi. (Yüzüğün soldan sağa takılması, parmağa ip bağlamak vs..)

ÖĞRENMEYİ KOLAYLAŞTIRMA YOLLARI

- Belli Aralıklarla Çalışma (Öğrenmede en iyi kuraldır.)
- Duyu Organlarını Etkin Kullanma (Öğrenilecek malzeme ne kadar çok uyaran aracılığıyla bize ulaşırsa o kadar iyi öğreniriz. Görsel malzemeler daha etkilidir.)
- **Okuduklarımızın % 11’u**
- **Duyduklarımızın % 19’si**
- **Gördüklerimizin % 29’u**
- **Gör-Duy. Birlikte % 41’si**
- Öğrencinin Aktifliği
- Tekrar Etme (Okuyup, anlatma)
- Bütün ve Parça Öğretimi (Bir konuyu bütün öğrenme, parçalara ayırmadan daha üstündür. Konunun uzun olmaması önemlidir.)

- Anlamalı Olma (Anlamalı olan şeyler daha kolay öğrenilir. Örn; BVDFYU ile Sınav iyi)

ÖĞRENME TEORİLERİ

İnsanlar, **duyu organları** veya **sezgileri** aracılığıyla aldıkları uyarıcılardan etkilenerek yeni düşünce ve davranışlar geliştirirler. Bu süreç, **öğrenme** olarak adlandırılır. Öğrenme, insanların çevrelerindeki bilgileri işlemesi, anlamlandırması ve bu bilgileri davranışlarına yansıtmasıdır.

Algılanan uyarıcılar, beyinde **zihinsel bir süreçten** geçer. Bu süreçte, uyarıcılar önce seçilir, ardından yorumlanır ve son olarak özümserir. Bu aşamalar şu şekilde gerçekleşir:

- **Seçme:** Dış dünyadan gelen sayısız uyarıcı arasından, dikkatimizi çeken veya önemli bulduğumuz bilgiler seçilir.
- **Yorumlama:** Seçilen bilgiler, önceden sahip olduğumuz bilgi ve deneyimlerle ilişkilendirilerek yorumlanır.
- **Özümlenme:** Yorumlanan bilgiler, zihnimizde anlamlandırılır ve uzun süreli belleğe kaydedilir. Bu bilgiler, daha sonra davranışlarımızı şekillendirir.

Bu süreç, insanların çevrelerine uyum sağlamasını, yeni bilgiler öğrenmesini ve davranışlarını geliştirmesini mümkün kılar. Öğrenme, sadece bilgi edinmek değil, aynı zamanda bu bilgileri hayata geçirme ve davranışlara dönüştürme sürecidir.

İnsan beyninin sağ ve sol yarım kürelerinin farklı öğrenme ve işleme özellikleri bulunmaktadır.

SAG BEYİN

Yaratıcılık

Duygusalılık

Sesler ve renklere duyarlı

Hayalgüçüne, sezgilere ve

Soyut algılamalara....

SOL BEYİN

Mantıklı, sistematik

Analitik düşünme

Yazı ve sayılara duyarlı

Ölçme ve değerlendirme ve

Somut algılamalara

yatkın çalışır.

Günümüzde başarılı insan, beyninin her iki yarısını da (**sol beyin** ve **sağ beyin**) etkili bir şekilde kullanabilen ve gerektiğinde birinden diğerine kolaylıkla geçebilen kişidir. Sol beyin, mantık, analiz, dil ve sayısal becerilerle ilişkilidir. Sağ beyin ise yaratıcılık, hayal gücü, sanat ve sezgisel düşünme gibi özellikleri

barındırır. Bu iki yarı küreyi dengeli bir şekilde kullanmak, problem çözme, yaratıcılık ve öğrenme süreçlerini daha etkili hale getirir.

Beynin yeni bilgileri öğrenmesi ve hafızada tutması için üç temel yol bulunmaktadır. Bazı insanlar bu yollardan birini daha fazla kullanırken, diğerleri bu yolları dengeli bir şekilde kullanabilir. Bu yollar şunlardır:

1. **İşitsel Boyut:** Bilgileri duyarak öğrenme ve hatırlama. Bu yöntem, sesler, müzik, konuşmalar ve diyaloglar aracılığıyla bilgi edinmeyi içerir. İşitsel öğrenenler, dinleyerek daha iyi öğrenir ve hatırlar.
2. **Görsel Boyut:** Bilgileri görerek öğrenme ve hatırlama. Bu yöntem, resimler, grafikler, renkler ve görsel materyaller aracılığıyla bilgi edinmeyi kapsar. Görsel öğrenenler, görsel ipuçlarıyla daha kolay öğrenir ve bilgileri daha iyi hatırlar.
3. **Duyusal (Kinestetik) Boyut:** Bilgileri dokunarak, hareket ederek ve deneyimleyerek öğrenme. Bu yöntem, fiziksel aktiviteler, pratik uygulamalar ve deneyimler aracılığıyla bilgi edinmeyi içerir. Duyusal öğrenenler, yaparak ve yaşayarak daha iyi öğrenir.

Bu üç boyut, öğrenme stillerini belirler ve her birey bu yollardan birine daha yatkın olabilir. Ancak, başarılı bir öğrenme süreci için bu yöntemlerin dengeli bir şekilde kullanılması önemlidir. Beynin her iki yarısını ve farklı öğrenme yollarını etkili bir şekilde kullanmak, öğrenmeyi daha verimli ve kalıcı hale getirir.

KAYNAKÇA

- ATHANASSIADES, John C. "The distortion of upward communication in hierarchical organizations." *Academy of Management Journal*, (1973), Clit:16, Sayı: 2, ss. 207-226.
- CÜCELOĞLU D (1993) İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- D'APRİX, R. (1996) *Communicating for Change: Connecting the Workplace with the Marketplace*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- ERDOĞAN, İ. (2002). İletişimi Anlamak. Ankara: Erk Yayınları.
- EREN, E. "Yönetim Psikolojisi, Üçüncü Baskı. İstanbul, İ.Ü. İşletme Enstitüsü Yayınları. No:105, 1989, s.388.
- FALCIONE, R.L., SUSSMAN, L. ve HERDEN, R.P. (1987). *Communication Climate İn Organizations*.In F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts, and L.W. Porter (Eds.) *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* (pp.195-227). Newbury Park:Sage.
- Fragar, R.D. ve Fadimam, J. (1997). *A.H. Maslow, motivation and personality*. New Jersey: Pearson.
- GIBB. J.Jack (1961) *Defensive Communication*. *Journal of Communication*, s; 141-148 New York.
- GOLDHABERr, G. M. (1986). *Organizational Communication*. Fourth Edition. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers
- KELLER, J., & BURKMAN, E. (1993). *Motivation principles*. In M. L. Fleming, & W. H. Levie (Eds.), *Instructional message design : Principles from the behavioral and cognitive sciences* (p. 331). Educational Technology Publications.
- "LIKERT, RENSIS. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967" Ülkü Dicle. *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 169, 1974.
- LUTHANS, F. "Organizational Behavior", Sixth Edition, New York. Mac Graw-Hill Inc., 1992, s.146
- OSKAY, Ü. (1999). *İletişimin ABC'si*. İkinci Basım. İstanbul: Der Yayınları.
- "READ, H. William. "Upward Communication in Industrail Hierarchies," *Human Relations*. 15:3-16, 1962." Ülkü Dicle. *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi yayınları No:169,1974.
- REDDING, W. C. (1986, November). *Against the grain: What would happen if a trainer were to undertake critical scrutiny of the corporate ideology?* Paper presented to the annual conference of the Speech Communication Association, Boston
- ROGERS, C. R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. Harper & Row.

- TONGUÇ, G., & OZKARA, B. (2020). Automatic recognition of student emotions from facial expressions during a lecture. COMPUTERS & EDUCATION, 148.
- GUDYKUNST, W.B., Y. Y. Kim Published (1984) Communicating With Strangers: An Approach to Intercultural Communication. Random House.
- YÜKSEL, H. (1994). Bireylerarası İletişime Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- ZILLIOĞLU, M. (1992). İletişime Giriş. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.β