

SOSYAL İÇERMEDE İLETİŞİM

Sosyal İçerme Eğitim Programı





SOSYAL İÇERMEDE İLETİŞİM

Sosyal İçerme Eğitim Programı

Yazarlar

G. Şule Tepetaş Cengiz

Ş. Gülin Karabağ

Proje

T.C Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
Sosyal İçerme Eğitim Programı

Copyright

©2021, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
Bu kitabın tüm yayın hakları saklıdır. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın izni olmaksızın tamamı veya herhangi bir bölümü herhangi bir biçimde veya yöntemde, elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt olarak çoğaltılamaz, yayınlanamaz. Bu kitapta ifade edilen görüşler ve düşünceler Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın resmi görüşü değildir. Bu görüş ve düşünceler ile ilgili her türlü sorumluluk tamamen bölüm yazar/yazarlarına ve editörlere aittir.

Yazarlar

G. Şule Tepetaş Cengiz
Ş. Gülin Karabağ

Editör

Proje İzleme Grubu

Grafik Tasarım ve Uygulama

Erkan Söğüt
Said Demirtaş

Baskı Cilt

Filmsan Reprodüksiyon ve Matbaacılık
Matbaacılar Sitesi 1515 Sk. No:40 Yenimahalle / Ankara
Tel: 0312 395 27 27
Sertifika No: 48146

ISBN

978-625-8402-03-2
1. Baskı: Ocak 2023

İletişim

T.C Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
Adres: Eskişehir Yolu Söğütözü Mah. 2177. Sokak
no:10/A Çankaya/ANKARA
Tel: +90 (312) 705 55 00
Fax: (312) 705 55 99
<https://www.aile.gov.tr>

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	9
1. İLETİŞİM NEDİR?	11
1.1. Sözlü/Sözel İletişim	12
1.2. Sözsüz İletişim	13
1.3. Yazılı İletişim	15
1.4. Kişiler Arası İletişim	16
1.4.1. Kişiler Arası İletişimde Yaşanan Çatışmaların Nedenleri Nelerdir?	18
1.5. Öfkeli Bireylerle İletişim İçin İpuçları Nelerdir?	21
2. DİNLEME BECERİSİ NASIL GELİŞTİRİLİR?	23
2.1. İyi Bir Dinleyici Olmanın İpuçları	30
3. İLETİŞİMDE KAPI ARALAYICILAR NELERDİR?	33
4. İLETİŞİM ÜZERİNDE MEKÂN VE KONUM NASIL BİR ETKİ OLUŞTURUR?	35
5. DOĞRU SORU SORMAK İLETİŞİM SÜRECİNİ NASIL ETKİLER?	43
6. GERİ BİLDİRİM VERMEK NEDİR?	47

7. ÇATIŞMA NEDİR?	51
7.1. Çatışmasız Bir Yaşam Mümkün Müdür?	52
7.2. Çatışma Her Zaman Yıkıcı Mıdır?	53
7.3. Çatışma Nedenleri	54
7.4. Çatışma Çözümünde Kullanılan Stratejiler Nelerdir?	57
7.5. Çatışma Çözmeyi Kolaylaştıran Beceriler Nelerdir?	65
8. EMPATİ NEDİR?	71
8.1. Empati İlgili Kavramlar	72
8.1.1. Empati Nedir?	72
8.1.2. Sempatî Nedir?	74
8.1.3. Özdeşleşme Nedir?	75
8.2. Empati Neden Gereklidir?	76
8.3. Empatinin Bileşenleri Ve Boyutları Nelerdir?	78
8.3.1. Empatinin Bileşenleri Nelerdir?	78
8.3.2. Empatinin Boyutları Nelerdir?	81
8.4. Empati Becerisinin Geliştirilmesi Nasıl Sağlanabilir?	82
KAYNAKÇA	89

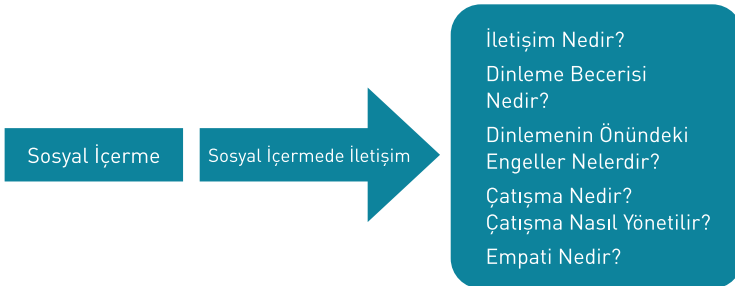
AMAÇLARIMIZ

1. İletişim kavramını ve iletişimde kullanılan becerileri açıklamak
2. Aktif dinleme becerilerini desteklemek
3. Çatışma yönetimi hususunda bilgi sahibi olmak
4. Empati kavramı hakkında bilgi sahibi olmak ve bu becerilerin desteklenmesi için öneriler sunmak

ANAHTAR KAVRAMLAR

- İletişim
- İletişim becerileri
- Koşulsuz kabul
- Aktif dinleme
- Empati
- Çatışma

KİTABIN KAPSAMI





GİRİŞ

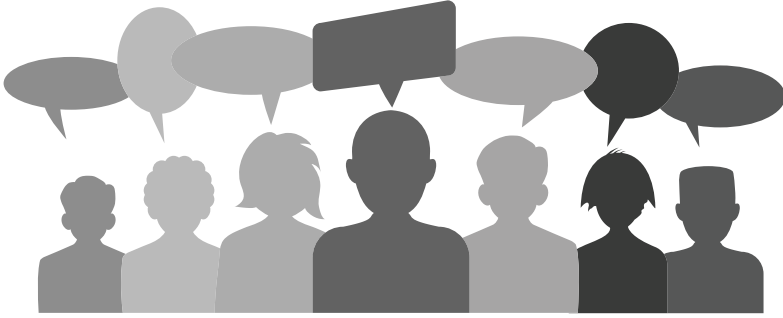
Kamu hizmeti sunan ve özellikle sosyal içerme kapsamında yer alan bireyler ile çalışan kişilerin iletişim becerilerini iyi kullanabilmesi oldukça önemlidir. İletişim becerilerini iyi kullanabilen insanlar kurumlarda problem çözebilen kişiler olarak görülür. Kamu kurumları, üniversite veya sivil toplum kuruluşlarından hizmet alan çok sayıda farklı gruplar bulunmaktadır. Bu kişilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm sunmak kadar onların problemlerini iyi anlamak, kendilerini ifade etmelerini sağlamak, çatışma durumlarında onlara anlayış ve empati ile yaklaşabilmek, bazen çözüm sunmaktan çok daha değerli olmaktadır. Bu nedenle bu kitapıdaki okumaları kuramsal bilgi edinmenin ötesinde, kendi yaşantılarımızla bağdaştırmaya çalışmamız, kendi yaşantı ve düşüncelerimizden örneklerle pekiştirmeye çalışmamız, zaman zaman empati kurmamız ve kendi davranışlarımızı anlatılanlar açısından gözden geçirmemiz oldukça önemli olacaktır. Bu kitapçıkta;

- İletişim becerileri
- Koşulsuz kabul
- Aktif dinleme
- Empati
- Çatışma yönetimi

konuları ve kavramları üzerinde durulacaktır. Öncelikle “iletişim” kavramı ele alınacaktır.



1. İLETİŞİM NEDİR?



Bu bölümü okumaya başlamadan önce lütfen aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- İletişimi nasıl tanımlarsınız?
- Aşağıdaki iletişim türlerinin başlıklarına bir göz gezdiriniz. Sizce en sık hangi iletişim türünü/türlerini kullanıyorsunuz?

1. İletişim Nedir?

İletişim karşılıklı olarak mesaj alışverişine dayanır. Karşılıklı iletişim, çözülmesi gereken herhangi bir konu için lazım olan bilginin iki yönlü olarak değiştirilmesi ile dinamik bir süreç haline gelebilir (Aydın, 2009). İletişim genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce değiş tokuşu/alışverişi olarak da ele alınabilir. İletişimi başlatan kişi, kurum ya da kuruluş olabilir. Bu kişinin, kurumun ve kuruluşun temel yaklaşımı iletişimi başlatan olarak “anlamak” ve hedef kişi, kurum ve kuruluşunda amacı “anlaşılma” tır. Hedef ve kaynak arasında geçen bu sürecin gerekli öğeleri yeterince içermemesi durumunda iletişim etkisiz ve anlamsız bir diyalogdan öteye geçemeyecektir. İletişim yoluyla çevremizi etkilemeye ve değiştirmeye başlarız. Kişiliğimizi, bildiklerimizi, duygularımızı, işittiklerimizi, yeteneklerimizi iletişim yoluyla ortaya koyabilir ve sergileyebiliriz. Bu nedenle denilebilir ki anlamak, öğrenmek, anlatmak ve başkalarına ulaşmak için iletişimi kullanırız (Baltaş ve Baltaş, 1992). İletişimin birçok türü bulunmaktadır. Kamusal iletişimde bu türlerden özellikle sözel iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve kişiler arası iletişim aktif olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle kısaca bu iletişim türlerine ve bu başlıklarla neyi kastettiğimize değinelim.

1.1. Sözlü/Sözel İletişim

Bu iletişim türü duygu ve düşüncelerin sözlerle aktarıldığı en eski ve en etkili iletişim türüdür. Sözlü iletişim, iletişim kuran karşılıklı tarafların birbirini anlayacakları ortak bir dil ile yapılır (Aziz, 2008). Etkili bir sözlü iletişim için dil ve dil ötesi faktörler (beden dili, jest, mimik...vb.) kadar iletişim yöntemlerinin de doğru ve yerinde kullanılması gerekir. Sözlü iletişimde birçok avantaj bulunmaktadır; örneğin sözlü iletişim yoluyla verilen bir haberin anlaşılma durumu teyit edilebilir, açıklama-

yı sağlamak amacıyla sorular sorulabilir, alınan cevaplar tekrar ettirilebilir, anlaşılmayan hususlar tartışılabilir, açıklık getirilmesi sağlanabilir.

Sözlü iletişimde dezavantajlar da mevcuttur. Sözlü iletişimde sözlü olarak ifade edilen bir cümlede yazı ile ifade edilen bir cümleyle oranla yanlış anlaşılma ihtimali daha yüksektir. Bu nedenle uzun süreli iletişim için sözlü iletişim doğru bir yol değildir. Planlar, sözleşmeler, raporlar, stratejiler gibi mutabık olunması gereken uzun süreli işlemlerde yazılı iletişim tercih edilmelidir. Sözlü iletişimde alınan mesaj zamanla tamamen ya da kısmen unutulur, bu nedenle uzun süreli iletişim için doğru bir yol değildir. Özellikle kamu iş ve işlemlerinde mümkün olduğunda uzun süreli işlemlerde yazılı iletişim yoluyla iletişim sağlanmalıdır. Günlük iletişimde en etkili iletişim biçiminin yüz yüze ve sözlü olduğu hatırlanmalıdır, ancak içinde bulunulan duruma uygun iletişim yolunu seçmekte yaşanabilecek iletişim problemlerinin önüne geçecektir. Bu nedenle tek iletişim şeklinin yüz yüze ve sözlü iletişim olduğu düşünülmemelidir (Tutar ve Yılmaz, 2003).

1.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişimde kullanılan tüm unsurlara çeşitli anlamlar yüklenir. Bunlar alıcı tarafından çözülür ve yorumlanır (Güngör, 2011). Örneğin; randevu vermek ya da görüşmeye gitmek birçok anlam içermektedir. Alıcı randevu aldığı kişi ile görüşmeye giderken randevu veren kişi onu bekletebilir, randevuya gelmeyebilir ya da erteleyebilir. Tüm bu durumlarda sözle bir iletişim kurulmasa da ortaya çıkan durum birçok anlam barındırmaktadır. Çünkü randevu veren kişi alan kişiye göre daha güçlü konumdadır. İşte bu durumda olduğu gibi sözsüz iletişimde kelimelerin yani dilin yerini durumlar ve anlamlar almıştır.

1. İletişim Nedir?

Bu iletişim türünde en fazla etkileşim yaratan unsur elbette beden dilidir. Beden dili karşı taraf ile iletişimde ilk izlenimi de sağlayan, iletişimin devam etmesini de sağlayan unsurdur. Beden dili bir bütündür. Bedenin duruşu, bakışlar, elleri kolların ve ayakların hareketleri, jest ve mimikler beden dilinin unsurlarındandır. Tüm bu unsurlar karşı tarafa mesajı sözler olmadan iletirler (Cüceloğlu, 1992). Örneğin, karşıınızdaki kişinin randevu saatini beklerken sürekli saatine bakması ve bacıklarını sallaması, ayağa kalıp salon içerisinde bir sağa bir sola yürürmesi kişinin beklemekten sıkıldığı ya da yetişmesi gereken başka bir yer olduğu bu nedenle de acele ettiğini düşündürebilir. Bu örnekte olduğu gibi kişinin sergilediği tüm bu beden hareketleri kelimelere dökülme ve dil kullanılmasa da birer mesaj içermektedir.

Sözsüz iletişimde bedenimizin verdiği bu işaretler kültürler arasında değişiklik göstermektedir. Bu nedenle sözsüz iletişim dili de kişiler arasında yanlış anlaşılmalara sebep olabilmektedir. Bu iletişim türünün tek başına kullanılması ya da yorumlanması karşı tarafa doğru mesajı iletmede yeterli olmayabilir.

Kişiler arası ve kamusal ilişkilerde özellikle de sosyal içermeye ihtiyaç duyan bireylerle iletişim kurarken sözsüz iletişim oldukça önemlidir.

Bu önemi şu şekilde açıklayabiliriz (Erdoğan, 2002):

- Karşımızdaki kişi ile aramızdaki ilk intibahı oluşturmasını sağlar.
- Karşımızdaki kişinin bizden beklentilerini, anlatmak istediği mesajı doğru anlamamıza, ipuçlarını yakalayarak fikir edinmemize destek olur.

- İletişim kurduğumuz kişinin kendini rahat hissetmesi ve kendini ifade etmesi/açmasını destekler.
- İletişim kurduğumuz kişinin olumlu ya da olumsuz düşünceleri konusunda bizlere ön bilgi sağlar.
- İletişim kurduğumuz bireylerin dile getiremedikleri/getirmekte zorlandıkları hususlar konusunda ipuçlarını bizlere sunar.
- İletişim kurduğumuz bireyler ile aramızdaki mesafeyi sağlamak ya da samimiyeti belirlemek ilk adımlar olarak görülebilir.

LÜTFEN DÜŞÜNÜZ

- Sözsüz iletişimden yararlanıyor musunuz? Hangi durumlarda yararlanıyorsunuz?
- Sözsüz iletişimi kullanmanın iletişim sürecinize ne gibi katkıları olabilir?

1.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim mesajın yazılı semboller yoluyla aktarılmasıdır. Yazılı iletişimi anlamak için okuma yazma bilmek, yazılanı anlamak ya da yazılı sembolleri yorumlayabilmek gereklidir. Mektuplar, dilekçeler, raporlar, kısa mesajlar, sosyal medya araçları ve elektronik posta gibi yazışmaların tamamı yazılı iletişimin birer örneğidir. Yazılı iletişimi anlamak için mesajın geldiği kanal ile aynı dili konuşmak gereklidir. Ortak bir dil konuşulmadığında dahi kişinin yine yazılı mesajı kendi anladığı dilde çözümlemesi ve yorumlaması şarttır. (Aziz, 2008).

1. İletişim Nedir?



Yazılı iletişimde yazılan metni önceden gözden geçirecek, düzenleyecek ve düşünecek zaman bulunduğundan diğer iletişim türlerine göre hata oranı oldukça düşüktür. Yazılı iletişim hatırlanması en kolay iletişim türlerinden biridir. Raporlamayı gerektirdiği ya da üzerinden zaman geçse dahi kullanılabilir kanıtlar bıraktığı için ilerleyen süreçte de yeniden okumak ve hatırlamak mümkündür.

1.4. Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim tam bir iletişim sürecini içermektedir. Bu nedenle insanlar arasında geçen en kapsamlı iletişim türü olarak nitelendirilir. Kişiler arası iletişim isminin verilmesinin bir sebebi de iki kişinin yüz yüze kendiliğinden teklifsiz olarak iletişime geçme-

leridir. İletişimi gerçekleştirenler sürekli birbirlerinden geri bildirim alırlar. Kişiler arası iletişim zaman zaman gerekli unsurları içerse de kesintiye uğrayabilir. Bu kesintinin çatışmaları da meydana getirdiği bilinmektedir.

Kişilerarası iletişimde yaşanan çatışmaların nedenleri neler olabilir? Aşağıdaki kutucukdan olası nedenleri inceleyiniz ve katıldıklarınızı işaretleyiniz.	
Biliş	
Algı	
Duygular	
Kalıp yargılar	
İlgi	
Ön yargılar	
Kültürel faktörler	
Fiziksel ve Sosyal Çevre	
Gereksinimler	
İletişim Becerisi	
Kişisel faktörler	
Kişilik özellikleri	

1.4.1. Kişiler arası iletişimde yaşanan çatışmaların nedenleri nelerdir?

- İş yerinizdeki diğer çalışanlarla ya da kurumunuzdan hizmet almak için başvuran fertler ile karşılıklı iletişimde sorunlar yaşıyor musunuz?
- Bu sorunların sizden mi yoksa karşıdaki kişilerden mi kaynaklandığını düşünüyorsunuz?

Bu nedenler şöyle açıklanabilir (Çam ve Akgün, 2007; Ertürk, 2010; Aytekin, 2019):

- **Biliş:** Duyu organlarından edinilen uyarıların algılanması, anlamlandırılması ve kullanılması sürecidir. Bu süreçte aktif görev beyne aittir. Beyinde bir dizi faaliyet (düşünme, yorumlama, harekete geçme gibi) gerçekleşir. Gördüklerimiz, işittiklerimiz, unuttuklarımız, anılarımız yani hatırladıklarımız, tecrübelerimiz, başarılarımız, başarısızlıklarımız, kalıp yargılarımız, ön yargılarımız kişiler arası iletişimi önemli ölçüde etkiler. Biliş sayesinde bireyler yaşadıkları ve bildikleri arasında bağlantılar kurarak kişisel iletişimlerine yön verirler. Bu nedenle biliş bu süreçte bireylerin önünde zaman zaman engeller oluşturabilmektedir.
- **Algı:** Karar verme ve iletişim süreçlerinde bireyler algıdan yararlanırlar. Kendi davranışlarımızı algılarız, bireylerin davranışlarını, ima ya da işaretlerini algılarız, insanların bizi nasıl anladıklarını algılarız, vb. algılama süreçleri iletişimde karşıdaki kişi için de geçerlidir. Kişiler arası iletişimde karşılıklı olarak iletişimi-

mi sürdürmek için algı çok önemlidir. Çünkü algıladıklarımız sözlerimize, davranışlarımıza ya da farkında olmadan beden dilimize yansımaktadır. Algı, iletişimde zaman zaman bizi şaşkırtmaktadır. Yanlış anlaşılmalara ve algılamalara çatışmaları da doğurabilmektedir.

- **Duygu:** Duygular, kişiler arası iletişimde çoğu zaman beden dilinin dışıdır. Bu nedenle de bazen iletişimi destekleyebileceği gibi bazen de kişiler arası iletişimi engelleyebilmektedir. Duygular ses tonumuzu etkilemekte, davranışlarımızı etkilemekte, bazen algılarımızı da değiştirebilmektedir.
- **Bilinç dışı:** Bilinç dışı bireylerin hayatında tıpkı bir depo gibidir. Bu depoda küçük yaşlardan itibaren yaşadıklarımız, yaşayamadıklarımız, heveslerimiz, isteklerimiz, vb. depolanır. Bu depo biz istemesek de bazen harekete geçerek düşüncelerimizi etkiler. Kişiler arası iletişimde bazen farkında olmadan yapılan bir hareket veya dil sürçmesi, bir duygu olarak ortaya çıkabilir. Bu da iletişimin engellenmesine neden olabilmektedir.
- **Gereksinimler:** "İnsanlar, susuzluklarını gidermek için su aramak, karınlarını doyurmak için yiyecek aramak, para ve statü elde etmek için iş aramak, yakınlık kurmak için dost aramak, çeşitli tehlikelerden korunmak için güvenli ortam aramak gibi bazı güdülere sahiptirler." Bu güdüler bizleri davranışlarımızı gerçekleştirmeye iter. Güdülerimizin kişiler arası iletişimde engellenmesi veya önüne geçilmeye çalışılması çatışmalara neden olabilir.
- **İletişim Becerisi:** Kişiler arası iletişimde şimdiye kadar saydığımız bir sürü etmen bulunmaktadır. Algılar, duygular, bilinçdışı düşünceler... vb. bu etmenlerin bireyler tarafından doğru koor-

1. İletişim Nedir?

dine edilmesi kişinin iletişim becerisine sahip olduğunu gösterir. İletişim becerisine sahip olmayan bireyler bahsi geçen etmenleri doğru kullanmakta zorlanırlar ve çatışmalar yaşayabilirler.

- **Kişisel Faktörler:** Kişiler arası iletişimde yaş, cinsiyet, fiziksel görünüm, beceriler, tutumlar gibi pek çok faktör iletişim biçimini belirler.
- **Kültürel Faktörler:** İnsanların içinde yaşadıkları kültür, inanışları, giyinişleri, kullandıkları dil kişiler arası iletişimde oldukça etkilidir.
- **Roller:** İnsanlar toplumda birçok role sahiptirler. Bir insan öncelikle toplumda tüm karakter özellikleri ile birlikte bir ferttir. Ardından aile içerisinde annedir, babadır, eştir, kadındır ya da ailedeki diğer rollere sahiptir. İnsanlar ardından meslekleri ile toplumsal rollere sahip olurlar. Öğretmen, polis, savcı veya hâkim gibi rollere sahip olabilirler. Dolayısıyla hayatta bir ferdin birden fazla rolü bulunmaktadır. Bu da kişiler arası iletişimde önemli bir etki yaratmaktadır. Fertler bu rollerin verdiği sorumluluklar nedeniyle de çatışmalar yaşayabilmektedir.
- **Sosyal ve Fiziksel Çevre:** İnsanlar sosyal ve fiziksel çevre koşulları değiştikçe olayları farklı algılayabilirler. İçinde bulunulan sosyal ve fiziksel çevre de kişiler arası iletişimi etkileyebilmektedir. Mekânlar değiştikçe veya birlikte yaşadıkları bireyler farklılaştıkça insanların bakış açıları da değişmektedir. Bu nedenle de sosyal ve fiziksel çevre çatışmaya neden olabildiği gibi bazen önüne de geçen bir etmen olabilmektedir.

1.5. Öfkeli bireylerle iletişim için ipuçları nelerdir?

Günlük yaşamımızda ve iş yaşamımızda konuşmalar her zaman aynı ses tonunda ya da aynı duyguda gerçekleşmemektedir. Bazen iletişim kurmaya çalıştığımız kişilerin duygusal durumları değişebilmektedir. Aşırı sinirli, üzgün ya da tedirgin duygu durumlarında konuşmalar gerçekleşebilmektedir. Bu gibi durumlarda iletişimi sürdürmek oldukça güç hale gelmektedir.

Günlük yaşamda öfke kontrolünü sağlayamayan ve iletişimde öfke duygusu ile hareket eden birçok insan ile karşılaşmak mümkündür. Bu gibi durumlarda iletişim stratejilerini doğru kullanmak oldukça önemlidir. Öfkeli bir kişi ile iletişim kurarken;

1. Öncelikle problem iyi anlaşılmalıdır. Bu nedenle öfkeli olan kişi iyice dinlenilmelidir.

2. Karşı tarafın öfkeli olduğu ve kıskırtmaya çalıştığı unutulmamalı, benzer bir şekilde öfkeli davranılmamalıdır.

3. Olumsuz bir görünüş içerisinde olunmamalı, özellikle jest, mimik ve hareketlere dikkat edilmelidir.

4. Haklı olsun ya da olmasın öfkelenmiş kişiden genel anlamda özür dilenmeli ve sakinleşmesine yardımcı olunmalıdır.

5. Öfkenlenmiş bir kişinin tahriklerine ya da incitici sözlerine aldanılmamalı, tartışmaya girilmemelidir.

6. Sakinliğinizi korumak için kendinize küçük teknikler geliştirin ve bunu uygulamaya çalışın. (Örneğin, içinizden 10'a kadar yavaş yavaş saymak, kısa kısa küçük nefesler alıp vermek..vb.)

1. İletişim Nedir?

7. Karşınızdakini ilgili ve ciddi bir şekilde dinleyin, zaman zaman geri bildirimler vermeyi unutmayın.

8. Öfkeli bir kişi konuşurken asla sözünü kesmeyin ve araya girmeyin, bir yandan gözlemler yapmaya çalışın. Öfkesinin nedenini tamamen ortaya koymasına fırsat sunun.

9. Duygularına saygı gösterin ve duygularını isimlendirin. *“Sinirli olduğunuzu anlıyorum.” “Bu durum sizi oldukça öfkelenirmiş anlıyorum.”* gibi ifadeler kurarak duygusunun farkına varmasına yardımcı olun.

10. Onu öfkeleniren noktaları belirlemeye çalışın ve bu noktalara dikkat ederek, siz de hata yapmamaya özen göstererek (öfkeleniren noktalardan uzak durarak) konuşmaya çalışın.

11. Karşınızdakine *“Sinirlenme lütfen”, “Sinirlenmenize gerek yok.” “Sen onu boşver, sinirlenme”* gibi ifadeler kullanmayın. Bunun karşınızdakini daha fazla öfkelenirebileceğini unutmayın.

12. Dinlediklerinizi şaka ya da espri ile hafifletmeye çalışmayın. Bunun karşı tarafı kırabileceğini, önemsenmediğini hissettirebileceğini unutmayın.

13. Dikkatinizi konuşmacının anlattığı soruna ve bu sorunun olası çözüm yollarına odaklayın.

14. Sorun çözüldükten sonra karşınızdaki öfkesini yenmiş kişiye küçük bir jest yapılabilir. (Örneğin, çay ikram etmek, çikolata sunmak, bir ikramda bulunmak, kurumunuz kitaplarından birini hediye etmek gibi.)

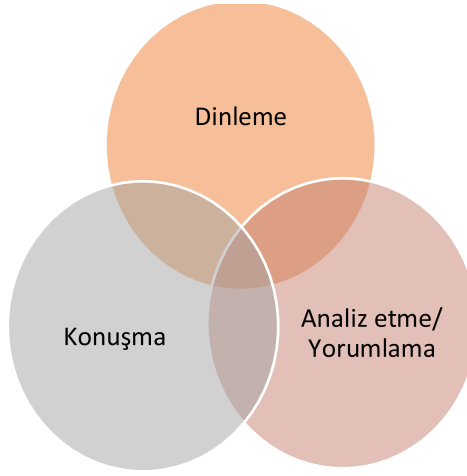
2. DİNLEME BECERİSİ NASIL GELİŞTİRİLİR?



Sözcükleri ne kadar uygun seçer, yerinde kullanır ve doğru ifade edersek, karşımızdaki fertler ile o denli başarılı ilişkiler kurarız. Kısacası iletişimde sözcükleri doğru seçmek iletişimde önemli bir role sahiptir. Bir kelimenin yerinde ve zamanında kullanılması bazen bir olayın yanlış anlaşılmasının önüne geçebilir. Bu nedenle iletişim aslında önemli bir zihin kullanma sanatıdır. Bir insanın kelime dağarcığı ne kadar zenginse karşı tarafa konuşma esnasında o kadar zengin bir anlam sunmaktadır. Bu nedenle öncelikle kelime dağarcığımızı arttırmak, keli-

2. Dinleme Becerisi Nasıl Geliştirilir?

melerin yerinde kullanımlarına dikkat etmek gerekmektedir. İletişim becerisini geliştirmek için de çeşitli adımlar bulunmaktadır.



Şekil 1. İletişim becerisinin bileşenleri

İletişim becerisi yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere dinleme, konuşma, yorumlama/analiz etmenin birbirleri ile iç içe geçmiş halidir. Bu nedenle konuşmadan bahsettikten sonra dinlemeden bahsetmezsek, iletişimdeki aşamaları yeterince açıklayamamış oluruz. Bu nedenle kısaca dinlemeden bahsedelim.

Başlamadan önce lütfen aşağıdaki sorulara içtenlikle yanıt veriniz.

- Çocuğunuzu/annenizi/eşinizi ya da bir arkadaşınızı dinlerken kendi davranışlarınızı gözünüzün önüne getiriniz. Dinleme esnasında yaptığınız davranışlar nelerdir?
- Dinlemenin püf noktaları neler olabilir?
- İyi bir dinleyicide bulunması gereken özellikler sizce nelerdir?
- Peki sizce iyi bir dinleyici misiniz? Neden?
- İş ya da ev yaşamınızda insanları dinlemek için gerçekten çaba gösteriyor musunuz?

Bizler sıklıkla doğru bir iletişimin anahtarının iyi bir konuşmacı olmak yani konuşmak olduğunu düşünürüz. Oysaki bu bir yanılgıdır. Aslında, iletişimin istenilen niteliklere ulaşması için çaba ve sorumluluk konuşma ve dinleme arasındaki ortaklaşa uyuma dayanmaktadır. Konuşanın amacına ulaşabilmesi dinleyenin/dinleyenlerin mesajı doğru anlamaları ile gerçekleşir (Kaya, 2001). Bu nedenle dinleme becerisini detaylı bir şekilde ele almak gerekir. Örneğin, dinleme sürecinde yapılan yanlışlar. Dinleme sürecinde konuşmacının iyi anlaşılmasının önüne geçen bazı durumlar yaşanabilmektedir. Kısaca dinlemede karşımıza çıkan bazı engeller şu şekilde olabilir (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2007):

- **Karşılaştırma:** Konuşma sırasında siz sürekli karşınızdaki iletişim kurduğunuz birey ile kendi aranızda bir kıyaslama içerisinde olursunuz. Kim daha iyidir? Kim daha beceriklidir? gibi konuları

2. Dinleme Becerisi Nasıl Geliştirilir?

aklınızdan geçirerek sıklıkla karşınızdaki kişinin kişisel özellikleri ile kendi özellikleriniz arasında bir yarış ve kıyaslama içerisinde olursunuz. Bu nedenle konuşulandan fazla bir şey anlamazsınız. Çünkü aklınız hala yaptığınız kıyaslama ile meşguldür.

- **Tekrarlama:** Bazen bir konuşma yapmadan önce heyecanlanırsınız ya da hazırlıklı olmak istersiniz. Bu süreçte konuşacaklarınızı sıklıkla aklınızdan geçirir ve “Ne söyleyecektim?” diye düşünürsünüz. Konuşacaklarınızı aklınızdan geçirmek ile beyniniz ve siz meşgul durumda olursunuz. Aklınız sürekli bir sonraki ifadenizde/cümlede/cümlenizdedir. Dolayısıyla da karşınızdakini tam anlamıyla dinlemeniz zorlaşır.
- **Yargılama:** Konuşmakta olduğunuz kişiye ilişkin bazen ön yargılarınız olabilir. Bazen de sizin bir önyargınız olmasa dahi toplumda var olan önyargılar sizin zihninizde yer edinmiş olabilir. Örneğin, kişinin konuşma şekline karşı bir önyargınız olabilir. Eğer böyle bir ön yargıya sahipsek genellikle karşıdaki kişinin ne söylediğini dinlemek yerine o kişiyi inceleriz. Kendimizi konuşmaya odaklamakta zorlanırsınız.
- **Akıl Okuma:** İnsanların ne dediğine değil de bazen gizlediklerine ya da saklamaya çalıştıklarına odaklanırsınız. Yani konuşmacının söylediklerine güvenmeyerek altında başka etmenler arar ve beden dilinden, ifadelerinden, ses tonundan buna dair ipuçları çıkarmaya çalışırız. Örneğin: *“Bir şey söylerken ne kadar da zorlanıyor ve kelimeleri seçmekte zorlanıyor. Sanırım gerçekten zor durumda ve bunu dile getirmek onun için gerçekten zor.” “Bahse girerim ki bu kadar çok çocuğa bakmak çok zordur ve eşinden de yeterince destek alamıyordur. Haline bakılırsa kendine zaman ayırmakta bile zorla-*

nıyor gibi.” gibi düşünceler akıl okumaya çalışmadır. Bu esnada sizinle iletişim kurmaya çalışan kişinin konuşmalarını yeterince etkin dinlemekte zorlanırsınız, bu dinlemenin önünde bir engel oluşturabilir.

- **Süzgeçten Geçirme:** Karşımızdaki insanlar konuşurken bazen anlattıklarının tamamı ilgimizi çekmez. Konuşmada yalnızca merak ettiğimizi öğrenecek kadar dinler, gerisini ise geçiştirmeye çalışırız. İşte bu şekilde dinleme konuşulanları süzgeçten geçirerek dinleme anlamına gelmektedir. Böylece anlatılanları yeterince dinlemek zorlaşır, dinlemenin önünde önemli bir engel oluşturulmuş olur.
- **Öğüt Verme:** Öğüt dinlemeyi kimse sevmez. İnsanlar yaşadıklarından tecrübeler çıkartarak bu öğütlere erişmeyi yeğlerler. Öğüt verme eğiliminde olan dinleyiciler her zaman konuşmacı insanın anlattıklarına ilişkin bir hayat tecrübesine sahip gibi davranırlar ve konuşmalarının içerisinde öğütler vermekten hoşlanırlar. Karşıdaki konuşmacının öğüte ihtiyacı olup olmadığını önemsemazler. Onlar dinlerken zaten nasıl bir öğüt verebileceğinin düşüncesindedirler. Bu şekilde bir düşünce içinde olan kişiler elbette karşıdaki bireyi yeterince dinlemekten uzaklaşırlar. Dinlemenin önünde önemli bir engel oluşturmuş olurlar.
- **Özdeşleştirme:** Özdeşleştirerek dinlemede insanlar karşıdaki konuşan kişinin sorunlarını yeterince dinlemezler, çünkü karşıdaki konuşurken kendi deneyimleri ve tecrübeleri ile ilgilenirler. Bazen bunu isteyerek bazen de istemsiz olarak yaparlar. Öğüt vermede olduğu gibi dinleyici kişi dinlemenin önünde sürekli kendi hatıralarını, anılarını anlatarak bir engel oluşturur. Örneğın, konuşmacı

2. Dinleme Becerisi Nasıl Geliştirilir?

kişi kendisinin yaşadığı bir korkudan bahsederken dinleyici kişi onun lafını böler ve kendisinin de yıllar önce yaşadığı bir olayı hatırlar ve anlatmaya başlar. Bu durumda konuşmacı yeterince anlaşılamadığı düşüncesine kapılarak kendini ifade etmekten kaçınabilir. Dinlemenin önünde önemli bir engel oluşturulmuş olur.

- **Konu Değiştirme:** Dinleyici olan kişi konuşanın anlattıklarından hoşlanmayabilir, ilgisini çekmemiş olabilir, karşısındaki kişinin fazla etkilendiğini görmüş olabilir, konuşmanın zamanı olmadığını düşünmüş olabilir vb. Bu gibi durumlarda bazen sorulan sorular ile dinleyici farklı bir konuya geçebilir. Bu durum konuşan kişiye dinlenilmediğini düşündürebilir. Dinleyen tarafından konunun değiştirilmesi iletişimde dinlemenin önünde önemli bir engel oluşturur.
- **Dinleyenin çevresel faktörlere bakışı:** Konuşmacı olan kişilerin fiziksel engelleri ya da fiziksel görünümünde farklılıkları olabilir. Dinleyicilerin bu gibi durumlarda konuşmacıların bu engel durumlarına odaklanmaları, gözlerini bu duruma odaklayarak dikkatle süzmeleri gibi rahatsız edici bakışlar konuşmacının kendisini ifade etmesine engel olacaktır.
- **Konuşmanın bölünmesi:** Etkin bir dinlemenin önemli engellerinden birisi de bölünmelerdir. Örneğin, bir kurumda olduğunuzu ve burada önemli bir evrak ya da başvuru için sıra beklediğinizi düşünün, tam sıra size geliyor ve kendinizi ifade edecekken ilgili personel yerinden kalkıyor, ardından geri geliyor ve size bazı kişisel bilgilerinizi soruyor. Sonra tam siz bir şeyler anlatacakken bu defa yeniden yerinden kalkıyor ve fotokopi çekmeye gidiyor. Olmadı, kalkıyor kağıt alıp geliyor ardından yanındaki kişi ona bir

şey soruyor onu cevaplıyor gibi tam siz söz alıp konuşurken arada bu gibi bölünmeler yaşanıyor. İşte bu ve bunun gibi durumlar dinlemenin önünde engel oluşturabilir. Bir süre sonra siz de dinlenmediğinizi düşünerek konuşmaktan ya da açıklamaktan vazgeçebilirsiniz. Hatta öfkelenebilir ve kendinizi bu öfkeyle hareket ederken bulabilirsiniz. Kısacası konuşmanın bölünmesi, sekteye uğraması hem konuşmacının hem de dinleme sürecinin olumsuz etkilenmesini neden olabilmektedir.

Bu durum personelin isteğinin dışında da gerçekleşebilir. Farklı bir örnek vermek gerekirse; yine bir kurumda olduğunuzu ve işlemler için sıra beklediğinizi, sıranın size geldiğini düşünün tam bu sırada size hizmet sunmakta olan personelin telefonu çalıyor ve yöneticisi çağırıyor. Mecburen yerinden kalkıp sizin işinizi yarım bırakarak sorunu çözmeye gidiyor, fakat tam geldi işlemleri tamamlayacak derken bu defa telefonu çalıyor ve farklı bir hizmet almak isteyen ona soru soruyor, soruyu cevaplıyor tam sizin işlemlerinizi



ze dönecek ve geciktirdiği için özür diliyor ama bu defa da içeriden başka bir meslektaşı ona bir şey danışmak için sesleniyor... bu tür örnekler çoğaltılabilir. Önemli olan şu ya da bu sebeple konuşma-

2. Dinleme Becerisi Nasıl Geliştirilir?

nın bölünmesi her iki tarafında iletişiminin önünde engel oluşturabilmektedir.

2.1. İyi bir dinleyici olmanın ipuçları

Dinlemenin önündeki bu engelleri bilmek aslında iyi bir dinleyici olmanın ipuçlarını da bizlere sunmaktadır. Ancak bu ipuçlarını daha anlaşılır olması için maddelemek istersek şöyle bir liste oluşturulabilir:

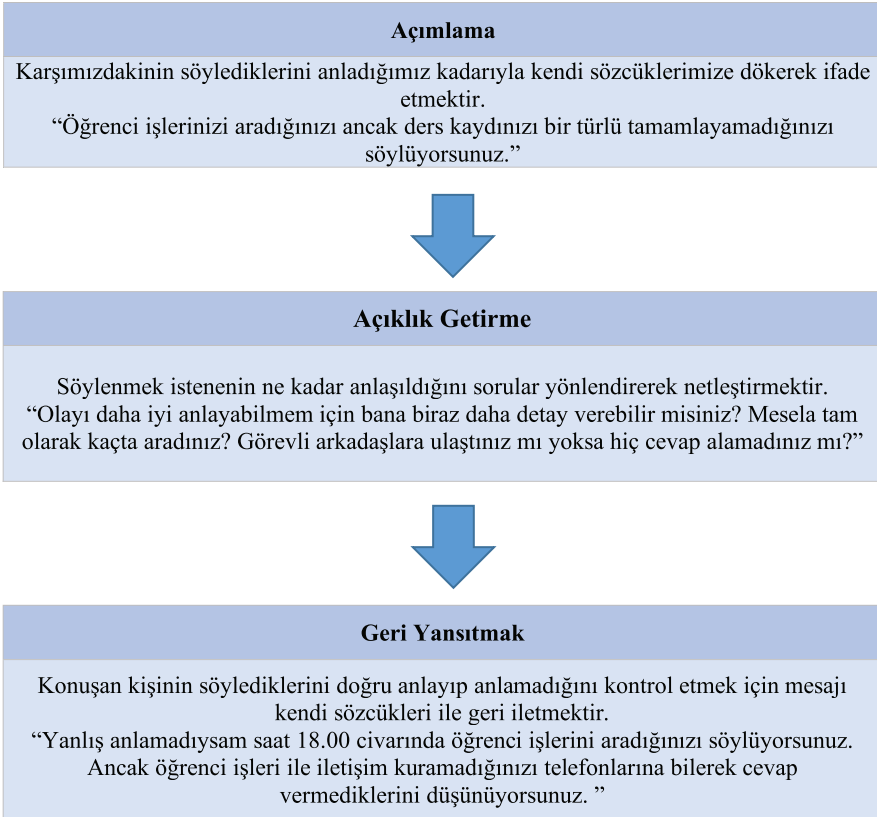
- » İyi bir dinleyici öncelikle konuşan kişinin anlatmak istediğini kısaca bir içsel değerlendirme yaparak saptamalıdır. Konuşmacıdan gelen mesajların hangisinin değerli olduğunu, hangisini seçmesi gerektiğini belirleyebilmelidir. Çünkü konuşan kişiler lafı çok uzatabilir ya da dolaylamalar kullanabilir. Bunların ötesinde bir değerlendirme yapılarak mesajın özü anlaşılmalıdır.
- » Dinleyici yalnızca beden dilini kullanarak (jest, mimik, baş sallaması vb.) dinlememeli, konuşmacının duygularını da anlamaya çalışmalıdır. Kısacası onun da beden dili ile iletmek istediklerinin farkına varmalıdır.
- » Konuşmacının anlattıkları, beden dili, duyguları bütün olarak ele alınmalı ve yorumlama bütün mesaja yapılmalıdır. Parça parça ya da bölümlere ayırarak durum değerlendirilmemelidir. Dinleme esnasında bölünmeler ya da sekteye uğramalar olabilir ancak dinleyici bunları birleştirmeye çalışmalı ve kopuk olmayan şekilde konuşmacının anlattıklarını yorumlamaya çalışmalıdır.

- » Dinleyici konuşmacının sözünü kesmemeli ve yalnızca aralarda onu dinlediğine, anladığına dair “Söylediklerinizi dikkatle dinliyorum.”, “Anlattıklarınızdan anladığım ...”, gibi kısa geri bildirimler ve anlaşıldığına dair mesajlar vererek dinlemeye devam etmelidir. Dinleyici söze girmeden beden dilini kullanarak da dinlediğini gösterebilir.
- » Konuşmacının anlatmak istediklerini tamamen açıklayacağı kadar bir süre mutlaka bölünmeden tam olarak ona tanınmalıdır. Kendisini ifade ederek ortaya koymasına izin verilmelidir. Yalnızca aralarda konuşmanın daha iyi anlaşılmasını sağlayacak şekilde “Ben söylediklerinizden...anladım.” “İfadelerinizden şunu çıkardım...” şeklinde geri dönütler verebilir. Bu konuşmanın da karşılıklı etkileşim halinde geçmesine yardımcı olacaktır.
- » Dinleyici konuşanın söylediklerine ilişkin kuşku duysa dahi bunu belli etmemeli, duraksamamalıdır. Karşıdaki konuşmacıya hakaret içerecek davranış ya da sözcükler, kötüleyen mimikler ve jestler kullanmamalıdır. Etkin bir dinleyici olmanın engellenmesine sebep olan davranışlardan kaçınmalıdır.
- » Dinleyici konuşmacıdan gelen tüm mesajları kendisine yönlendirilmiş bir saldırı olarak algılamamalı ve hemen savunmaya geçmemelidir. Konuşmacının tutarsız, saldırgan bir tavrı mevcut olabilir, ancak bu gibi durumlarda da dinleyici, konuşmacının bu tavrına ya da konuşmalarına sabır ile yaklaşmalıdır. Duygularını kontrol edebilmeli ve karşıdaki bireye saygı çerçevesinde yaklaşmaya çalışmalıdır.

Görüldüğü gibi etkin dinleme, kişilerin birbirlerinin duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamalarını ve bireylerin yaşadıkları

2. Dinleme Becerisi Nasıl Geliştirilir?

sorunlarını çözmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, etkin dinleme, konuşan kişinin anlaşıldığını hissetmesini sağladığından, kişiler arasında sıcak bir ilişkinin kurulmasına yardım etmektedir. Etkin dinlemede anahtar üç basamağa dikkat edilmelidir (Cüceloğlu, 1995).



Şekil 2. Etkin dinlemede anahtar üç basamak

3. İLETİŞİMDE KAPI ARALAYICILAR NELERDİR?

Bizler bir arkadaşımıza ya da akrabamıza misafir olmak için öncelikle davet edilmeyi bekleriz. Ancak bu davetin içten ve samimi olması gerekir. Misafir, kapıya geldiğinde kilitli değilse dahi ev sahibinin kapıyı açmasını, içeri davet edilmesini bekler. Misafir tüm bu aşamalardan sonra eve girer ve misafir olur. Aynı misafirlik örneğinde olduğu gibi karşı tarafın mesajı alabilmesi için göndericinin öncelikle onu mesajı almaya davet etmesi gerekir. Çünkü insanlar karşılarındakilerinin kendilerini dinlemeye hazır olduğunu bilmek, hissetmek isterler. Bu konuda kapı aralayıcılar da diyebileceğimiz bazı beden dili işaretleri kullanılabilir:

- Göz teması kurmak
- Yönünü konuşan kişiye çevirmek
- Konuşan kişiye doğru ilgili olduğunu göstermek amacıyla hafifçe eğilmek

3. İletişimde Kapı Aralayıcılar Nelerdir?

Bazen bu kapı aralayıcılar yeterli olmayabilir ve kısa ifadelerde kullanılabilir. Örneğin;

- Sizi dinliyorum, buyurun.
- Her şeyi tüm detaylarıyla anlatın lütfen.
- Sorunun çözümü için yapabileceğim bir şey var mı?
- Sizi dinlemek istiyorum. Konuşmak ister misiniz?

Kapı aralayıcılar iletişim için sohbeti başlatmaya hazırlayıcıdır. Bu nedenle de kullanımları önemlidir. Kapı aralayıcılar kişileri sohbete davet etmeyi sağlarlar. Elbette yalnızca davet etmek yeterli değildir. Sohbetin devamının sağlanması gereklidir. Özellikle kendini ifade etmekte zorlanan, kendini açmak için çekinceleri olan kişiler ile iletişimde kapı aralayıcılardan yararlanılabilir.

4. İLETİŞİM ÜZERİNDE MEKÂN VE KONUM NASIL BİR ETKİ OLUŞTURUR?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

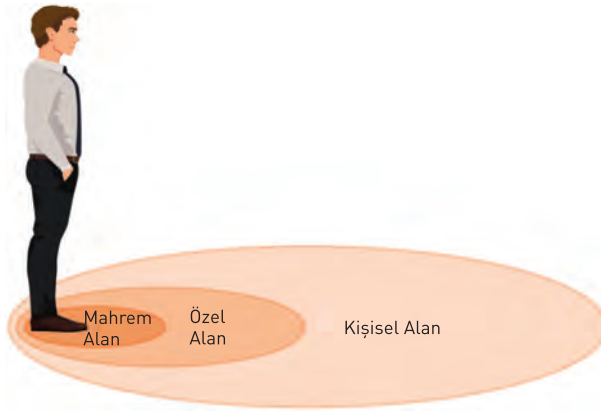
- Kişisel alan nedir? Siz kendi kişisel alanınızı belirlemek isteseydiniz ne kadar büyüklükte bir çember çizerdiniz?
- Mahrem alan nedir? Mahrem alanınıza kimleri kabul edersiniz?
- Sosyal alanınıza kimleri kabul edersiniz? Bu alan içinde bir çember oluşturmak isteseydiniz büyüklüğü nasıl olurdu?

Tüm canlılarda içgüdüsel olarak kendi alanını belirleme güdüsü vardır. İnsanların çevrelerinde tıpkı bir halka gibi bulunan, gözle görülmeyen özel alanlara kişisel alan denir. Kişisel alandan daha da yakın bir alanımız daha vardır. Bu alan bizler için en özel en mahrem alandır. Yaklaşık yarım metre çapında çevrenizde bir çember hayal edin. İşte bu alana mahrem alan adını veririz. Bu alana en yakınlarımız dışında kimseyi sokmaz ve iletişim kurarken de bu alanın işgal edilmesinden rahatsızlık duyarız. Mahrem alanın dışında ise daha geniş bir alan olan (46-120 cm) kişisel alanımız bulunmaktadır. Bu daha geniş bir çemberdir ancak yine samimiyet içeren bir alandır. Dolayısıyla aile üyelerimiz, arkadaşlarımız, değer verdiklerimizi kişisel alanımıza kabul ederiz. Bu kişisel alan çizgisi gözle görülmeyen

4. İletişim Üzerinde Mekân ve Konum Nasıl Bir Etki Oluşturur?

bir çizgidir ancak görmesek de bunu hissederiz. İletişim kurarken de bu alana dikkat ederek davranırız. Tanımadığımız ya da güvenmediğimiz kişiler kişisel alanımıza girdiklerinde kendimizi genellikle tetikte ve tedirgin hissederiz. Bu tür kişiler sosyal alanımızda hatta daha da uzaktan (sosyal alanımızdan da uzaktan) bizlerle iletişim kursun isteriz. Bu şekilde mesafeli bir iletişim daha önce tanımadığımız insanlara karşı bizi daha fazla rahatlatır.

Bu kişisel alanlarımız bazı insanlar tarafından iletişimde bazen gözdağı vermek, tehdit etmek ya da üstünlük sağlamak amacıyla kullanılabilir. Kısacası sözcükleri kullanmadan sözsüz bir şekilde bedenimizi kullanarak karşıdaki insana bahsettiğimiz işaretleri vermek mümkündür. Bu da yalnızca kişisel alanın işgal edilmesi ile yapılabilir.



Şekil 3. Kişisel Alan

(Ayar,A., Uğur, E., Topcu, F., Güler, H. Ve Şahin, K. (2020). *Etkili İletişim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları kaynağından alınmıştır.)

LÜTFEN DÜŞÜNÜZ

Peki, iletişim kurarken oturuyorsak, içinde bulunduğumuz mekân ya da mekândaki konumumuz bu iletişimi nasıl etkiler?

İşte aslında yine bu sorunun cevabını verirken öncelikle kişisel alanlarımızı gözden geçirmeliyiz. Çünkü içinde bulunduğumuz mekân neresi olursa olsun hiç kimse oturarak ya da ayakta kişisel alanına izni olmadan girilmesini istemez. Bu durum her hâlükârda karşıdaki kişi ile iletişimde yanlış yorumlanabilecek bir mesaja neden olabilir. Kişiler arasında iletişimde mekan kullanımı, sözsüz iletişim kapsamında değerlendirilerek belirlenmiş alanlar ve yarı belirlenmiş alanlar olarak iki açıdan incelenebilir.

- **Belirlenmiş Alanlar:** İletişim kurulan mekanın sınırlarının belirlenmiş olmasıdır. Örneğin; evler, odalar, sinemalar, kafeler ya da mahalle, sokak gibi alanlar sınırları belirlenmiş alanlar olarak adlandırılabilir.
- **Yarı Belirlenmiş Alanlar:** Yeri değiştirilebilen eşyalar/mobilyalar gibi kişisel mesafenin oturma düzeni ile şekillendirilebildiği alanlardır.

Bizler belirlenmiş alanlarda iletişim kurarken hareket özgürlüğüne sahibizdir ve karşı taraf kişisel alanımıza müdahalede bulunsa dahi bunu ileri ya da geri hareket ederek sonlandırabiliriz. Ancak yarı belirlenmiş alanlarda hareket yeteneğimiz daha azdır ve genellikle bir ofis gibi sınırlı, mobilyalarla düzenlenmiş bir alanda iletişim kurmaya çalışırız. Yarı belirlenmiş alanlarda iletişim mekandaki oturma düzenine, mekanın şekline ya da içeriğindeki diğer eşyalara göre değişebilmektedir. Bu bağlamda biraz oturma düzenlerinden ve bunların iletişime olan etkilerinden bahsetmek gerekir.

4. İletişim Üzerinde Mekân ve Konum Nasıl Bir Etki Oluşturur?

Dolmabahçe Sarayı yüzlerce yıl boyunca Osmanlı İmparatorluğu tarafından devlet işlerinin yürütülmesi, çeşitli elçilerin ya da devlet büyüklerinin ağırlanması için kullanılmıştır. Bu saraydaki (Benzer şekilde Topkapı Sarayı'nda da) elçi/misafir kabul salonu sarayın iç tarafında yer almaktadır. Günümüzde birçok ülkede bu tür kabul ve bekleme salonları genellikle mekânın ön kısmında ya da girişinde yer almaktadır. Oysa ki zamanında Osmanlı İmparatorluğunda farklı bir yol izlenerek bu kabul salonunun Sarayın içine yerleştirilmesi sağlanmıştır. Bunun sebebinin elçilerin/misafirlerin kabul salonuna kadar ilerlerken sarayın içinden ilerleyerek ihtişamından etkilenmesi ve böylece devletin gücünün misafirler tarafından algılanması olduğu düşünülmektedir. Özellikle imparatorluğun son dönemlerinde devletin gücünün azalmaya başladığı dönemde bu yöntemin kullanıldığı, devletin zayıfladığının dışarıdan gelen elçiler tarafından algılanmaması amacıyla böyle bir yolun tercih edildiği düşünülmektedir.

Osmanlı İmparatorluğunun güçlü olduğu dönemlerde ise tam tersi bir yol izlenmiştir. Bu dönemde elçilerin/misafirlerin kabul edildiği salon sarayın girişinde taştan yapılmış oldukça sade bir oda kullanılmıştır. Elçilere muhteşem saray gösterilmeyerek sarayın dışında uzağında bir mekânda görüşmeler yapılmıştır. Bunun bir güç gösterisi olduğu, elçilere karşı ilgisizmiş gibi davranılarak, önemsememiş gibi göstererek elçilere sözsüz bir mesaj verildiği düşünülmektedir.

İş yerindeki mekân içerisinde mobilyalar genellikle masalar, sandalyeler, misafir koltukları gibi standart materyallerdir. Bu tür mater-

yallerin iletişimde etkili bir rolü olduğunu aslında düşünmeyiz. Oysa ki bu mobilyaların iş yaşamının sözsüz dili olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin;

- Koltuğun yüksekliği kişinin güç göstergesi olarak yorumlanabilir. Koltuğun yukarıda olması karşısında alçak bir koltukta oturan kişiye karşı bir üstünlük ifadesidir. Benzer şekilde koltuğun çok geniş ve gösterişli olması sözsüz bir dilde “Ben senden daha önemliyim.” mesajını vermektedir. Özellikle de misafir koltukları küçük, dar ve rahatsız ise algılanan mesaj direkt bu şekilde olacaktır.
- Döner koltukların kullanımı sabit koltukların kullanımına göre yine kişiyi daha güçlü gösteren bir unsur olarak değerlendirilebilir. Döner koltuktaki kişi özellikle iletişim esnasında koltuğun hareketli olmasından yararlanarak zaman zaman sağa sola dönebilir, bu durum yine iletişimde bir güç mücadelesi olarak yorumlanabilir.
- Odada bulunan objeler samimiyet ya da rekabet doğurabilir. Odada bulunan samimi bir aile fotoğrafı, doğa tabloları ya da canlı bitkiler, fanus gibi materyaller samimi bir ortam oluşturarak karşımızdaki kişinin iletişime kolay dahil olmasını sağlayabilir. Fakat şiddet öğeleri içeren görsellerin olması, insanları tedirgin ederek iletişimin olumsuz etkilenmesine neden olabilir.
- Odada yer alan sehpa ve koltukların yerleşimi de olumlu ve olumsuz etki oluşturabilir. Mekânda iletişim kuracak kişilerin arasında uzun ve geniş bir sehpanın olması iletişimin mesafeli ve soğuk olmasına neden olabilir. Aynı şekilde misafir koltuklarının

4. İletişim Üzerinde Mekân ve Konum Nasıl Bir Etki Oluşturur?

uzak ve daha aşağıda bulunması, iletişim sürecinin olumsuz bir mesaj ile başlamasına/algılanmasına neden olabilir.

Mobilyaların konumları gibi kişilerin de mekândaki konumları iletişim üzerinde etkili olabilir.

Bir kuruma bir konuda bilgi almak için gittiğinizi düşünün. Bu kurumdaki çalışanlara sorunuzu soruyorsunuz ancak cevap almıyorsunuz. Ardından size yönetici ile görüşmeniz gerektiğini söylüyorlar. Kurumda yönetici pozisyonundaki kişinin odasına giriyorsunuz. Kapıyı açtığınızda ince uzun bir oda ile karşılaşıyorsunuz. Yönetici bu odanın en sonunda bulunan masada oturuyor. Kapının önünde duruyor ve ona ilerlemeye çekiniyorsunuz, çünkü size oturmanız ve ilerlemeniz yönünde bir davette bulunmuyor. Bulduğunuz yerden sorunuzu sormaya çalışıyorsunuz ancak sesinizin ulaştığına emin değilsiniz. Odanın içinde yöneticiye doğru birkaç adım ilerliyorsunuz. Bu esnada size gözlerini ayırmadan baktığını görüyorsunuz. Hemen önüne kadar gelmenize rağmen hala size oturmanız yönünde bir davette bulunmuyor ve tam tersine yüzünüze bakmaya devam ediyor...

LÜTFEN DÜŞÜNÜNÜZ

- Yukarıdaki gibi bir durumu birçok kişi yaşamıştır. Peki böyle bir durumda siz olsaydınız ne hissederdiniz?
- Karşıdaki kişinin size ne gibi bir mesaj verdiğini düşünürdünüz?

İşyerimizde, bilgi edinmek amacıyla gittiğimiz kurumlarda, iş başvurularında bu ve buna benzer sahneler yaşanabilmektedir. Personel aslında sözsüz iletişim ve mekandaki oturma pozisyonu ile kendisi ile konuşmaya gelen kişilere gizli bir mesaj vermektedir. Bu mesaj kendisinin çok değerli olduğu, yalnızca kendi izin verdiği kişilerin kendisi ile iletişim kurabileceği, mümkünse diğer kişilerin kendini meşgul etmemesi gerektiği şeklinde algılanabilmektedir. Bu mesajı kişi direkt söylememektedir. Ancak sözsüz iletişimden yararlanarak bu mesajı karşı tarafa hissettirmektedir. Bu nedenle mekân iletişim üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak tam tersi durumlar da mevcuttur. Samimi bir oda tasarımı ile etkin iletişim unsurlarını kullanan, kendisi ile iletişim kurmaya gelen bireyler ile her zaman arasındaki engelleri kaldırabilen ve mekan tasarımında da buna özen gösteren yöneticiler ve personeller de bulunmaktadır. Bunlar iletişimin önündeki engellerin farkında olan ve sözsüz iletişim dilini de kullanarak olumlu bir mesaj vermeye çalışırlar.

LÜTFEN DÜŞÜNÜZ

- Yukarıdaki örnek olayın tam tersini düşünelim. Sıcak ve samimi bir şekilde sizi karşılayan biri olsaydı bu durumda nasıl bir mekân hayal ederdingiz? Kişinin sizi karşılama sırasında davranışları nasıl olmalıydı?
- Neden iş yaşamımızda sözsüz iletişim dilini daha olumlu yapılandırmaya çalışmıyoruz?
- İş yerinizi düşününüz. Bu işyerinin sözsüz iletişim unsurları açısından nasıl görüldüğünü değerlendiriniz. Sizce yapılabilecek uyarlamalar bulunmakta mıdır?



5. DOĞRU SORU SORMAK İLETİŞİM SÜRECİNİ NASIL ETKİLER?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- “Doğru soru” nedir?
- Günlük yaşamda kullandığımız soru kalıpları “doğru soru” kavramını karşılar mı?
- Doğru soru sormak iletişim sürecini nasıl etkiler?

Soru sormak denilince aklımıza ilk gelen filozof “Sokrates” olacaktır. Sokrates’in ortaya attığı “Sokratik düşünme” yönteminde insandaki bilgileri ve düşünceleri soru sorarak açığa çıkarma işlemi yatmaktadır. Bu işlemde önemli olan doğru soruyu sormaktır. Yani soru sormanın ve sorular içerisinde doğru olanı seçerek yöneltmenin önemi milattan önceki yıllara dayanmaktadır.

Soracağımız soru, iletişim kurduğumuz kişiden alacağımız cevabı belirleyen ilk etkidir. Hangi işte çalışırsak çalışalım, karşımızdaki ferde doğru soruyu sorabildiğimizde daha doğru ilerleyebiliriz. Örneğin; doğru soruyu sormamız kişinin isteklerini anlamamızda yardımcı olabilir. Soru sormak, *“Zihnimizin belirli bir algoritmik düzen içerisinde sistematik olarak düşünmesini ve kendimizi ifade etmemizi sağlayan dinamiklerden biridir.”* (Zillioğlu, 1993) Özellikle iş hayatında farklı birçok fert ile karşı karşıya geliriz ve fertlerden bazı cevapları almak (özellik-

5. Doğru Soru Sormak İletişim Sürecini Nasıl Etkiler?

lede doğru cevapları almak) bizim için önem taşır. Fakat çoğu zaman kısa, açıklayıcı olmayan ve anlaşılması güç cevaplar ile karşılaşırız. Bu gibi durumlarda doğru soru sorma yollarını kullanarak aradığımız cevapları bulabiliriz. Doğru soru sormada aşağıdaki ipuçlarına dikkat edilirse kısa sürede verimli ve doğru bir iletişimi kurmak mümkün olabilir:

- **Açık uçlu soruları kullanmak:** Açık uçlu sorular cevabın “Evet” ya da “Hayır” olmadığı, açıklama gerektiren sorulardır. Bu tür sorular iletişim sürecinin devam etmesini sağlaması açısından önemlidir. Örneğin; “Her gün buraya başvuruya gelen insanlarla uğraşmak zor mu?” yerine “Her gün buraya başvuruya gelen birçok insanla iletişim kurarken nelerde zorluk yaşıyorsunuz?” demek sorunların açığa çıkarılması bağlamında karşıdaki kişiyi açıklama yapmaya sevk eden açık uçlu bir sorudur.
- **Kısa, net ve anlaşılır sorular kullanmak:** Soruların karşıdaki bireyler tarafından hızlı bir şekilde anlaşılması ve değerlendirilip cevaplanması iletişimde önemlidir. Bu nedenle karşıımızdaki fertlerin anlayabilecekleri, karşılaşılan sorunu açıklamaya yönelik sorular kullanmak önemlidir. Dolambaçlı, uzun ve ağır ifadeler ya da söz dizimleri içeren soru kalıpları karşılıklı iletişimin yavaşlamasına neden olabilirler. Örneğin; “Geçen yıl hazırladığımız atama ve yükselme yönetmeliğimizdeki yapılandıramadığımız performans ilişkisi kısımları daha verimli hale getirerek neler eklenebileceğini düşündünüz mü?” sorusu uzun, anlaşılması zor ve insanı okurken bile bir karmaşaya sürüklemektedir. Bunun yerine “Atama ve yükselme yönetmeliğimize performans ilişkisi neler ilave etmeliyiz?” demek daha kısa ve anlaşılır olacaktır.

- **Devam soruları kullanmak:** Zaman zaman sorduğumuz soruya ilişkin verilen cevaplar yeterince açıklayıcı olmayabilir bu durumda araya zaman/süre girmeden iletişim kurduğumuz kişinin konuyu biraz daha açıklamasını sağlayacak devam soruları kullanmak gerekir. Bu sorular bağlamdan uzaklaşmadan yalnızca verilen cevabı açıklamak için yöneltilirler. Örneğin; “*Mesleğinizin en sevdiğiniz tarafı nedir?*” sorusundan sonra “*Neden bu yönünü seviyorsunuz?*” sorusunu sorarak konuya dair gerekçelerini elde etmek mümkün olabilir.
- **Soruları doğru sıralama ile kullanmak:** İnsanlar genellikle kolay sorulara daha kısa sürede ve doğru cevap verme eğilimi gösterirler. Uzun ve araştırmaya yönelik sorulara ise bu sorular onların duygularını da ortaya koymayı gerektirdiği için daha uzun sürede ve düşünerek yanıt vermek isterler. Bu nedenle iletişim kurarken önce sorulan soruların sonraki cevapları etkileyeceği unutulmamalıdır. Sorular sorulmadan önce mantıksal bir sıralama ile gözden geçirilmelidir.

Bu yollardan yararlanarak doğru soru sormak sağlanabilir. Önemli olan karşı tarafın konuşmasına gerçekten odaklanarak soruları belirlemek ve gerekirse bunları not almaktır. Doğru sorular iletişimin hem niteliğini artıracak hem de zamandan tasarruf sağlayacaktır.



6. GERİ BİLDİRİM VERMEK NEDİR?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Geri bildirim vermek nedir?
- Geri bildirim vermek iletişimde nasıl bir işe yarayabilir?

“*Geri bildirim*” (feedback) kelimesi anlamı itibariyle TDK’da şu şekilde tanımlanmaktadır: “*Gönderilen bilgi ve talimatın alıcıda yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgi, dönüt. Başa tepki.*” Sözlük anlamlarında da görüldüğü gibi bir kişi, olay ya da duruma ilişkin yaptığımız yoruma ve bilgiye yönelik olarak alıcıdan gelen dönüş ve yorumlara geri bildirim denilmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak kişiler arası iletişimde verilen herhangi bir mesajın, mesajı alan kişi tarafından algılanması, yorumlanmasının ardından ortaya çıkan tepkidir. Bu tepki olumlu ya da olumsuz olabilir. Geri bildirim vermek oldukça dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Geri bildirim zamanlaması, ifade edilmiş şekli, söylenen kişi, beklentiler gibi birçok etken geri bildirimde yerinde ve doğru kullanılmasına etki etmektedir.

Özel yaşamımızda, iş hayatımızda, toplumsal iletişim gerektiren mekanlarda birçok kişi ile temas kurmakta ve birçok iş yapmaktayız. Dolayısıyla yapılan bu iş sürecinin farklı kişiler tarafından değerlendirildi-

6. Geri Bildirim Vermek Nedir?

rilmesi mümkün olacaktır. Özel hayatımızda; anne/baba, eş, çocuklar, kardeşler, dost ve arkadaşlar geri bildirim vererek değerlendirmeler yapabilirler. İş yaşamında; çalışma arkadaşları, proje/takım arkadaşları, yöneticiler de geri bildirimler verebilirler. Ya da zaman zaman sunduğumuz hizmetlerden yararlanan bireyler de bizlere geribildirim vermek durumunda olabilirler.

Geri bildirim;

- Karşımızdaki kişiye yardımcı olmayı amaçlamalıdır.
- Belirli konuda ayrıntıları içermelidir.
- Zamanında yapılmalıdır.
- Açık ve şeffaf olmalıdır.
- Kişinin tutum ve davranışları üzerine odaklanmalıdır.

Doğru bir geribildirim olumlu davranışları destekler ve güçlendirir, olumsuz davranışların yeniden düşünülmesine ve düzenlenmesine yardımcı olabilir, kişiler arası ilişkileri düzenleyebilir. Fakat yanlış bir geri bildirim bunların tam tersine demoralize eder, kişiler arası rekabet ve hırsla neden olabilir, huzursuzluk ve ekipler/çalışma arkadaşları arasında tartışmalara hatta kopmalara bile neden olabilir.

Aşağıda, etkili geri bildirim için 10 kriter bulunmaktadır. Karşılığında ise etkili olmayan tam tersine iletişimi zedeleyen geri bildirim örnekleri yer almaktadır.

Etkili Geri Bildirim Veren Bir Birey...	Etkisiz Geri Bildirim Veren Bir Birey...
<p>Geri bildirim vermeye neden olan davranışı ben diliyle açıklar. <i>'Cümlelerimi benim yerime tamamlamanızdan hoşlanmıyorum...'</i></p>	<p>Karşısındakini değerlendirici ve yargılayıcı ifadeler ile sen dilini kullanır. <i>'Kaba davranıyorsun.'</i> <i>'Konuşmayı kontrol etmeye çalışıyorsun.'</i></p>
<p>Davranıştan sonra uygun olan en kısa sürede geribildirim verir. <i>Hayatında önemli değişiklikler yaşadığını biliyorum. Zaman geçmeden bu değişiklikler ile ilgili seninle konuşmak istedim.</i></p>	<p>Verilmesi gereken geri bildirim geciktirilir, erteler ya da bekler. Uygun zamanı kaçıır. Zaman geçtikçe yani geribildirim geciktikçe konuda yapılabilecek hiçbir şey kalmaz.</p>
<p>Mesajı doğrudan karşıdaki alıcının anlayacağı netlikte sunar. Aracılardan yararlanmaz. <i>Ahmet parmak eklemlerinin ses çıkarmasından hoşlanmıyorum.</i></p>	<p>Mesajı dolaylı olarak, başkaları aracılığı ile sunar. Geri bildirimleri başkaları üzerinden vermeye çalışır. <i>Ahmet, Mehmet parmak eklemlerini çıtlattığında nasıl hissediyorsun?</i></p>
<p>'Ben' mesajlarını kullanan ve düşüncelerinin, duygularının, tepkilerinin sorumluluğunu alan kişidir. <i>Böyle şeyler söylediğinde bana nasıl hissettirdiğini düşünüyorsunuz?</i></p>	<p>Mesajların mülkiyeti 'kişilere', 'kitaba', 'üst yönetime' vb. ait olduğunu söyleyerek geri bildirim de bulunur. <i>İşe geç gelmen kimsenin hoşuna gitmiyor. Bunu Müdür Beyin ağzından duydum.</i></p>
<p>Geri bildirimdeki gönderide davranışlarla ilgili gerçek hislerini söyler. <i>'Ben her kendimi ifade etmeye çalıştığımında siz cümlelerimi bitirmeye devam ederseniz, sinirleneceğim '</i></p>	<p>Duygularını gizler, reddeder ya da yanlış ifade eder. Bunu yapmanın bir yolu, "sahipliği devretmektir". Başka bir yol da alaycı, somurtkan davranmak ya da kimin haklı olduğunu görmek için yarışmaktır. <i>Sürekli sizin söylediklerinizin dinlenmesini istiyorsunuz. (sahipliği devretmek). Sizi bu konuda defalarca uyardım sanırım bekleyip kimin kazanacağını görmemiz gerekecek.</i></p>

6. Geri Bildirim Vermek Nedir?

Etkili Geri Bildirim Veren Bir Birey...	Etkisiz Geri Bildirim Veren Bir Birey...
<p>Alıcıya neyin ileildiğini anlamak, mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını görmek için mesajı kontrol eder. <i>Dünkü toplantıda bu konuda ortaya çıkan en önemli sonucun çevre kirliliği olduğu söylemiştim. Söylediklerimden bu anlaşıldı mı emin olmak istedim.</i></p>	<p>İletilen mesajı kontrol etmemiştir. Gönderilen mesajın karşı taraftan net bir şekilde anlaşıldığını varsayarak iletişime devam eder. Alıcının tam olarak anlayıp anlamadığıyla ilgilenmez. <i>Dün konuştuklarımızı geçiyorum bugünkü konumuz...</i></p>
<p>Alıcının bilginin neden arandığını anlaması ve cevabını bilmediğine dair net bir algıya sahip olmasıyla ilgili bilgi arayan ilgili sorular sorar. <i>Konuya ilişkin neden, nasıl, niçin, ne zaman, neyle, kiminle gibi araştırmacı sorular sorar.</i></p>	<p>“Gerçekten” kelimesi ile ifade olan sorular sorar. <i>‘Bundan kurtulmanıza izin vereceğimi mi düşünüyorsunuz?’</i> <i>‘Hangisi kulağa tuzak gibi geliyor?’</i> <i>‘Evde de böyle mi davranıyorsunuz?’</i></p>
<p>Davranışın şimdiki ya da gelecekte doğuracağı sonuçları belirtir. <i>‘Cümlelerimi bitirmeye devam edersen, ileride seninle tekrar konuşmak için zaman harcamak istemeyeceğim.’</i></p>	<p>İfadelerinde belirsiz sonuçlar üzerine konuşur veya hiçbir sonuç belirtmez, direk uyarır. <i>‘Bu tür davranışlar başınızı belaya sokar’.</i> <i>‘Bunu yapmamalısın’.</i></p>
<p>Durumun alıcı tarafından istendiğini ya da en azından bir dereceye kadar istendiğini bilir, buna göre bildirim verir. <i>Bu konuda ne kadar istekli olduğunuzu görüyorum ...</i></p>	<p>Durumu genellikle kendi iyiliği için alıcıya dayatır. <i>Bu konuda çalışmayı istemediğinizi biliyorum ancak sizin kendi iyiliğiniz, kendinizi geliştirmeniz için bu işi yapmaya yardımcı olmanız gerekli.</i></p>
<p>Alıcının dilerse bir şeyler yapabileceği davranışları ifade eder ve onu motive eder. <i>Bu konuda benim aklıma gelen ilk isim siz oldunuz. Konuya hakim olmanız ve daha önceki deneyimleriniz beni açkçası çok etkiledi...</i></p>	<p>10. Alıcının üzerinde çok az kontrol sahibi olduğu veya hiç olmadığı davranışları ifade eder. Karşısındaki bireyin motivasyonunu bozar. <i>Bu işleri size bırakıyorum ama bu konudaki tecrübe eksikliğinizi ve işe yeni başlamış olmanız beni epey kaygılandırdı. Umarım başarabilirsiniz.</i></p>

7. ÇATIşMA NEDİR?

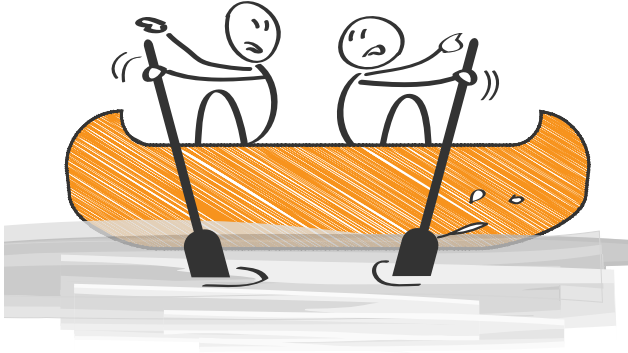


Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Çatışma nedir?
- Çatışma hangi durumlarda faydalı olabilir?
- Sizce en çok hangi durumlar çatışmaya neden olur?

7.1. Çatışmasız Bir Yaşam Mümkün Müdür?

Çatışma, sosyal yaşamın bir gerçeğidir ve toplumun her düzeyinde tarihin en eski dönemlerinden beri yaşanmaktadır. İnsanız ve dolayısıyla her birimiz bir şekilde aile içinde, işyerinde ya da farklı ortamlarda küçük ve büyük çatışmalar yaşamışızdır. İnsanlar her anlamda birbirinden farklı olduğundan, bu farklılıkların aynı ortamı paylaşan ve sürekli etkileşim halinde olan insanlar arasında çatışma yaratması çok doğaldır (Rahim, 1992). Bu nedenle, çatışmaya ilişkin en doğru yaklaşım çatışmadan kaçınmaya çalışmak değil, çatışmanın varlığını kabul etmek ve bunu sağlıklı bir şekilde nasıl çözeceğimizi öğrenmektir. Çatışma, anlaşmazlıktan daha fazlasıdır. Taraflardan birinin veya her ikisinin bir tehdit algılaması (tehdit gerçekten olsun ya da olmasın) durumudur. Çatışmalara çoğunlukla objektif bir şekilde değil, algılarımıza dayalı olarak cevap veririz. Algılarımız ise deneyimlerimiz, kültürümüz, değerlerimiz ve inançlarımızla şekillenmiştir. Çatışma tehdit algısı içerdiği için göz ardı edildiğinde, gittikçe büyür ve en sonunda da hem bize hem de çevremize zarar verir.



Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken; çatışmanın ortaya çıkaracağı olası yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir. Farklıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olabilir (Karip, 1999; Centre for Multiparty Democracy (CMD), 1994).

7.2. Çatışma Her Zaman Yıkıcı Mıdır?



Çatışma çoğumuza olumsuz gelen bir kavramdır. Biri bize çatışmadan bahsettiğinde aklımıza, kaos, savaş, gergin ilişkiler, rekabet, nefret, kavga, anlaşmazlık, düşmanlık ve mücadele gibi kavramlar gelebilir. Halbuki atışmayı mutlaka kaçınılması gereken yıkıcı bir kavram olarak görmek geleneksel bir yaklaşımdır (EU, 2006; Cengiz vd, 2018). Nasıl tepki verdiğimizimize bağlı olarak çatışma bir şiddet veya bir dönüşüm kaynağı olabilir. Yanlış yönetildiğinde, anlaşmazlığa, kaosa

7. Çatışma Nedir?

neden olabilir. Ama tam tersine, doğru ve etkili bir şekilde yönetilirse çatışma bir gelişim ve dönüşüm kaynağı olabilir. Bunun için “her çatışma, bireye ve kuruma zarar verir.” yaklaşımı yerine “konusuna ve şiddetine göre iyi yönetilen bir çatışma faydalı olabilir” düşüncesini benimsemek daha doğru olacaktır (EU, 2006; Karip, 1992; Cengiz vd, 2018).

Genel olarak, iki veya daha fazla kişi, grup veya kurum arasında, en az bir tarafın kendi düşüncelerini, fikirlerini, algılarını, amaçlarını vb. karşı tarafın farklı ve çelişik gördüğü durumlarda çatışma oluşur. Çatışmanın varlığı, ilgili taraflar arasındaki bir ilişkinin ya da ilişkideki bir boyutun artık her zaman olduğu gibi devam edemeyeceğini gösterir. Bu durum, bir açıdan bakıldığında ilişkilerimizin yıkımı, bitişi olabileceği gibi diğer taraftan bakıldığında da uyum ve yapıcı bir dönüşüm için bir fırsat olabilmektedir (CMD, 1994; Karip, 1999).

7.3. Çatışma Nedenleri

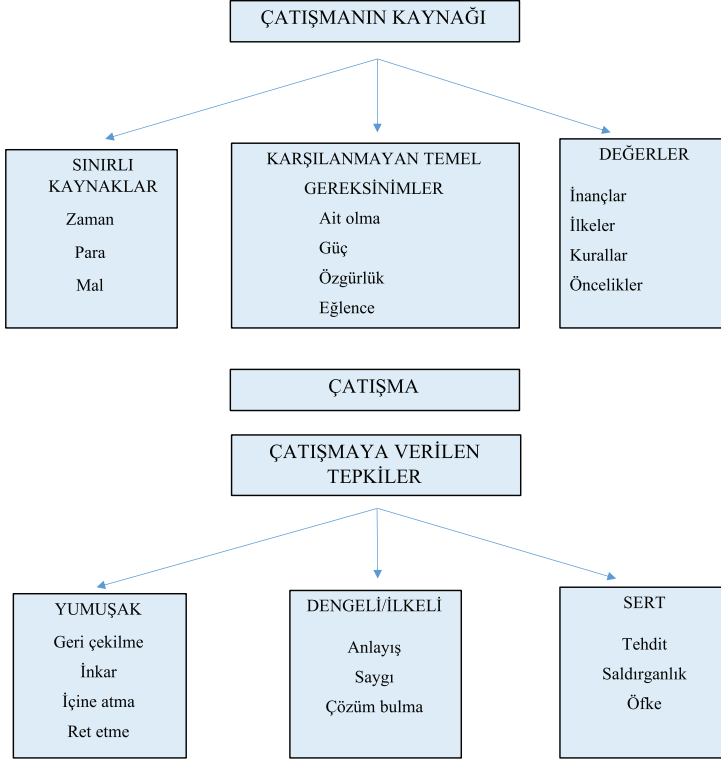
Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- İş ve özel yaşamınızda yaşadığınız çatışmaların birbirine benzeyen ve farklı olan yönleri nelerdir?
- İş ve özel yaşamınızda yaşadığınız çatışmaların hangilerine daha kolay çözüm buluyorsunuz? Neden? Açıklayınız.
- İzlediğiniz tartışma programlarında ya da haberlerde insanların çatışma durumlarını gözlemleyiniz. Ne gibi davranış ve ifadeler çatışmaya yol açıyor?

Çatışma, aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaşıldığında ortaya çıkabilir (Karip, 1992; Akova ve Akın, 2015):

- Yaş, cinsiyet, amaç, sosyo-kültürel, sosyo-ekonomik yapı, değer, din, inanç, düşünce, kişilik, beceri, yetenek, ilgi gibi bireysel farklılıklar çatışmaya yol açabileceği gibi bireylerin statü, uzmanlık ve rol farklılıkları da çatışma yaratabilmektedir. Örneğin, bir iş yerinde, farklı uzmanlık bilgisine, amaç ve ilgilere, farklı değerlere, kişilik ve statülere sahip olmak çalışanlar arasında çatışmaya yol açabilir.
- Aşağıda yer alan iletişime ilişkin sorunlar da çatışma çıkmasına neden olabilir:
 - Sözcüklere farklı anlamlar verilmesi, karşıdakinin ifadelerinin anlaşılamaması, kullanılan beden dili ile verilen mesajın uyuşmaması,
 - Taraflar arasındaki bilgi akışının sağlıklı olmaması, dolayısıyla aralarındaki yetersiz bilgi alışverişi,
 - İletişimin ift yönlü olduğunun unutulması ve verilen mesajın etkili dinlenilmemesi,
 - Aynı durumların farklı algılanması, yorumlanması ve anlamlandırılması.
- Kurumsal nedenler diyebileceğimiz sorunlar da çatışmalara neden olur. Örneğin, kurumun büyüklüğüne oranla örgütsel iletişim ve iş bölümü yeterli değilse; kurum içi koordinasyon belirsizse ya da çok karmaşıksa çatışmalar ortaya çıkabilir. Ayrıca kurumsal amaçlar konusunda farklı görüşler ve sınırlı kaynaklar da çatışmaya yol açabilir.

7. Çatışma Nedir?



Şekil 4: Çatışma nedenleri ve verilen tepkiler (Schrumpf, Crawford, ve Bodine, 2007, 162)

Şekil 4’de de görüldüğü gibi pek çok nedenle günlük hayatımızın içinde sıklıkla çatışma ile karşılaşabiliriz. Ancak karşılaştığımız çatışma durumlarına hepimiz aynı tepkileri vermediğimiz gibi, kendimizin bile farklı çatışmalara farklı tepkiler vermesi mümkündür. Çatışma ortaya çıktığında kimimiz çatışmadan kaçınırken, kimimiz daha çok saldırganlaşabilir, kimimiz de orta yolu bulmaya çalışarak çözüm üretebiliriz. Bu

noktada çatışma çözümüne ilişkin stratejileri bilmemiz çatışmadan bir gelişme fırsatı olarak yararlanmamızı mümkün kılabilir.

7.4. Çatışma Çözümünde Kullanılan Stratejiler Nelerdir?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Çatışma yaşadığınız durumları düşünün. Yaşadığınız çatışmaları nasıl çözümlediniz?
- Çatışma durumlarında size en çok yardımcı olan stratejileri listeleysin.

Çatışma çözümü, çatışan tarafların bir anlaşmaya varma sürecidir ve bu süreçte farklı yöntemler ve stratejiler uygulanabilir. Ancak bu stratejiler genel olarak incelendiğinde işbirliği, iletişim, müzakere, problem çözme, uzlaşma, işbirliği ve anlaşma gibi özellikler içerdiği görülmektedir (Sweeney ve Carruthers, 1996).

Hiçbirimiz çatışma çözme stratejilerini bilerek doğmayız. Çatışma çözümleme stratejilerini bazen yaşayarak, bazen gözlemleyerek ve modelleyerek, bazen de eğitimle öğreniriz. Birçok çatışma çözme modeli önerilmekle birlikte bu kitapçıkta iki model üzerinde durulacaktır.

- * **Johnson ve Johnson Modeli:** Johnson ve Johnson (Koç, Teke ve Arslan, 2017) çatışmada beş farklı çözüm stratejisi belirlemiştir (Şekil 5). Her bir çözüm stratejisi bir hayvanla simgelenmiştir.

7. Çatışma Nedir?

Bireyin bu çözüm stratejilerinden hangisini kullanılacağını ise çatışmaya yol açan amacın veya kişinin çatışmaya girdiği kişiyle ilişkisinin önemi gibi faktörlere bağlamıştır. Bu modele göre çatışmada insanlar aşağıdaki stratejilerden birisini benimseyebilirler.

- **Ayıcık stratejisi (alttan alma, yatıştırma, uyma):** Amaç (-) / İlişki (+)

Ayıcık stratejisi kullananlar başkaları tarafından sevilme ve kabul edilmek istediklerinden, hedeflerinden çok ilişkilerine önem verirler. Çatışma devam ederse, başta kendileri olmak üzere birisinin incineceğinden korkarlar. Bu nedenle ilişkiye zarar verecek her şeyden kaçınarak çatışmayı yatıştırmayı yeğlerler.

Ayıcık stratejisi;

- Sorundan çok çatıştığınız kişi önemli olduğunda,
- Çatıştığınız kişiyi üzmemek istemediğinizde ve ilişkileri korumak istediğinizde,
- Çatışma ve rekabetin zarar vermesi söz konusu olduğunda,
- Çatışmada kazanan taraf olmayacağınızdan emin olduğunuzda kullanılabilir.

- **Kaplumbağa stratejisi (kaçınma ve geri çekilme):** Amaç (-) / İlişki (-)

Bu özellikteki kişiler, kaplumbağalar gibi, çatışmalardan sakınmak için kendi kabuklarına geri çekilirler. Kendi hedeflerinden ve ilişkilerinden kolayca vazgeçme eğilimindedirler.

Kaplumbağa stratejisinin kullanılması;

- Çatışma sonucunda hem ilişki hem de amaç anlamında kaybınız olmayacaksa,
- Çatışma çözümüne ilişkin üstünüzde bir zaman baskısı varsa,
- Çatışmada çıkarlarınızın korunacağından emin değilseniz,
- Karşınızdaki kişi çok öfkeliyse,
- Çatışmayla ilgili bilgi ve soruşturmaya ihtiyaç duyuluyorsa,
- Duygusal olarak çatışmayı kaldıramayacaksanız ve çatışmayı sizden daha iyi çözebilecek biri varsa uygun düşebilir.

- Baykuş stratejisi (yüzleşme, iş birliği yapma): Amaç (++) / İlişki (++)

Çatışma çözümünde baykuş stratejisini kullananlar kendi amaçları kadar ilişkilerine de büyük değer verirler. Bu stratejiyi kullananlar hem kendi hedeflerine hem de diğer kişinin hedeflerine uygun çözüm ararlar.

Baykuş stratejisi;

- Karşınızdaki kişiyle olan ilişkiniz önemliyse,
- atışmaya konu olan durumla ilgili sorumluluk paylaşımak isteniyorsa,
- İletişimde bulunan taraflar arasında büyük bir güven duygusu varsa,
- Karşı taraftan taahhüt isteniyorsa kullanılabilir.

7. Çatışma Nedir?

- **Tilki stratejisi (uzlaşma):** Amaç (+) / İlişki (+)

Tilki stratejisini kullananlar kendi hedefleri ve ilişkilerini dengede tutmak için uzlaşma ararlar. Bu anlamda, hem kendi hedeflerinin bir kısmından vazgeçebilir, hem de karşıdaki kişiyi hedeflerinin bir kısmından vazgeçmesi konusunda ikna ederler. Farklı uçlarda yer alan iki durum arasında orta bir yol bulup ortak kazanç için bir anlaşma zemini oluşturmaya çalışırlar.

Tilki stratejisini kullanmak;

- Amaçlar çok önemli olmadığında,
- Statüsü eşit olan biri ya da birileriyle çatışmaya girdiğinizde,
- Karmaşık bir sorun için geçici bir çözüme ulaşmak gerektiğinde,
- Rekabet ya da işbirliği stratejilerinin sonuç vermediğinde daha uygun olabilir.

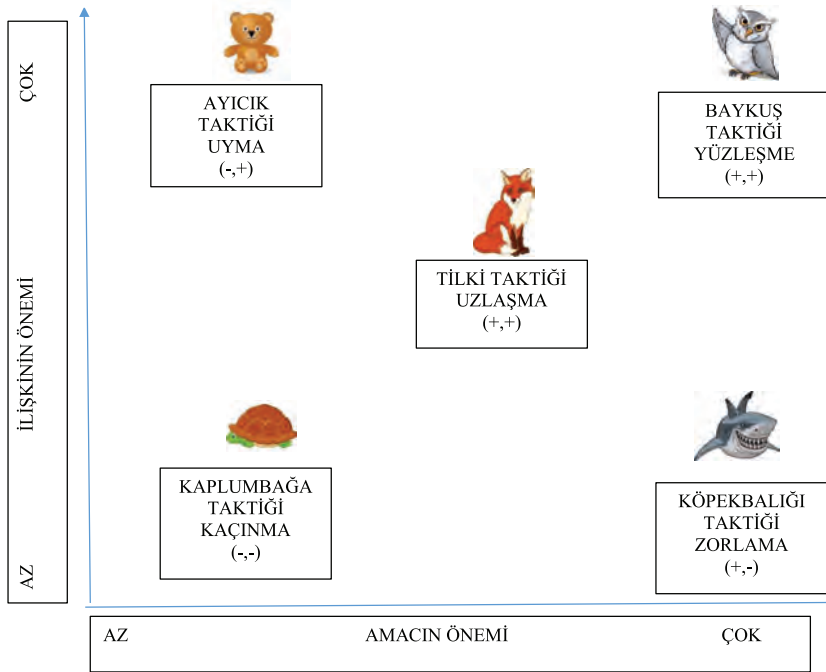
- **Köpek balığı stratejisi (güç kullanma, rekabete girme, zorlama):** Amaç (+) / İlişki (-)

Bu stratejiyi kullananlar çatışmaları güç kullanarak, tehdit ederek, zorlayarak çözmeye çalışırlar. Onlar için kendi hedefleri çok önemlidir. Bunun için her türlü yola başvururlar. Onlar için diğer kişilerin gereksinimleri veya zarar görmesi önemli değildir.

Köpekbalığı stratejisini kullanmak;

- Kesin olarak haklı olduğunuzda,
- Çatışmayı kısa sürede çözeniz gerektiğinde,

- Baskı ve güç kullanarak çatışma çözmeye çalışan bir kişi ile karşılaştığınızda uygun olabilir.



Şekil 5: Johnson ve Johnson Çatışma Çözümü Stratejileri Modeli (Johnson ve Johnson, 2014).

7. Çatışma Nedir?

Örnek olay: Biriminizde çalışan personelle verilen yönergelere uymamakla ilgili bir çatışma yaşıyorsunuz. Ekibinizden biri alandaki uzmanın talimatlarına uymayarak, kendi isteği doğrultusunda iş yapmaya başlamış ve sonunda meydana gelen hataların sorumluluğunu üstüne almayı reddederek müracaatçılar arasında sorunların yaşanmasına neden olmuştur. Bu personelle yaşadığınız çatışmayı Johnson ve Johnson modelindeki stratejilerden birini kullanarak çözünüz. Hangi stratejiyi kullandınız? Neden?

.....

.....

.....

.....

.....

Örnek olay: Bir müracaatçı mesai saatiniz sona ermesine rağmen en az bir saatinizi alacak bir başvuruda bulunmak istiyor. Ertesi gün mesai saatinde gelmesini söylediğinizde ise ikna olmayarak talebinde ısrar ediyor. Siz açık ve net bir şekilde mesainizin bittiğini ve çocuğunuzu okuldan almanız gerektiğini bir kez daha ifade etmenize rağmen dinlemiyor ve size hakaret ederek bağırmağa başlıyor. Bu müracaatçıyla yaşadığınız çatışmayı Johnson ve Johnson modelindeki stratejilerden birini kullanarak çözünüz. Hangi stratejiyi kullandınız? Neden?

.....

.....

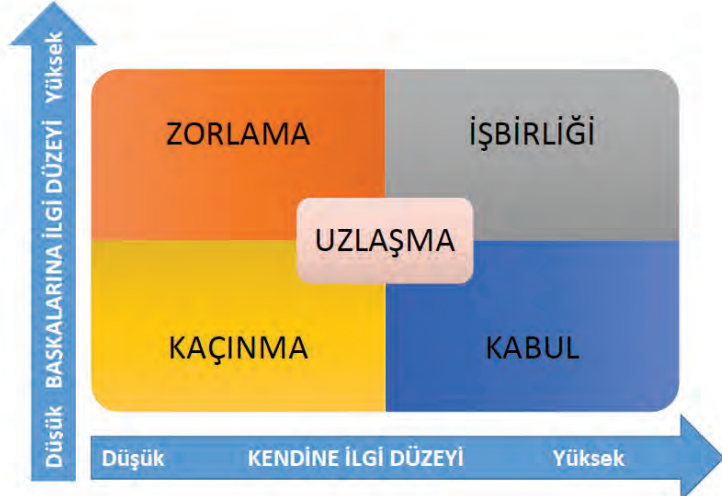
.....

.....

.....

- * **Thomas ve Kilmann Modeli:** Schaubhut (2007), çatışmanın stratejik çözümünü bir matriste toplamıştır:
- **Zorlama** (Kazan-Kaybet), bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelir. Genellikle baskın kişilikler bu stratejiyi kullanırlar. Rekabet stratejisi, acil çözümlerin gerektiği, ast-üst ilişkisi olan ve özellikle astların karar almakta zorlandığı durumlarda kullanılabilir.
 - **İşbirliği** (Kazan-Kazan), çatışmaya birden fazla kişi tarafından belirlenen fikirleri bütünleştirerek çözüm bulmaktır. Bu anlamda çatışma herkes için kabul edilebilir bir çözüm bulunarak çözülür. İşbirliği, yararlı olsa da, tüm çatışmalara uygun değildir. Çünkü ciddi şekilde zaman harcanmasını gerektirir.
 - **Uzlaşma** (Kazan-Kazan), her iki tarafın da ortak bir çözümü kabul etmesini gerektirir. Ancak kabul edilebilir bir çözüm oluşturmak için kişilerin kendi hedeflerinin bazılarında vazgeçmesi gerektirmektedir. Bu strateji, çoğunlukla tarafların yaklaşık olarak eşdeğer güce sahip olduğu çatışmalarda kullanılır.
 - **Kaçınma** (Kaybet-Kaybet), çatışmayı geciktirerek, görmezden gelerek ya da kaçarak çözmeye çalışmaktır. Çatışmayı bu yöntemle çözmek isteyen kişilerin özgüveni ya da karşılarındaki kişiye göre statüleri düşük olabilir. Karşıda güç kullanacak birisi varsa zarar görmemek için kullanılabilir.
 - **Kabul** (Kaybet-Kazan), karşı tarafın isteğinin kabul edilmesi esasına dayanır. Bu strateji genellikle taraflardan biri barışı korumak istediğinde kullanılır.

7. Çatışma Nedir?



Şekil 6: Thomas ve Kilmann'ın Çatışma Çözümü Stratejileri Modeli (Schaubhut, 2007).

Örnek olay: Bir müracaatçı kurumunuzun mevzuatına uygun olmayan bir talepte bulunuyor. Durumun mevzuata uygun olmadığı kendisine örneklerle açıklanmasına rağmen ikna olmuyor ve talebinde ısrar ediyor. Siz açık ve net bir şekilde talebini kabul edemeyeceğinizi bir kez daha ifade ettikten sonra bağırma ve ağlamaya başlıyor. Bu müracaatçıyla yaşadığınız çatışmayı Thomas ve Kilmann'ın ortaya koyduğu stratejilerden birini kullanarak çözünüz.

.....

.....

.....

.....

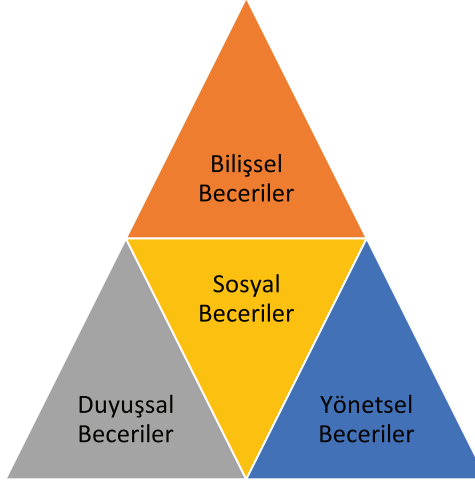
.....

7.5. Çatışma özmeyi Kolaylaştıran Beceriler Nelerdir?



Çatışma yönetimi bir süreçtir. Çatışma çözmek ile çatışmayı yönetmek de farklı kavramlardır. Çatışmayı özme, çatışmayı tamamen sonlandırma eğilimindeyken çatışma yönetimi ılımlı bir çatışma ortamı yaratma ve çatışmaları bir gelişme fırsatı olarak kullanma eğilimindedir. Çatışma yönetimi için bazı beceriler gereklidir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Karip, 2020):

7. Çatışma Nedir?



Şekil 7: Çatışma yönetimi için gereken bazı beceriler (Karip, 2020).

- Bilişsel beceriler: Plan yapabilme, problem çözme, eleştirel düşünme, karar verme, değerlendirme gibi beceriler çatışma süreçlerini yönetmek için oldukça önemlidir.
- Duyuşsal beceriler: Öz-disiplin, duygu düzenleme, kararlılık, şefkat, duyarlılık çatışma yönetimi için gerekli duyuşsal becerilerdir.
- Sosyal beceriler: Girişkenlik, işbirliği yapabilme, etkili dinleme, iletişim, ikna, arabuluculuk çatışmaları çözmekte işe yarayan sosyal becerilerdir.
- Yönetsel beceriler: Rehber olma, liderlik, organizasyon yapabilme, yönetme, görevlendirme, adil ve eşit davranma çatışma çözümünde etkili olan becerilerdir.

Bunların yanında aşağıdaki becerileri edinmek de çatışmaları sağlıklı şekilde çözebilmek için kullanılabilir:

- **Empati:** Karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru anlamak ve bu doğrultuda davranışlar sergilemektir. Karşımızdaki kişilerin duygu ve düşüncelerini algılayarak onları anladığımızı hissettirecek şekilde davranmamız çatışmaların çözümünde bize yardımcı olacaktır.
- **Olumlu iletişim dili kullanma (Sen dili-Ben dili):** Sen dili karşımızdaki kişiyi suçlayıcıdır. Sen dili kullandığımızda kişinin davranışını değil kendisini hedeflemiş oluruz. Bu da kişinin kırılmasına ve çatışmayı çözmek yerine savunmaya geçmesine neden olur. Ben dili ise kişilikle değil davranışla ilgili olduğu için kişi savunmaya geçmez ve söylediklerimizden dolayı kırılmaz. Böylece her iki tarafa da alan açar. Örneğin, görevini zamanında yapmayan bir arkadaşınıza *“Görevini zamanında yapmıyorsun. Ne kadar sorumsuzsun.”* demek bir sen dili örneğidir ve karşıdaki kişiye bir suçlama yöneltildiği için davranışını düzeltmek yerine savunmaya geçmesine neden olacaktır. Bunun yerine *“Görevini zamanında yapmadığın için hem üzüldüm hem de şaşkırdım. Çünkü ofiste biri görevini yapmadığında, yetiştirmek için bunu diğerlerinin yapması gerektiğini ve ekip arkadaşlarının kendi görevlerinin üstüne bir de senin görevini yapmalarının adil olmadığını bildiğini sanıyordum. Gerçekten hayal kırıklığına uğradım. Bu konuda bir açıklama yaparsan memnun olurum.”* denildiğinde kişi suçlama olmaksızın yaptığı davranış karşısında insanların ne hissettiğini, ne yaşadığını kısacası problemi anlamış olur. Problemin ne olduğu anlaşıldığında ise çözmek kolaylaşır. Çünkü kişiye, sorunun kişiliğinden değil, davranışından kaynaklandığını söyleyerek hatta çözüm için öneride bulunarak iletişim kanallarını her iki taraf için de açmış oluruz.

7. Çatışma Nedir?

- **Etkili dinleme:** Karşı tarafı anlamamızın birinci yolu onu dinlemekten geçer. Ancak anlamamız, söylenen her şeyi kabul etmemiz demek değildir. Anladığımızda karşıımızdaki kişi ya da kişilerin davranış ve sözlerinin ardındaki niyeti fark eder, ona göre bir çözüm stratejisi geliştirebiliriz.
- **Duygu yönetimi:** Öfke, aşağılama, acıma vb. gibi duyguların farkına varılması; bu duyguların oluşumunda etkili olan düşüncelerin anlaşılması ve uygun duygu düzenleme stratejilerinin kullanılması çatışma çözümünü kolaylaştırabilir. Çatışmanın kaynağını oluşturan düşüncelerin fark edilerek yaşanan duruma yönelik yeni bilişsel değerlendirmeler yapılabilir ve böylece sorun yerine çözüme odaklanılabilir (Bkz. Sosyal İçermede Duygu Yönetimi Kitapçığı).
- **Çatışma Çözmek için Eylem Önerileri (Karip, 2020):**
- Öfke, kızgınlık ya da üzüntünüzü kontrol altına almak: Çünkü bu tür duygular sağlıklı düşünmenizi engelleyerek çatışmayı çözümlenizi zorlaştırabilir.
- Karşı tarafa cevap vermeden önce bir kez daha düşünmek: Çatışma konusunu ve çatışan tarafları iyi analiz ederek her iki tarafın çatışmadan nasıl etkileneceğini dikkate almak çatışmayı en doğru şekilde yönetmenizi sağlayabilir.
- Temel kurallara dikkat etmek: Söz kesmemek, iyi bir dinleyici olmak, sakinliğini korumak, saygılı davranmak ve konuşmak, ne olursa olsun sorunu şiddete başvurmada barışçıl yollarla çözmek gibi iletişimde önemli temel kurallara dikkat etmek taraflar arasında pozitif sonuçlar doğuracaktır.

- Çatışmayı oluşturan neden ya da nedenleri tanımlamak: Tarafların ihtiyaç, amaç ve isteklerini tespit etmek çatışmanın nedenlerine, çatışma nedenlerini tanımlamak da çözümüne ulaşmanızı sağlayacaktır.
- Çatışmayı nasıl çözebileceğinize dair beyin fırtınası yapmak: Tarafların ihtiyaç, amaç ve isteklerine yönelik farklı çözümler üretmek çözüme ulaşmakta önemlidir. Bu aşamada ortaya çıkan önerileri yargılamamak ve eleştirmemek. Uzlaşmaya ulaşmayı sağlayacaktır.
- Olası ve uygun çözümleri belirlemek: Çatışan tarafların her birine uygun, kabul edilebilir, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir çözümler belirlenmesi çatışmayı sona erdirmeyi kolaylaştıracaktır. Ayrıca *“Sen yapacaksın.”* gibi bir tavır yerine *“Biz bunu çözeceğiz.”* gibi bir yaklaşımı benimsemek de çatışma çözümünde önemlidir.
- Çözümlerin işe yarayıp yaramadığını değerlendirmek: İşe yarayacağını, uygun olduğunu düşündüğünüz çözümlerin işe yarayıp yaramadığını değerlendirerek çözümleri yeniden gözden geçirebilirsiniz.

LÜTFEN DÜŞÜNÜZ

İş hayatınızda yaşadığınız bir çatışma durumunu düşünün. Aşağıdaki soruları yaşadığınız bu çatışmaya göre cevaplayın.

- Hangi davranışlar çatışmaya neden olmaktadır?
- Çatışma, kazanan ve kaybeden tarafları nasıl etkilemektedir?
- Çatışmayı çözmesi gereken kimdir? Neden?



8. EMPATİ NEDİR?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız

- Dünya üzerinde insan sayısı kadar farklı deneyim bulunduğunu düşünürsek bizden farklı deneyimler yaşayan insanların ne hissettiğini ya da düşündüğünü nasıl anlayabiliriz?
- Sosyal bir varlık olarak başkalarını anlamamız neden gereklidir?

İnsan sosyal bir varlıktır ve sosyal hayatın içinde başkalarıyla yaşamak ve onları anlamak zorundadır. Ancak bu şekilde sağlıklı ilişkiler geliştirerek uyum içinde yaşayabilir. Sağlıklı ilişkiler ise özen ve empati gerektirir. Kabul edelim ki, empatiden ve anlayıştan yoksun, herkesin sadece kendini düşündüğü bir dünyada yaşamak çok zor hatta imkansız olurdu. Sosyal varlıklar olarak hepimiz anlaşılmayı ve sevilmeyi bekleriz. Örneğin, hepimizin üzgün hissedip yalnız kalmak istediği anlar olmuştur. Biz nasıl ki bu duygu ve durumumuzun anlaşılmasını bekliyorsak aynı şekilde karşımızdaki insanlar da kendi duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasını ve buna göre davranılmasını istemektedir. Bunun için de başkalarını daha iyi anlamamızı sağlayan empati becerisini geliştirmemiz gerekmektedir.

8. Empati Nedir?

8.1. Empati İlgili Kavramlar

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Empati nedir?
- Sempati nedir?
- Özdeşleşme nedir?

8.1.1. Empati Nedir?



Empati ile ilgili olarak farklı alanlarda çalışan bilim insanları farklı tanımlar yapmaktadır. Empatinin en çok ele alındığı psikoloji literatüründe kavram, ilk defa “karşıdakini kendi içinde özümseyerek anlama süreci” şeklinde tanımlanmıştır (Karabağ, 2003; Wispe,

1986). 1909 yılında kavram İngilizce'ye çevirilmiş ve "nesnelere insanlaştırma ve kendimizi hayali olarak onların içinde hissederek onları anlama süreci" olarak tanımlamıştır (Wispe, 1987:21). 1950'li yıllarda kavramın daha çok bilişsel yönünün vurgulandığı ve bir insanın kendisini karşısındaki yerine koyarak onun özelliklerini anlaması şeklinde kullanıldığı, 1960'lı yıllara gelindiğinde ise bilişsel boyutu yanında duygusal boyutunun da öne çıktığı görülmektedir. 1970'lerde kavramın "birinin belirli bir duygusunu anlama" gibi daha dar kapsamda ele alındığı görülürken 1980'lerde Amerikalı psikolog Carl Rogers empati kavramını, günümüzde de en çok kabul gören "bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme süreci" şeklinde tanımlamıştır (Rogers, 1995:331). Empati, yaşadığı zorluklar nedeniyle örneğin işini, özgürlüğünü ya da bir yakını kaybeden kişinin düşüncelerini, duygularını anlamak ve ona iletmektir. Örneğin Suriye'deki savaşta yakınlarını kaybeden bir kişiye, "Kardeşin savaşta öldüğü için üzgünsün." demek ezber, anladığımızı göstermeyen bir cümle olabilir. Birey kardeşini kaybetmekten çok daha fazla ülkesini, evini, tüm anılarını kaybettiği için üzülüyor olabilir. Benzer şekilde, yüz kızartıcı bir suçtan mahkum olan biri ile konuştuğumuzu düşünelim. Ona "Yaptığına pişmansındır." dediğimizde kendi düşüncemizi yansıtmış oluruz. Belki de kişi böyle bir suçu işlediği için değil yakalandığı için ya da herkes öğrendiği için pişmandır. Dolayısıyla empatide önemli olan kendi düşünce ve duygularımıza değil, karşımızdaki kişilerin düşünce ve duygularına odaklanmaktır. "Savaşta kardeşimi kaybetsem ne hissederim?" empatik anlayış için doğru bir soru olmayabilir. Empati, bu soruya bizim değil, karşımızdaki kişi-

8. Empati Nedir?

nin nasıl bir cevap vereceğini anlayabilme becerisidir. Örneğin, bir gencin kendisiyle ilgili toplumdaki ön yargılar yüzünden çok başarılı olduğu halde müzikle ilgili işler yerine her seferinde farklı işlere başvurduğunu ve başvuru sırasında da bunu üzüntüyle dile getirdiğini düşünelim. Bir sosyal hizmet uzmanı olarak bir süredir onu anlamak üzere gözlemliyor ve dinliyorsunuz. Bu süreçte empati kurarak ona şunu söyleyebilirsiniz: “Anladığım kadarıyla toplumda müzisyenlerle ilgili ön yargılar sevdiğin ve başarılı olacağın bir işi yapmana engel oluyor. Bu da seni kendine uygun olmayan işlere başvurmaya itiyor. Bu işlerde başarısız olduğunda da üzülüyor ve kendini yetersiz hissediyorsun.” Bu şekilde, hem karşı tarafın düşünce ve duygularını anlamış, hem de doğru anlayıp anlamadığımızı öğrenmek üzere ona bildirerek empatik anlayış için doğru adımları atmış oluruz.

8.1.2. Sempati Nedir?

Her iki kavram da bir diğerine verdiğimiz duygusal tepkilerle ilgili olduğu için empati kavramı sık sık sempati kavramıyla karıştırılmakta ve yanlış kullanılmaktadır. Sempati karşımızdakinin duygularını paylaşma ve onun duygularına katılma yönü olması dolayısıyla empatiden farklıdır. Empatide karşımızdakinin duygu ve düşüncelerine katılmamız, hak vermemiz gerekmez. Karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamamız esastır. Karşımızdaki kişiyle aynı duygu ve düşüncelere sahip olmamız empati kurmamızı kolaylaştırabileceği gibi tam tersine sağlıklı empati kurmamızı engelleyebilir (Wispe, 1986). Örneğin, bir sosyal hizmet uzmanı olarak müracaatçıyla aynı gruba dahilsek ve aynı sorunları yaşamışsak, objektifliğimizi kaybederek kişiye sempati duyabilir ve kendi penceremizden de bakarak

yanlış değerlendirmeler yapabiliriz. Karşımızdaki kişiyle arasındaki isim, memleket, okul, deneyim gibi konularda benzerlik arttıkça, kişiye duyduğumuz yakınlık ve sempati de artabilir. Bu da durumu doğru bir şekilde anlamamızı zorlaştırdığı için karşımızdaki kişiye sağlıklı bir şekilde yardımcı olmamızın önünde bir engel teşkil edebilir. Örneğin, Nasreddin Hoca fıkrasına atfedilen, 'düşen kişiyi ancak düşenin anlayabileceği' durumu empati değil, sempati örneğidir. Çünkü, düşen kişi geldiğinde benzer bir deneyim yaşadığı için empati yerine sempati duyabilir ve düşünölenin aksine kendi deneyimini öne çıkararak olayı abartabilir. Bu da empati kurmak değildir.

8.1.3. Özdeşleşme Nedir?

Empatiyle karışan bir diğer kavram da özdeşleşmedir. Sempatide karşımızdakinin duygu ve düşöncelerine katılmak söz konusuyken özdeşleşmede kendimizi silerek "o" olmak söz konusudur. Kendimizi bir kişi ile özdeşleştirdiğimizde onu model alır, onun duygu ve düşöncelerinin aynısını kendimize yansıtırız. Böylece kendi kimliğimizi kaybederek özdeşleştiğimiz kişi gibi düşünmeye, davranmaya, konuşmaya başlarız. Örneğin, bir şarkıcı ile özdeşim kuran bir kişi aynı onun gibi giyinebilir, konuşabilir ve davranabilir. Çünkü, özdeşleşmede iki kişi aynı benliği paylaşırken, empatide iki ayrı benlik birlikte var olmaktadır (Akkoyun, 1982). Empati özdeşim demek olmadığı gibi, aksine özdeşim kurmak sağlıklı bir empatik tepki vermemizi de engelleyebilir. Çünkü kişi özdeşleşme yaşadığı kişiye yapılan bir davranışı kendisine yapılmış gibi hissedebilir ve onun düşöncelerini anlamak yerine eleştiriler kendisine yapılmış gibi savunmaya geçebilir.

8.2. Empati Neden Gereklidir?

Uyumlu ve huzurlu bir yaşam, karmaşık insan ilişkilerini anlamayı; dolayısıyla birbirimizin duygu, düşünce ve niyetlerini doğru bir şekilde çözümleyerek ona göre davranmayı gerektirmektedir. Bu anlamda empati, bireyin diğerlerinin davranışını tahmin etmesine kendi kararlarını ve eylemlerini buna göre yapılandırmasına yardımcı olmaktadır. Bunların yanında insan davranışı ve gelişimini açıklayan modellerin çoğu empati kavramına yer vermekte ve insan ilişkilerindeki önemini vurgulamaktadır.

Hiçbir zaman tüm insanlar tam olarak aynı şekilde hissetmeyecek, düşünmeyecek ve aynı davranmayacaktır. Her bir birey aynı olayı yaşasa bile kendi özgün deneyimini yaşayacaktır. Bu anlamda bizden çok farklı düşünen, hisseden ve bakış açılarına sahip olan bir kişiyle empati kurmak imkansız gibi görünmektedir. Ancak tam da bu nokta, empatinin gerekçesini oluşturmaktadır. Bir insanın, insana dair tüm deneyimleri bizzat yaşaması, deneyimlemesi mümkün değildir. Dolayısıyla, bir başkasının deneyimini ve sorununu anlamak için, kişinin yaşadıklarının aynısını yaşamamız gerekmemektedir. Birbirinden çok farklı hayatların ve sorunların yaşandığı günümüz dünyasında, birlikte ve uyumlu bir yaşam sürebilmek için farklı deneyimler yaşayan insanların yaşadıklarının aynısının başımıza gelmesi değil, onları anlamamız gerekmektedir. Kendimizinkinden farklı deneyimleri, bakış açılarını, düşünce ve duyguları anlamak kolay olmamakla birlikte empati becerimizi geliştirerek üstesinden gelebileceğimiz bir durumdur.

Yapılan çalışmalar bebeklik döneminde yaşanan travmaların hayat boyu unutulmadığını göstermiştir. Ailesi ve çevresi tarafından varlığı kabul edilmemesi durumunda çocuğun duygusal ve bilişsel

gelişiminin yanı sıra biyolojik gelişiminin bile durduğu tespit edilmiştir. Çocuklarla yapılan terapi seansları sonucunda, anne-babaları tarafından ihtiyaçları, istekleri ve duyguları dikkate alınmayan bebeklerin bir tür çaresizlik duygusu yaşadıkları ve bunun da apatiye yani duygusal kayıtsızlık ya da tepkisizliğe yol açtığını ortaya konulmuştur (Hall, 2009; Poulsen ve Thormann, 2016). Dolayısıyla, empati kurmakta yaşadığımız zorlukların en azından bir kısmının kökeninin bebeklik dönemine kadar uzandığı ve yetişkin olduğumuzda dahi duyarlı olmamızı etkileyebileceği söylenebilir.

Çocukların düşünce yapılarını sınırlandıran iki durumun benmerkezcilik ve canlandırmacılık olduğunu belirtilmektedir. Benmerkezcilik, "bireyin etrafındaki gelişmeleri ve olayları değerlendirme sürecinde kendi bakış açısını merkeze alarak kendine bağlaması veya değerlendirme yaparken kendi görüşüyle hükümde bulunarak kendi fikrini, mantığını ve duygusunu hareket noktası, örnek, ölçüt olarak hareket etmesi veya davranması" olarak tanımlanabilir (Aşkun ve Çetin, 2017). Örneğin bu dönemdeki bir çocuk kendi sevdiği bir yiyeceği herkesin sevdiğini düşünebilir veya "Ağaçlar niçin var?" diye sorulduğunda kendisi için olduğunu söyleyebilir. Ancak araştırmalar çocuklukta benmerkezci eğilimlerimiz olmasına rağmen, sosyalleşme ve olgunlaşma ile birlikte empati ve farklı bakış açılarını kabul edebilme, anlayabilme ve buna göre davranabilme kapasitemizin geliştiğini göstermektedir. Nitekim, bir insanın empatik beceri düzeyinin, görsel, bilişsel ve duyuşsal benmerkezcilikten uzaklaşmasına ve sosyalleşmesine bağlı olarak geliştiği ortaya konulmuştur (Ford, 1979).

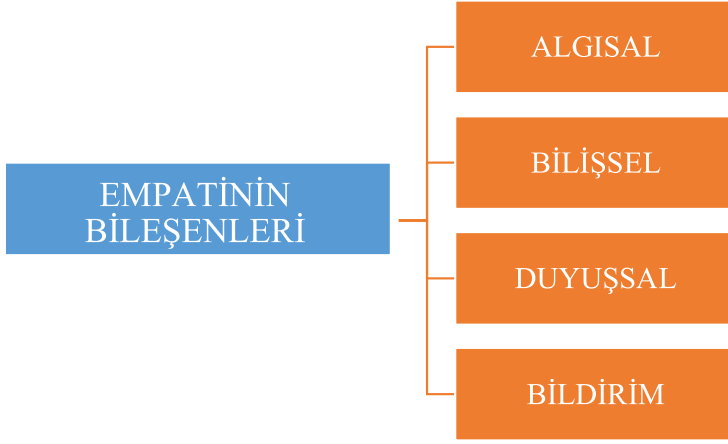
8.3. Empatinin Bileşenleri ve Boyutları Nelerdir?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Birine “Seni anlıyorum.” dediğinizde neyi kastediyorsunuz?
- Başkasının ne hissettiğini nasıl anlarsınız?
- Başkasının ne düşündüğünü nasıl anlarsınız?
- Zor durumda olan birinin ne hissettiğini ya da düşündüğünü anlamanız ona olan davranışlarınızı nasıl etkiler?

8.3.1. Empatinin Bileşenleri Nelerdir?

Günümüzde en çok kabul gören tanımlardan biri olan Rogers'ın yukarıda verdiğimiz tanımından hareketle empatinin dört bileşeni olduğu söylenebilir. Empatinin bu bileşenlerine Şekil 8'de yer verilmiştir (Goldstein ve Michaels, 1985; Karabağ 2003; Yıldırım 2003)



Şekil 8. Empatinin bileşenleri

8.3.1.1. Algısal Empati

Algısal bileşen, baőkasiyla empati kuracağımızda atacağımız ilk adımdır. Bu ilk adımda, empati kuracağımız kişinin yansıttığı her veri (jest, mimik, ses tonu, vurgusu, duruşu, ne sœylediđi ve nasıl davrandığı vb.) dikkatlice algılanmalıdır. Ancak bu algılamadan sonra bilişsel ve duygusal bileőenler doğru anlaőılabilir.

8.3.1.2. Bilişsel Empati

Empatinin bilişsel bileşeni, karşımızdaki kişinin ne dœœndœđœnœ, amacını, niyetini fark etmemizi ve anlamamızı ifade etmektedir. Bu bilinçli bir empati kurma çabası olarak değerlendirilebilir. Ancak bu dœœncelerin, amaçların, niyetlerin ne olduğunu anlamamız, bunlara katıldığımız anlamına gelmez. Aksine, karşımızdaki kişinin dœœncele-

8. Empati Nedir?

rine, inançlarına, fikirlerine, kararlarına katılmasak bile onu anlayabilmeyi içerir. Bu bileşen perspektif veya bakış açısı alma olarak da bilinmektedir (Hoffman, 1977).

8.3.1.3. Duygusal Empati

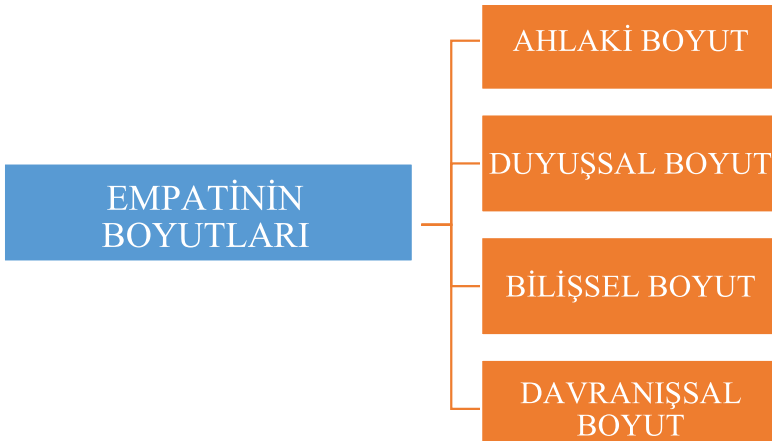
Empati kurduğumuz kişinin duygularına duygusal yanıtımız duygusal bileşeni oluşturmaktadır. Bir başka deyişle bu bileşen, karşıımızdaki kişinin nasıl hissettiğini ve hangi duygusal tepkileri verdiğini anlamamızı ifade eder (Goldstein ve Michaels, 1985). Örneğin, bir başkasının jest ve mimiklerini algılayarak ne hissettiğini anlamak, bir başkasının üzüntüsünden etkilenmek duygusal bileşen olarak değerlendirilebilir.

8.3.1.4. Bildirim Bileşeni Olarak Empati

Empati kurulan bireyin duygu ve düşüncelerini anlama ve bu durumu karşı tarafa doğru iletmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, karşıımızdaki kişiyi algısal, duygusal ve bilişsel açıdan doğru anlayıp anlamadığımızı bildirmezsek empati süreci tamamlanmamış olmakta ve anlayan ile anlaşılana arasında farklar oluşabilmektedir. Empatik bildirim sözlü ve sözsüz olmak üzere iki yolu vardır ve sağlıklı olan bildirim yaparken her iki yolu da kullanmaktır (Rogers, 1995). Örneğin, bir arkadaşımız yorgun olduğumuzu gördüğünde "Bugün çok çalıştın. Çok yorulmuşundur." deyip bize bir kahve ikram ederse hem sözlü hem de sözsüz bildiriminden dolayı kendimizi iyi hissederiz.

8.3.2. Empatinin Boyutları Nelerdir?

Şekil 9'da da görüldüğü gibi doğru empati kurabilmek için empatinin bileşenleri yanında boyutlarını da bilmek önemlidir (Suchman ve diğerleri, 1997).



Şekil 9. Empatinin bileşenleri

Ahlaki boyut, diğerlerinin iyiliğini istemek ve onların düşünce ve duygularını anlamak için gerekli olan iç motivasyonu ifade etmektedir. Bu boyut çok temel bir gerekçeye dayanır, sadece insan olduğu için bir diğerinin varlığını kabul etme ve saygı duyma.

Duygusal boyut, diğerlerinin duygularını anlamayı ve hissetmeyi ifade eden boyuttur.

Bilişsel boyut, entelektüel ve analitik becerileri içeren diğerlerinin bakış açılarını ve düşüncelerini anlamayı ifade eden boyuttur.

8. Empati Nedir?

Davranışsal boyut, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlayarak buna göre empatik dinleme, yansıtma, yardım etme gibi iletişimsel tepkiler verme ve davranışsal tepkiler oluşturma boyutudur.

8.4. Empati Becerisinin Geliştirilmesi Nasıl Sağlanabilir?

Bu bölümü okumaya başlamadan önce aşağıdaki soruları cevaplamaya çalışınız.

- Empati kurmanın iş yaşamınızdaki rolü nedir?
- Empati becerisini geliştirmek mümkün müdür? Mümkünse bu becerinizi geliştirmek için neler yapabilirsiniz? Yaşamınızdaki örnekler vererek açıklayınız.
- Kamuya hizmet veren bir personel olarak hizmet verdiğiniz dezavantajlı grupları anlayıp daha iyi hizmet verebilmek için empatiden nasıl yararlanıyorsunuz?

Empati becerisinin geliştirilmesi bir yana, aslında gerçekleştirilmesi bile mümkün olmayan bir beceri olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Ancak bu konuda yapılan bilimsel çalışmalar bunun aksini ortaya koymaktadır. Zaman içinde en çok konu edinildiği insan bilimleri/psikoloji alanına ek olarak tıp ve biyoloji alanlarında da empati çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar psikoloji alanında ortaya konulan sonuçları biyolojik anlamda da desteklemesi anlamında oldukça önemlidir. Bu noktada denilebilir ki “Acını hissediyorum” sözü sandığımızdan daha gerçek olabilir. Biyoloji alanında yapılan çalışmalara göre, başka

bir kişinin acısını görmek beynimizin o acıyı yaşadığımızda da etkin olan alanlarını harekete geçirmektedir. Üstelik bu durum sadece acı duygusu ile sınırlı değildir. Başkalarının yaşadığı farklı duygu ve deneyimlerin de beynimizde aynaya benzeyen bir yansıma yarattığı pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur.



Ayna nöronlar 1990'lı yıllarda keşfedilmiştir. Bir çalışmada, bazı bireylerin diğerlerine göre daha fazla tepki verdikleri; ayna nöronların insan beyninde sadece motor bölgede değil, görsel ve hafızaya ait olan bölgelerde de bulunduğunu, dolayısıyla insanlar arası ilişkilerin daha önce düşünülenlerden çok daha geniş kapsamlı ve karmaşık olduğunu belirlenmiştir (Ferrari ve Rizzolatti, 2014; Ferrari ve Coudé, 2018).

Bir başkasının yüzünü ekşittiğini gördüğümüzde bu davranışı analiz ederek yüzümüzü ekşitmemizin nedeni ayna nöronlardır. Böylece nörobilim insanları, aynalamanın başkalarının zihnini okuyabilmemi-

8. Empati Nedir?

zi, onlarla empati kurmamızı sağlayan, bir davranışı görmemizle ve onu yapmamızın neredeyse aynı olduğunu ortaya koyan çok önemli bir buluş gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi insanların başkalarının davranışlarını taklit etme veya aynalama eğilimi içgüdüsel bir düzeyde gerçekleşmektedir. Ancak bu içgüdüsel tepki süreci, birey geliştikçe ve olgunlaştıkça daha karmaşık düzeye ulaşır ve empati becerimizi artırır. Örneğin, bir çocuk önce annesinin duygularını (örneğin üzgün, mutlu, endişeli) fark ve taklit eder. Daha sonra ailesiyle ve başkalarıyla birlikte oyunlar (evcilik, doktorculuk, öğretmencilik, hırsız-polis vb.) oynayarak ve -mış gibi yaparak insan rollerini ve bakış açılarını öğrenir. Takım sporları, strateji oyunları, eğitsel oyunlar gibi organize oyunlar da bireylerin diğer bireylerin duygularını, düşüncelerini ve bakış açılarını anlamalarını sağlamak açısından empati öğretiminde önemlidir. Bu konuda devam etmekte olan çalışmalar, insanlardaki ayna nöronların öncelikle başkasının davranışını taklit etmeye aracı olduğu, ancak empati gibi çok daha yüksek ve karmaşık davranışların gelişmesini de sağladığını ortaya koymaktadır (Ferrari ve Coudé, 2018). Bu konudaki bir başka önemli araştırma bulgusu ise kadınların erkeklere oranla daha fazla aynalama gerçekleştirdiğinin tespit edilmesidir. Bu bize kadınların doğal olarak daha empatik tepkiler verebildiğini, ancak bu becerinin gelişiminin eğitimle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir (Cheng ve diğerleri, 2007).

Gerek empatinin tanımından gerekse bileşenleri ve boyutlarından yola çıkarak empati becerimizi geliştirmek için dört önemli unsuru olduğunu söylemek mümkündür (Decety ve Ickes, 2009). Bu dört unsur şu şekilde sıralanabilir:

1. **Öz farkındalık:** Algısal düzeyde öncelikle kendimizi algılamamız gerekir. Böylece empati kurarken, kendimizi iyi tanıyan bireyler olarak karşımızdaki kişinin deneyimi/duygusu/düşüncesi ile kendimizinkiler arasında net ayrımlar yapabiliriz. Aksi takdirde, kendi duygu ve düşüncelerimizle karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini birbirine karıştırarak empati yerine sempati veya özdeşim gerçekleştirmiş oluruz.
2. **Duygu yönetimi:** Kendi hissettiğimiz duyguları fark ederek bu duyguları doğru ifade etmemiz ve duyguları yönetmemizi sağlayan düzenleyici süreçleri bilmemiz doğru empati kurmamızı sağlar. (bkz. Sosyal İçermede Duygu Yönetimi Kitapçığı)
3. **Zihinsel esneklik:** Bizden farklı düşünce, bakış açısı, inanç ve niyetlere sahip olsa da insanları anlayabilme esnekliği empati kurmamızı kolaylaştırır.
4. **Öz yönetim:** Karşımızdaki kişiyi anladığımızda bu anlayışımıza uygun paylaşım ve davranışta bulunmamız empati sürecini doğru tamamlamamızı sağlar. Bunun için de kendimizi her bakımdan yönetebiliyor olmamız gerekir.



8. Empati Nedir?

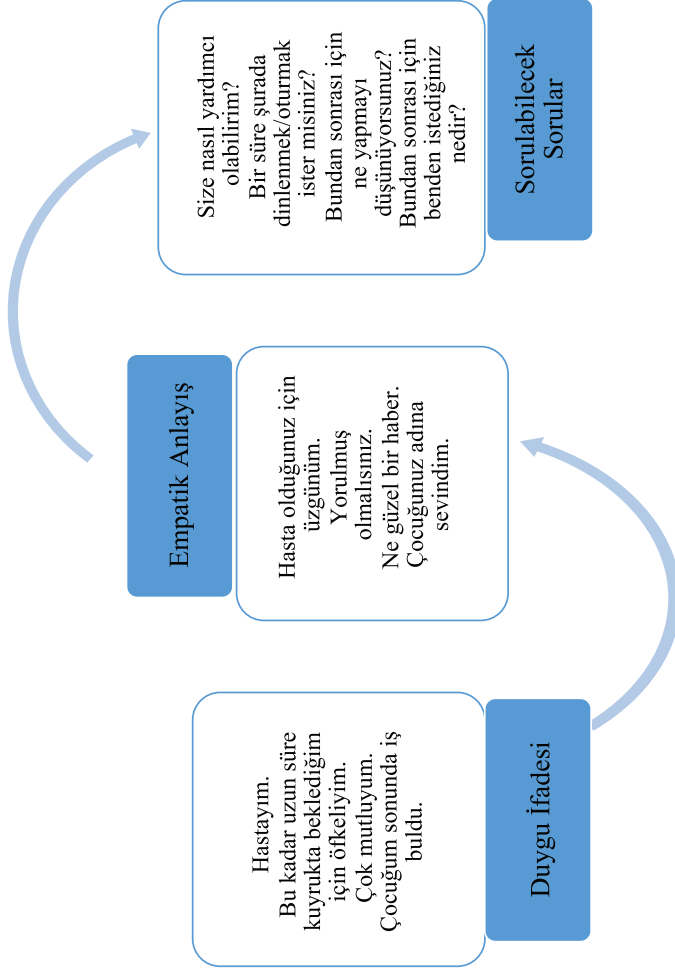
Bu becerilerin yanında daha iyi bir empatik anlayış için uygulanabilecek bazı önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- Empati hissedebilmeniz veya gösterebilmeniz için önce karşınızdaki kişiyi etkin bir şekilde dinlemelisiniz. Odaklanmış bir şekilde dinlemiyorsanız, karşınızdaki kişi ile empati kurmanızı sağlayacak sözlü ve sözsüz bilgileri algılayamamış olursunuz. Bunu yapmak için, iç monoloğunuzu susturmalı ve odağınızı karşınızdaki kişiye vermeye devam etmelisiniz.
- Karşınızdaki kişiyi dinlediğinizi, anladığınızı ve onu kabul ettiğinizi hissettirecek dönütler verin. Çünkü kişinin kendisinin anlaşıldığını, kabul edildiğini hissetmesi empatik iletişimin en etkili adımlarından biridir. Bunun için, *“Evet, seni anlıyorum.”*, *“Ne demek istediğini anladım.”* gibi sözlü ve başınızı sallama gibi kabul ifadeleriyle de sözsüz dönütler verebilirsiniz.
- Empatik anlayış için tam olarak anlamadığınız herhangi bir ifadeyi ya da durumu açıklığa kavuşturmak için *“... ile ne demek istediniz?”*, *“Sizin için bu neden önemli?”*, *“Bu durum size nasıl hissettirdi?”* gibi açık uçlu sorular sorabilirsiniz.
- Ardından, anlatılanları doğru anladığınızdan emin olmak için kendi sözlerinizle karşınızdaki kişinin söylediklerini yansıtabilirsiniz. Bu, durumu hem sizin hem de kişinin daha iyi anlamasına yardımcı olabilir. Çünkü, sizin ifade ve anlatımlarınızla karşınızdaki kişi de kendi durumunu çok daha iyi bir şekilde duymuş olacaktır. Bunun için, *“Yani X mi demek istiyorsunuz?”*, *“Sizi doğru anlamak adına soruyorum: X mi demek istediniz?”*, *“Anladığım kadarıyla*

deneyimlemekte olduğunuz X'tir.," "X konuda Şunu anladım. Doğru mu?" gibi ifadeler kullanabilirsiniz.

- Konuşma boyunca, karşınızdaki kişinin söylediklerini tam olarak anladığınızdan emin olmak için duyduklarınıza dayanarak özet ve/veya çıkarım yapar tarzda ifadeler kullanabilirsiniz. Böylece eğer yanlış yansıtma ya da çıkarım yapıyorsanız karşınızdaki kişinin söylediklerinizi düzeltme veya değiştirme fırsatı olacaktır. Bunun için Şu Şekilde ifadeler kullanılabilir: *"Yanlışsam düzeltin.," "O kısmı kaçırdım sanırım.," "Lütfen X kısmını tekrarlar mısınız? Anlamamış olabilirim.," "Bunu doğru anladığımdan emin değilim."*
- Bu adımdan sonra daha da derin bir empatik iletişim için sadece söylenenleri duymak ve anlamakla kalmadığınız, aynı zamanda kendinizi karşınızdaki kişinin yerine koyduğunuzu hissettirecek Şekilde anlatılan durumların olası neden, sonuç ve etkilerini de ifade edin. Örneğin, *"Anlattığınız olayın ne anlama geldiğini anlıyorum. X olduğu için Y de bu durumdan etkileniyor ve bu da size yetersiz hissettiriyor.," "Yaşamakta olduğunuz Şey yüzünden, X hissediyor, bunun için de Y davranıyor olabilirsiniz.," "Bu muhtemelen sizin için Şu anlama geliyor: X yapmak sizin için daha zor, Y ise daha kolay."*

8. Empati Nedir?



Şekil 10. Empatik iletişim örneği

- Empatide önemli olanın karşımızdaki kişiyi anlamak olduğunu odakta tutarak sürecin sonunda bir teşhis koyma ya da tedavi etme çabasına girmemeniz uygun olacaktır.
- Çoğu zaman insanlar sorunlarını sadece anlaşılmaq için anlatırlar. Karşınızdaki kişi tavsiye veya çözüm istemiyorsa, ihtiyacı bu olmayabilir. Karşınızdaki kişiye yardım ettiğinizi düşünerek yapıyor olmanız bile, kişi istemediği halde tavsiye, fikir ya da çözüm sunmaya çalışmanız ona yardım sağlamayabilir. Bunun yerine karşımızdaki kişinin ne istediğini anlamamıza yarayacak Şekil 9'de sunulan örnekteki gibi sorular sorulabilir.



KAYNAKÇA

Akkoyun, F. (1982) *Empatik anlayış üzerine. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 15(2), 65-69.

Akova, O. ve Akın, G. (2015) atışma yönetimi. içinde Ed. K. O. Özer, M. Hızıroğlu & A. Saldamlı, *Yönelisel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri. İstanbul, Adra Yayıncılık*. 516-549.

Aşkun, D. ve etin, F., (2017) Benmerkezcillik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik alışması, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 18(5), 485-494.

Ayar, A., Uğur, E., Topcu, F., Güler, H. & Şahin, K. (2020) *Etkili İletişim*. Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Aydın, N. (2009) *Etkili İletişim Stratejileri*. İstanbul, Kumsaati Yayınları.

Aziz, A. (2008) *İletişime Giriş*. İstanbul, Aksu Yayınları.

Baltaş, Z. & Baltaş, A. (1992). *Bedenin Dili*. İstanbul, Remzi Kitabevi.

Borke, H. (1971). Interpersonal perception of young children: egocentrism or empathy? *Developmental Psychology*, 5(2), 263-269.

Centre for Multiparty Democracy (1994) *Conflict Management and Resolution Manual*, Malawi.

Cüceloğlu, D. (1992) *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul, Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (1994) *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul, Sistem Yayınları.

Cüceloğlu, D. (1999) *İnsan ve Davranışı*. İstanbul, Remzi Kitabevi Yayınları.

Çamdereli, M. (2008) *İletişime Giriş*. İstanbul, Dem Yayınları.

Decety, J. & Ickes, W. (Ed.) (2009) *The Social Neuroscience of Empathy*. Massachusetts, The MIT Press.

Demiray, U. (2008) *Etkili İletişim*. Ankara, Pegem Akademi Kitabevi.

di Pellegrino, G., Fadiga, L., Fogassi, L., Gallese, V. & Rizzolatti, G. (1992) Understanding motor events: a neurophysiological study. *Experimental Brain Research*. 91, 176-180.

Donaldson, M. (1987) *Children's Mind*. Glasgow, Fontana Press.

Eisenberg, N. (1981) Social development. içinde Ed. C. B. Kopp & B. K. Joanne, *The Child Development in Social Context*. London, Addison Pub. 223-281.

Erdoğan, İ. (2002) *İletişimi Anlamak*. Ankara, Erk Yayınları.

Ferrari, P., & Rizzolatti, G. (2014) Introduction mirror neuron research: the past and the future, philosophical transactions. *Biological Sciences*. 369(1644), 1-4.

Ferrari, P. F., & Coudé, G. (2018) Mirror neurons, embodied emotions, and empathy. içinde Ed. K. Z. Meyza & E. Knapska, *Neuronal Correlates of Empathy: From Rodent to Human*. London, Elsevier Academic Press, 67-77.

Ford M. E. (1979) The construct validity of egocentrism, *Psychological Bulletin*. 6(86), 1169-1188.

Fried, I., Mukamel, R., & Kreiman, G. (2011) Internally generated pre-activation of single neurons in human medial frontal cortex predicts volition. *Neuron*. 69(3), 548-562.

Goldstein, A. P. & Michaels, G. Y. (1985) *Empathy: Development, Training and Consequences*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Assoc. Pub.

Güngör, N. (2011) *İletişime Giriş*. Ankara, Siyasal Kitabevi.

Hall, G. (2009), Le désir de vivre: an introduction to the life and work of Françoise Dolto. *British Journal of Psychotherapy*. 25, 312-330.

Hoffman, M. L. 1977. *Empathy, Its Development and Prosocial Implications*. Nebraska symposium and motivation. University of Nebraska Press, 25, 169-218.

Johnson, D. & Johnson, F. (2014) *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Exxes, Pearson Publishing.

Kadıbeşgil, S. (2003). *Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı*. İstanbul, Mediacat Yayınları.

Karabağ, Ş. G. (2003) *Öğretilebilir ve Bilişsel Bir Beceri Olarak Tarihi Empati*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karip, E. (2020) *Çatışma Yönetimi*. (1. Baskı) Ankara, PegemA Yayıncılık.

King, S. (2011) The structure of empathy in social work practice, *Journal of Human Behavior in the Social Environment*. 21(6), 679-695.

Koç, H., Teke, A. & Arslan, C. (2017) Kişilerarası İlişkilerde çatışma çözüme. *Eğitim Araştırmaları*. 178-187.

Oskay, Ü. (1992) *İletişimin ABC'si*. İstanbul, Simavi Yayınları.

- Piaget J. & Inhelder, B. (1956) *The Child's Conception of Space*. London, Routledge and Kegan Paul.
- Poulsen, I. & Thormann, I. (2016) *Therapy with Infants: Treating a Traumatized Child*. New York, Karnac Books Ltd.
- Rahim, M. Afzalur; Garrett, Jan Edward; Buntzman & Gabriel E. (1992) Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*. 11(5-6), 423-433.
- Rogers, C. R. (1995) *A Way of Being*. Boston, Houghton Mifflin.
- Saydam, A. (2015) *İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi*. İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Schaubhut, N. A. (2007) *Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Description of the Updated Normative Sample and Implications for Use*, CPP.
- Schrumpf, F., Crawford, K. D. & Bodin, J. R. (2007). *Okulda Çatışma Çözme ve Akran Arbuluculuk Program Rehberi*. Çev. G. F. Akbalık, Uyarlama. G. F. Akbalık & D. B. Karaduman, Ankara, İmge Kitabevi.
- Suchman A. L., Markakis K., Beckman H. B. & Frankel R. (1997) A model of empathic communication in the medical interview. *JAMA*. 277(8), 678-682.
- Sweeney, B., & Carruthers, W. L. (1996) Conflict resolution: history, philosophy theory, and educational applications. *The School Counselor*. 43(5), 326-344.
- Tayfun, R. (2007) *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara, Nobel Yayınları.

Temel Eğinli, A. & Gürüz, D. (2011) *Kişilerarası İletişim (Bilgiler/Etkiler/Engeller)*. Ankara, Nobel Yayınları.

Tutar, H. & Yılmaz, M.K. (2013) *İletişim (Genel ve rgtsel Boyutuyla)*. Ankara, Seğkin Yayınları.

Uzun, R. (2007) *İletişim Etiği/ Sorunlar ve Sorumluluklar*. Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları.

Voltan Acar, N. (2010). *İnsan İlişkileri*. Ankara, Nobel Yayınları.

Wispe, L. (1986) The distinction between sympathy and empathy: to call forth a concept. a word is needed, *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(2), 314-321.

Wispe, L. (1987). History of the concept of empathy, içinde Ed. N. Eisenberg & J. Strayer, *Empathy and Its Development*. Cambridge, Cambridge University Press, 17-37.

Yawei Cheng 1, Ching-Po Lin, Ho-Ling Liu, Yuan-Yu Hsu, Kun-Eng Lim, Daisy Hung & Jean Decety (2007) Expertise modulates the perception of pain in others. *Current Biology*. 17(19), 1708-1713.

Zıllıoğlu, M. (1993) *İletişim Nedir?* İstanbul, Cem Yayınevi.



 tcailesosyal

 tcailesosyal

 ailevesosyal

 tcailesosyal

www.aile.gov.tr