Etkili İletişim Becerileri

İş Dünyasında Güven ve Bağlantının Görünmez Mimarisi



Bartın Ticaret ve Sanayi Odası

Prof. Dr. Özge Özgür- Bartın üniversitesi

NotebookLM

İletişim Neden Kurulur? Amaçların Mimari Dağılımı

Anlama



Kişisel Buluş (Öz Keşif): Kendi duygu, düşünce ve korkularımızı tanımlamak; güçlü ve zayıf yönlerimizi öğrenerek öz-imajımızı oluşturmak.



Dış Dünyayı Keşfetmek: Çevremizdeki nesneleri, olayları ve diğer insanları tanımak; çevresel değişimleri (ekonomi, sağlık, eğlence) takip etmek.

İçsel Odak ◄ ► Dışsal Odak



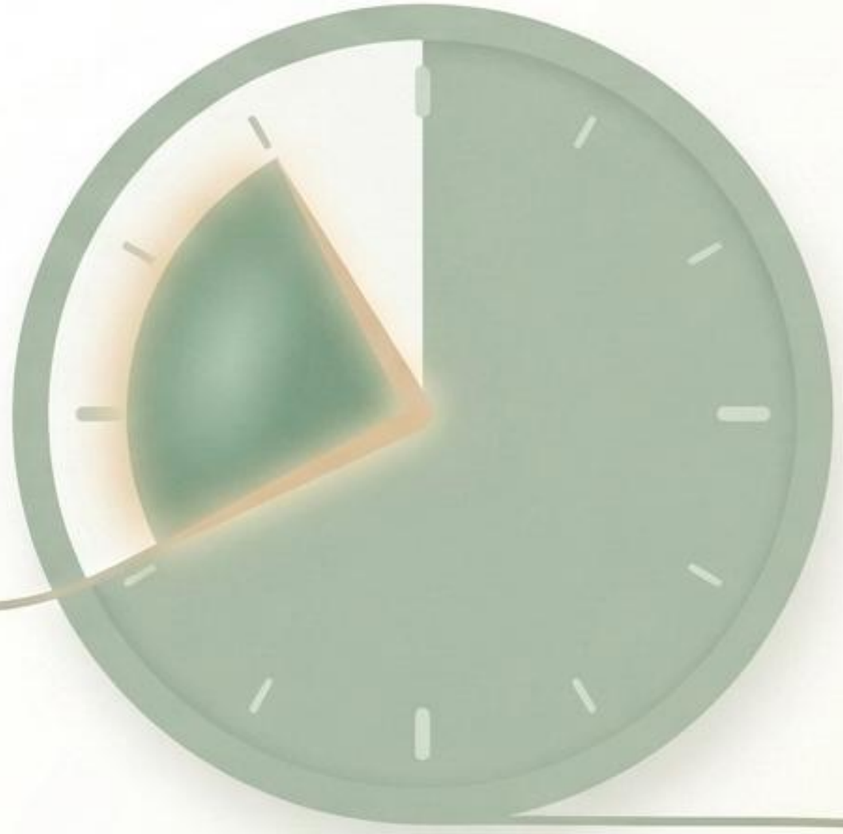
Anlamlı İlişkiler Geliştirmek: Başkalarıyla bağ kurmak, destek olmak ve yakınlık duygusunu (aşk, sevgi, dostluk) yaşamak.



Tutum ve Davranışları Değiştirmek: Diğer kişileri ikna etmek ve etkilemek. "Benim düşüncem" algısını "Bizim düşüncemiz" formuna dönüştürmek.

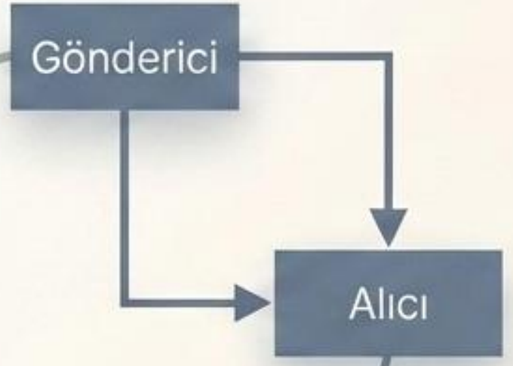
Eylem

NotebookLM

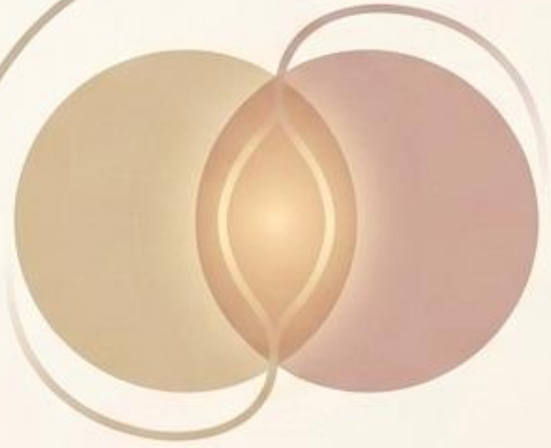


Yöneticilerin zamanlarının **%70–90'ı** iletişim faaliyetleriyle geçer.

(Robbins & Judge, 2022)



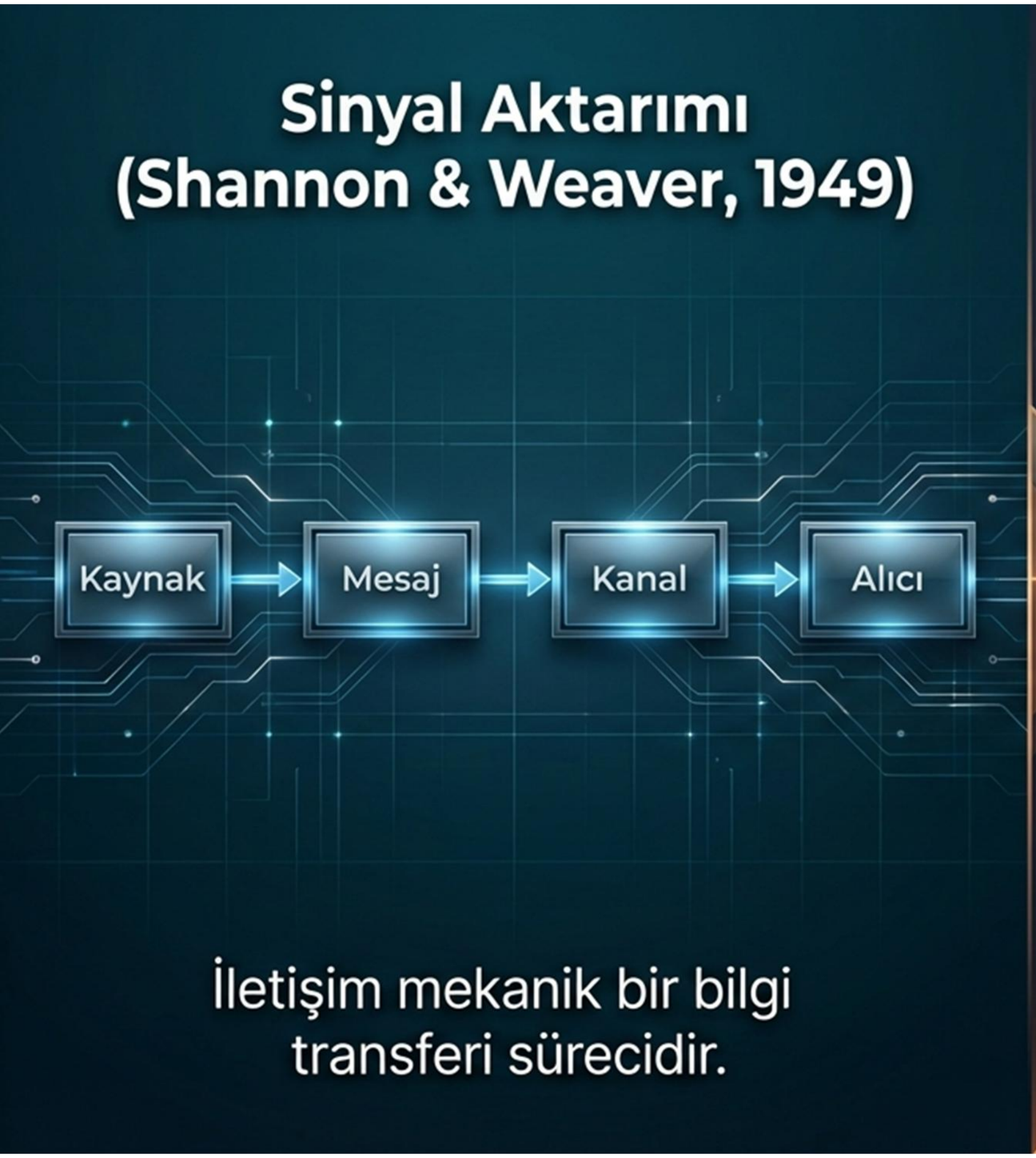
Sadece Bilgi Transferi Değildir.



Ortak Bir Anlam ve Güven İnşa Sürecidir.

NotebookLM

Sinyal Aktarımı (Shannon & Weaver, 1949)



İletişim mekanik bir bilgi transferi sürecidir.

Anlamın Doğuşu (Mevlana Celaleddin-i Rumi)

Sen ne kadar bilirsen bil, senin bildiğin karşındakinin anladığı kadardır.

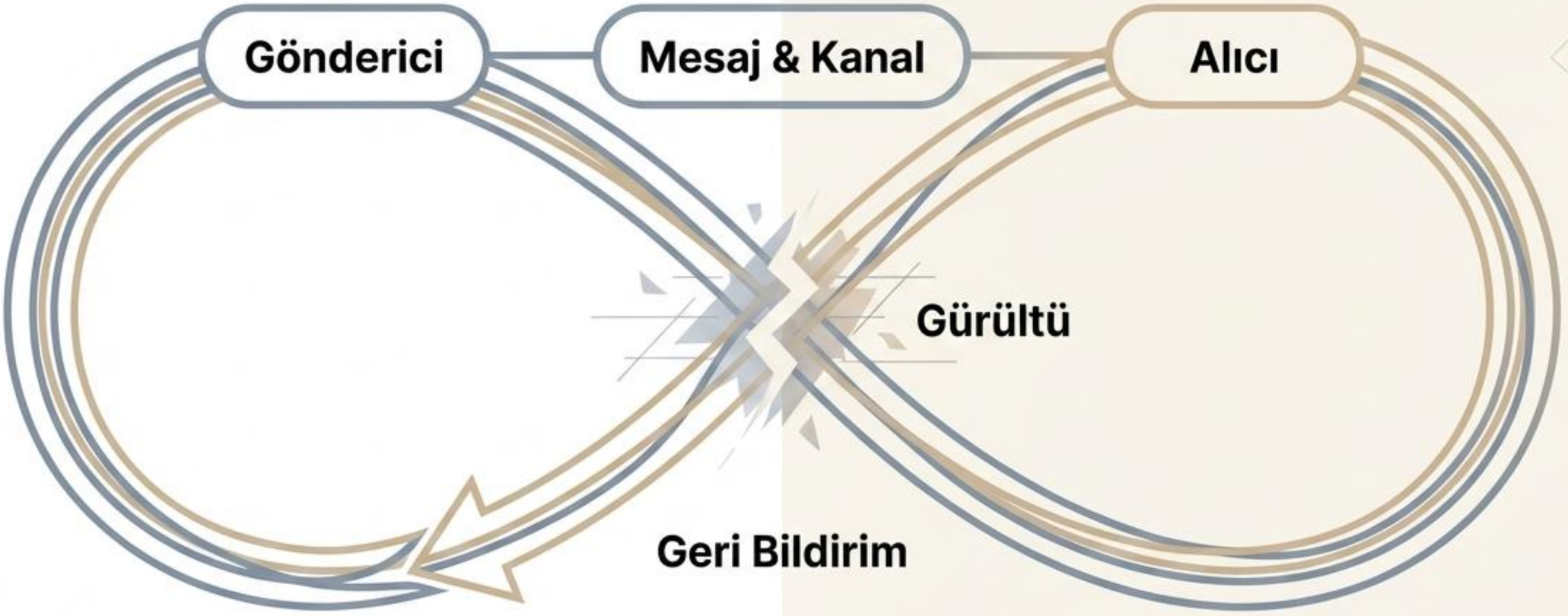
İletişim, bilginin değil, duygunun ve anlamın paylaşılmasıdır.

NotebookLM

İletişimin Anatomisi: Anlamı Ortaklaştırma Süreci



NotebookLM

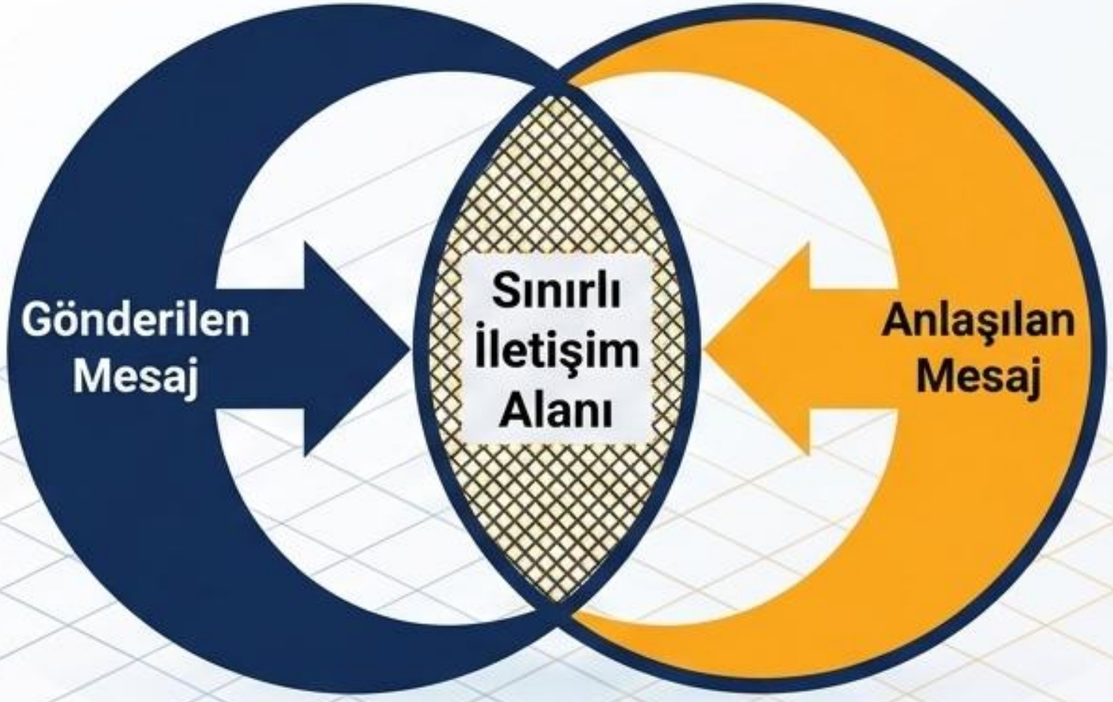


Belirsiz: “Bu işi bir an önce bitirin.” (Gürültüye açık)

Net: “Bu raporu yarın saat 15.00’e kadar tamamlamanızı rica ediyorum.” (Anlam bütünlüğü)

NotebookLM

İletişimin Doğasındaki Kaçınılmaz Boşluk: Sınırlı İletişim



"Söylediğini sandığını anladığına inanıyorum; ancak duyduğunun benim demek istediğimin olmadığını kavradığından kuşkuluyum."

Gerçekte, kendimizi tam anlamıyla açıklayamayız ve tam olarak anlaşılamayız. İletişimde hedef, **gönderilen** mesaj ile algılanan mesajın çakışma alanını (**Sınırlı İletişim Alanı**) **stratejik olarak genişletmektir**.

NotebookLM

Bağlantının Düşmanı: Gürültüyü Teşhis Etmek



Fiziksel İletişimsizlik (Dışsal Gürültü)

- **Tanım:** İletişim süreci sırasında çevresel veya mekanik bir olgunun mesajı fiziksel olarak kesintiye uğratmasıdır.
- **Semptomlar:** Kısık ses, telefondaki cızırtı, ortam gürültüsü, okunmayan yazılar.
- **Sonuç:** Mesajın sadece bir kısmı duyulur veya tamamen kaybolur.



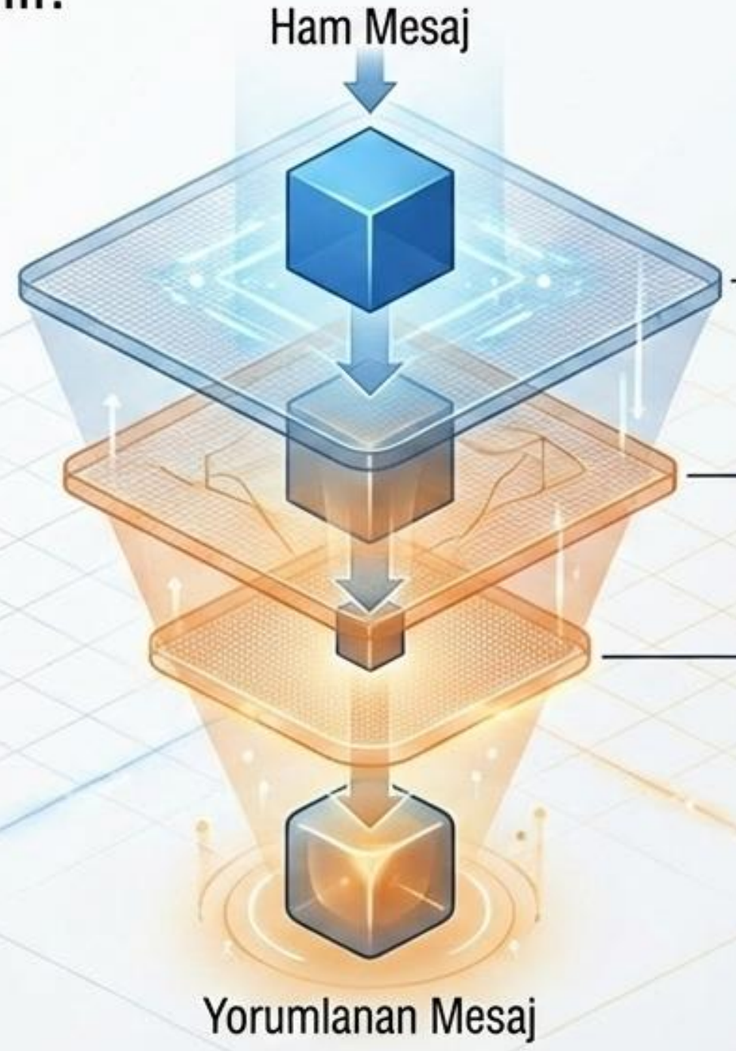
Anlamsal/Semantik İletişimsizlik (İçsel Gürültü)

- **Tanım:** Verilen mesajın alıcı tarafından göndericinin niyetinden tamamen farklı algılanması ve anlamlandırılmasıdır.
- **Semptomlar:** Eğitim farkı, kültürel uyumsuzluk, karmaşık jargon kullanımı.
- **Sonuç:** Kelimeler duyulur ancak niyet edilen anlam kaybolur.

NotebookLM

Alıcının Anatomisi: Mesajı Şekillendiren Filtreler

Alıcı, bir kayıt cihazı değildir. Gelen mesaj, alıcının üç temel içsel filtresinden geçerek yeniden yapılandırılır.



Kavramsal Filtre: Alıcının değerleri, tutumları, dili ve geçmiş deneyimleri. (Mesajın kültürel olarak çözümlendiği yer).

Bilişsel Stil: Öğrenme biçimi, bilgi düzeyi ve organize etme becerisi. (Mesajın zihinsel olarak yapılandırıldığı yer).

Eşik Değer: Duyu organlarının fizyolojik hassasiyeti (duyma/görme sınırı). Mesaj bu eşiği aşamazsa iletişim başlamadan biter.

NotebookLM

Hedef: Bilgi Transferinden Ortak Anlama Geçiş



Etkili iletişim, karşı tarafa mesaj fırlatmak değil; iki farklı **dünyanın kesiştiği o dar alanda güven inşa etmektir.**

NotebookLM

Etkileşimin Buzdağı (Sözsüz İletişimin Gücü)



%7 Kelimeler
(Bilinçli Mesaj)

%38
Ses Tonu ve Vurgu

%55
Beden Dili ve Mimikler
(Mehrabian, 1971)

İnce Dilimler Teorisi

Ambady ve Rosenthal (1993): İnsan zihni, karşısındakinin niyetini ve yetkinliğini saniyeler süren mikro-gözlemlerle, sözler henüz sarf edilmeden yargılar ve karara bağlar.

NotebookLM

İletişimi yapılandırmada kelimelerin etkisi sandığımızdan çok daha küçüktür.
İnsan beyni 'ne' söylendiğinden çok 'nasıl' söylendiğine odaklanır.



%10 Kelimeler (Sözel):
Mantıksal yapı ve içerik.

%30 Ses Tonu (Vurgu):
Akıcılık, ses perdesi, ritim ve boğumlanma.

%60 Beden Dili (Sözsüz):
Mimikler, göz teması, bedensel temas ve kişisel alan (Kinesics).

Kritik Çıkarım: Çelişki durumunda, insan beyni her zaman **sözsüz a iletişime (beden dili ve ses tonu) güvenir.**

NotebookLM

Profesyonel Duruşun Anatomisi

Göz Teması ve Odak.
Güvenin biyolojik temeli. Karşılıklı dikkatin ve 'buradayım' mesajının en güçlü sinyali.

Açık ve Dengeli Duruş.
Savunma mekanizmalarının kapalı olduğunu gösteren, bariyersiz (kolları bağlamadan) gövde pozisyonu.



Ses Tonu ve Vurgu.
Duygunun taşıyıcı frekansı. Goffman (1959)'a göre kurumsal imajın sesle yönetimi.

NotebookLM

Bağlantıyı Koparan Sürtünme Noktaları



İletişim kazaları, niyet eksikliğinden değil, bu engellerin fark edilmemesinden kaynaklanır (Adler vd., 2020).

NotebookLM

Kopukluğun Kurumsal Maliyeti

İletişim Kopukluğu

- Zaman ve kaynak israfı.
- Düşük moral ve motivasyon.
- Zedelenen müşteri güveni.
- Sürdürülebilir kurumsal başarı (Clampitt, 2017).

Etkili ve Net İletişim

- Hızlı kriz çözümü.
- Güçlü ekip çalışması ve örgütsel bağlılık.
- Sürdürülebilir kurumsal başarı (Clampitt, 2017).

NotebookLM

Birinci Temel Beceri: Aktif Dinleme

Konuşmacının mesajını dikkatle anlamayı, yargısız bir tutum sergilemeyi ve uygun geri bildirim sağlamayı içeren bilinçli bir süreçtir.

Dikkat Verme: Göz teması ve odaklanmış beden dili.

Açık Uçlu Sorular: Konuyu derinleştiren yaklaşımlar.

Yansıtma ve Özetleme: Anlaşıldığını hissettirme.

Geri Bildirim: Sözel ve sözsüz tepkiler.

Yargısız Yaklaşım: Savunmaya geçmeden dinleme.

Çalışan: "İş yüküm çok arttı." → **Yetersiz Yanıt:** "Herkes yoğun." → **Aktif Dinleme:** "İş yükünün seni zorladığını anlıyorum, birlikte çözüm arayabiliriz."

NotebookLM

İşitmek vs. Dinlemek



İşitmek (Biyolojik)

Sadece ses dalgalarının kulağa çarpmasıdır. Pasiftir, efor gerektirmez.



Dinlemek (Psikolojik)

Mesajın ardındaki niyeti, duyguyu ve ihtiyacı çözümleme sanatıdır. Aktiftir, zihinsel ve duygusal bir yatırımdır.

> “Aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguyu paylaşanlar anlaşabilir.” — Mevlana

NotebookLM

Duymak Biyolojik, Dinlemek İse Stratejik Bir Seçimdir

Duymak (Pasif)

- Fizyolojik bir süreçtir.
- Tesadüfidir.
- Ses dalgalarının kulağa çarpmasıdır.
- Çaba gerektirmez.

Dinlemek (Aktif)

- Zihinsel bir süreçtir.
- Bilinçli bir tercihtir.
- Anlamlandırma ve geri bildirim içerir.
- Stratejik bir iş aracıdır.

İletişim kazalarının %80'i, dinlemek yerine "cevap vermek için sıramızı beklemekten" kaynaklanır.

NotebookLM

Aktif Dinleme Merdiveni

Zihinsel eforun yukarı doğru tırmanışı (Brownell, 2012)



NotebookLM

Aktif Dinleyicinin Araç Çantası (Rogers & Farson)



Parafraz (Yansıtma)

Söylenenleri kendi kelimelerinizle özetlemek.
Örn: "Yani teslimatın gecikmesi sizi zor durumda bıraktı, doğru mu anlıyorum?"

Açık Uçlu Sorular

Savunmayı indirip keşfi başlatmak.
Örn: "Bu durum iş planınızı nasıl etkiledi?"

Duygu Yansıtma

Söylenmeyen hissi isimlendirmek.
Örn: "Bu durumun sizi hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum."

NotebookLM

Aktif Dinleme: Karşı Tarafın Dünyasına Giriş

1. Dur

Kendi iç sesinizi ve savunma mekanizmanızı susturun.

2. Bak

Göz teması kurun, tüm dikkatinizi bedeninize yansıtın.

3. Dinle

Sadece kelimeleri değil, arkasındaki duyguyu yakalayın.

4. Soru Sor

Açık uçlu sorularla (Kim, Ne, Nasıl) konuyu derinleştirin.

5. Yansıt ve Özetle

"Anladığım kadarıyla...", "Demek istediğiniz..." diyerek anlaşıldığını teyit edin.

NotebookLM

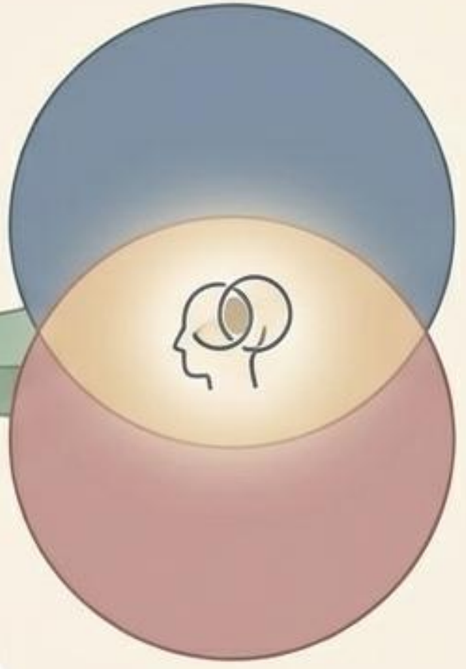
İkinci Temel Beceri: Empati

Bireyin kendisini karşısındakinin yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlaması ve bunu yansıtmasıdır.

Adım 1: Bilişsel Empati (Zihin): Karşı Karşı tarafın bakış açısını entelektüel olarak anlama.

Adım 2: Duygusal Empati (Kalp): Karşı tarafın duygularını hissetme ve içselleştirme.

Adım 3: Şefkatli Empati Empati (Eylem): Anlayışı, destekleyici kurumsal davranışlara dönüştürme.



NotebookLM

Profesyonel Sınırlar: Empati vs. Sempati

	Empati	Sempati
Odak Noktası	Anlamaya ve çözüme odaklanır.	Acımaya ve duygusal özdeşleşmeye odaklanır.
Profesyonel Mesafe	Sınırları korur, objektiftir.	Sınırları bulanıklaştırır, subjektiftir.
İş Dünyası İşlevi	Güven inşa eder, işlevseldir.	Bağımlılık yaratabilir, profesyonelliği zedeler.

Müşteri şikayetinde 'Bu sizin hatanız' demek yerine, 'Yaşadığınız aksaklık için sizi anlıyorum ve çözüm bulmak için buradayız' demek empatik ve profesyoneldir.

NotebookLM

UYGULAMA 2: Empati Haritası

Senaryo: Ayşe Hanım, satın aldığı ürünün teslimatının gecikmesi nedeniyle hayal kırıklığı yaşamaktadır ve iptal etmeyi düşünmektedir.

Düşünüyor & Hissediyor:
Güvensizlik, hayal kırıklığı.

Görüyor:
Gecikme bildirimleri, rakip firmaların hızlı hizmetleri.



Söylüyor & Yapıyor:
Şikayette bulunuyor, agresif bir ses tonu kullanıyor.

Kaygılar (Pains) & Beklentiler (Gains):
Zaman/güven kaybı vs. Hızlı çözüm ve telafi beklentisi.

Şefkatli Empati (Eylem) Cümlesi: "Yaşadığınız hayal kırıklığını anlıyorum, siparişinizi hemen hızlandırıyoruz."

NotebookLM

Senaryo 2: Amasra Turizminde Çifte Rezervasyon Krizi

Bağlam: Aile uzun bir yoldan yorgun gelmiştir; deniz manzaralı odaları hazır değildir.

Düşünüyor & Hissediyor
(Beklentiler, hayal kırıklıkları)

- Öfke
- Değersizlik
- Tatilinin mahvolduğunu düşünme.

Görüyor
(Çevresindeki uyaranlar, rakipler)

Söylüyor & Yapıyor
(Davranışlar, şikayetler)

- “Bunca yol geldik, bu nasıl işletmecilik!”

Kaygılar
(Zaman kaybı, güvensizlik)

- Dolandırılmış hissetme
- Yorgunluk.

Kazanımlar
(Hızlı çözüm, telafi)

Empatik Çözüm İfadesi: Uzun yoldan geldiniz ve dinlenmek hakkınız. Bu aksaklık için özür dilerim. Sizi hemen geçici bir odaya alıp yorgunluğunuzu atarken, asıl sorunu 15 dakika içinde çözeceğim.

NotebookLM

Üçüncü Temel Beceri: “Ben Dili” Mimarisi

[Davranışın Tanımlanması]: Sadece gözlemlenebilir gerçekler. Yargı yok.

+

[Hissedilen Duygu]: Bu durumun sizde yarattığı his.

+

[Somut Etki]: İş sürecine veya size olan rasyonel, ölçülebilir etkisi.

+

[Çözüm Beklentisi]: İleriye dönük yapıcı talep.

=

Güvene Dayalı ve Savunmasız İletişim Ortamı

NotebookLM

İletişimin Mimarisi: Duvar Örmek vs. Köprü Kurmak



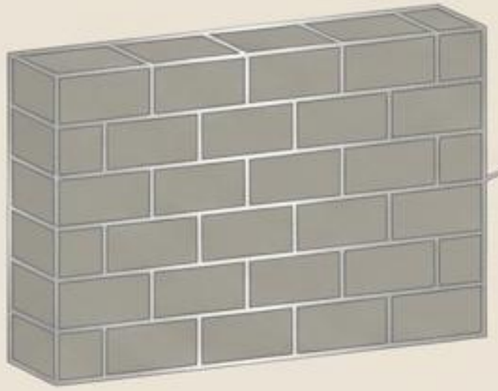
DUVAR (Sen Dili)
Etki: Suçlayıcıdır, yargı içerir.
Nörobiyoloji: Alıcının amigdalasını (tehdit merkezi) tetikler, savunma veya saldırı yaratır.

KÖPRÜ (Ben Dili)
Etki: Sorumluluk alır, etkiye odaklanır.
Nörobiyoloji: Prefrontal korteksi (mantık ve işbirliği merkezi) devreye sokar.

Şiddetsiz İletişim Formülü (Rosenberg, 2003):
Gözlem + Duygu + İhtiyaç + Rica

NotebookLM

Sözcüklerin Gücü: Duvar Ören "Sen Dili", Köprü Kuran "Ben Dili"



Sen Dili

- Suçlayıcıdır, yargılar.
- Savunmaya geçirir.
- Çatışmayı besler.

> Örn: “Sürekli hata yapıyorsun.”



Ben Dili

- Davranışa odaklanır.
- Duyguyu ifade eder.
- Çözüme davet eder, iş birliği yaratır.

NotebookLM

Savunmacılık Tuzağı ve Yapıcı İletişim

Sen Dili (Suçlayıcı)

- Kişiliğe saldırı olarak algılanır.

- Savunma mekanizmalarını devreye sokar.

- Çatışmayı tırmandırır.

Ben Dili (İşbirlikçi)

- Kişiyi değil, davranışı ve etkisini hedef alır.

- Psikolojik güven ortamı yaratır (Gibb, 1961).

- Çözüme davet eder.

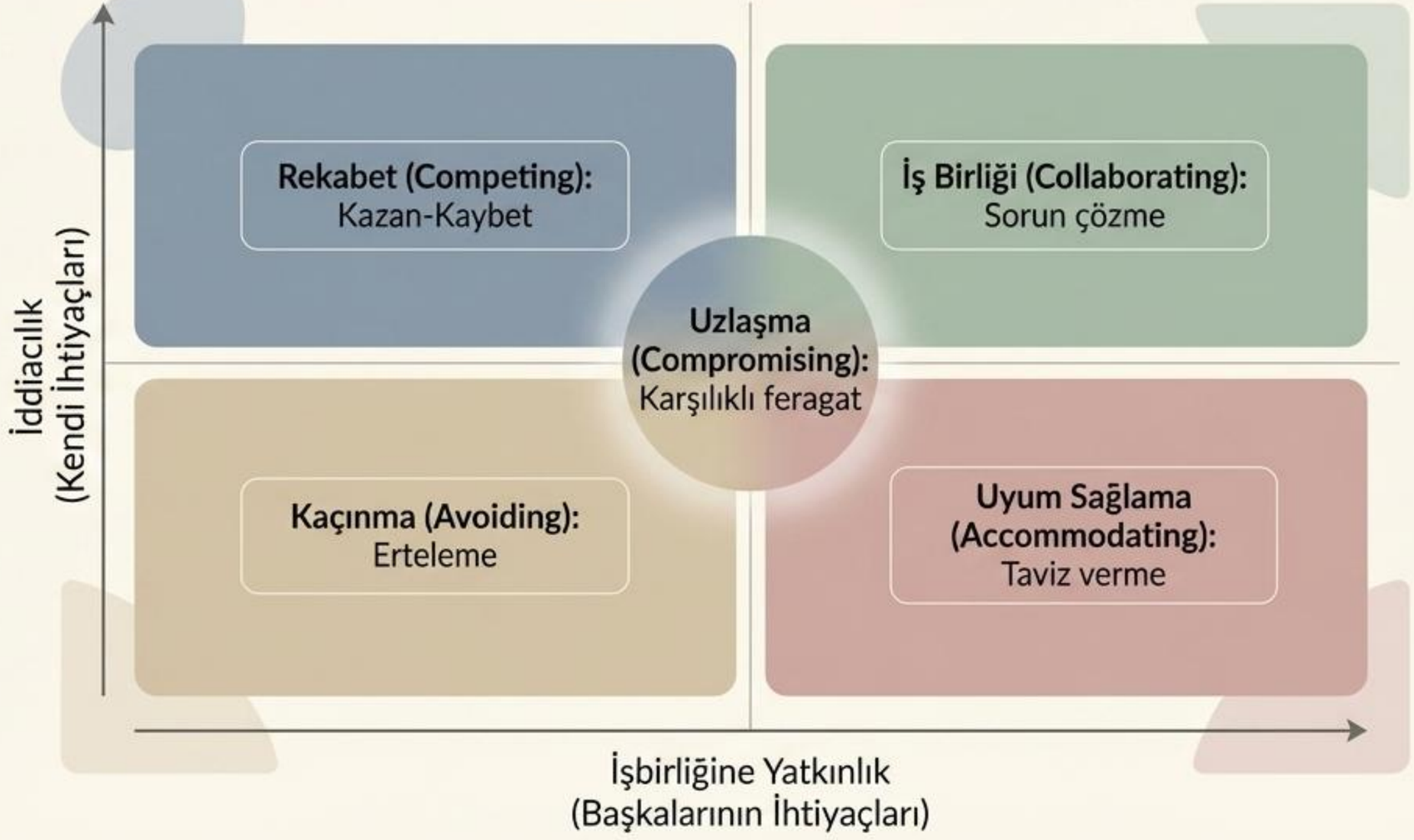
NotebookLM

Dönüşüm: Günlük İş Hayatından Örnekler

Zaman Yönetimi	Öncesi ve Sonrası
Sen Dili: "Toplantılara hep geç kalıyorsun."	**Ben Dili:** "Toplantılara geç kalındığında (Davranış), zaman planlamasında zorlanıyorum (Etki) ve strese giriyorum (Duygu). Lütfen saatlere dikkat edelim (Beklenti)."
İletişim Eksikliği	
Sen Dili: "Beni hiç dinlemiyorsun."	**Ben Dili:** "Konuşurken dinlenmediğimi hissettiğimde kendimi değersiz hissediyorum ve iletişimi kesmek istiyorum."

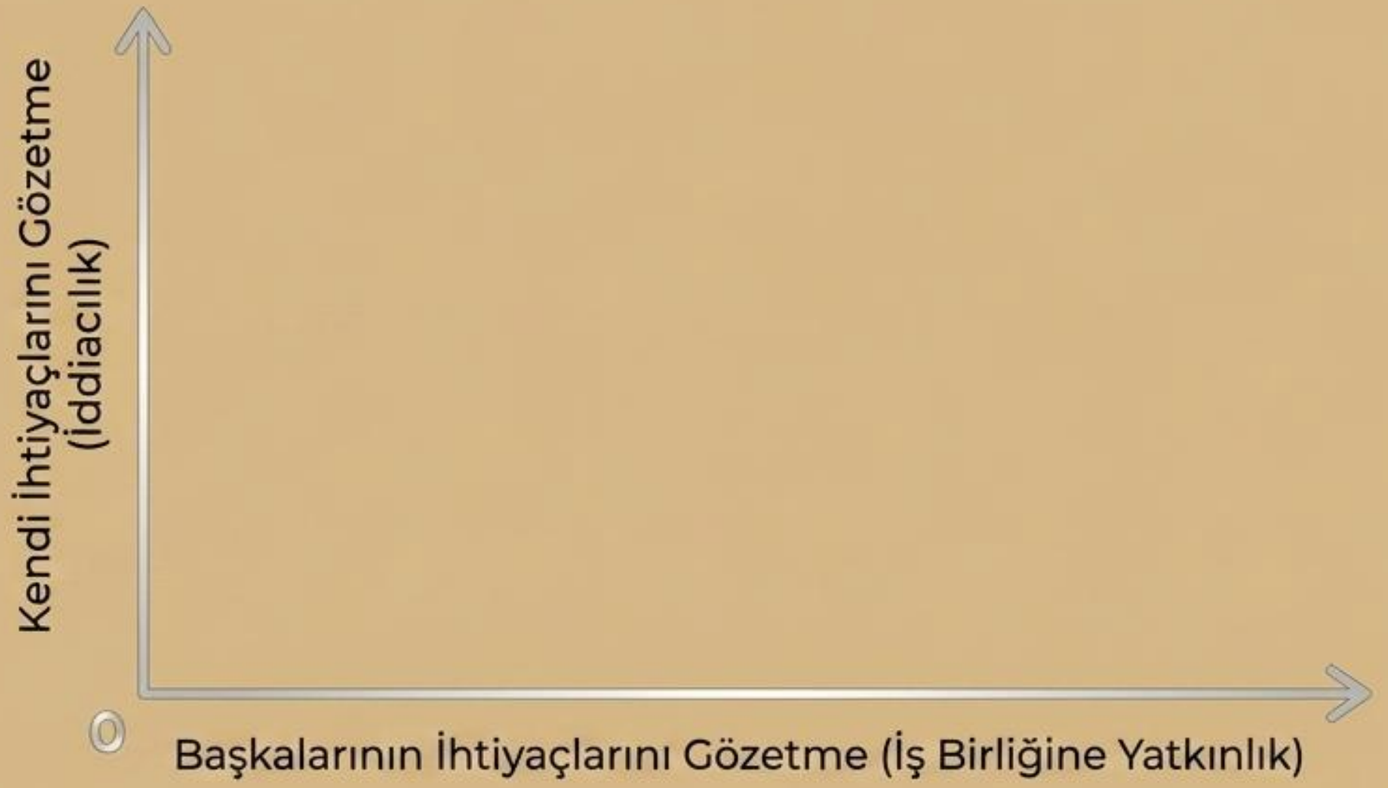
NotebookLM

Çatışma Yönetimi Stratejileri (Thomas-Kilmann Modeli)



NotebookLM

Çatışma Kaçınılmazdır, Yönetim Tarzı İse Tercihtir



Çatışma bir yıkım değil, doğru yönetildiğinde inovasyon ve büyüme için bir fırsattır.

NotebookLM

İdeal Uyum: Kazan-Kazan Anlayışı

Temel Kavram: İş dünyasında en etkili yaklaşım, iş birliği stratejisidir.

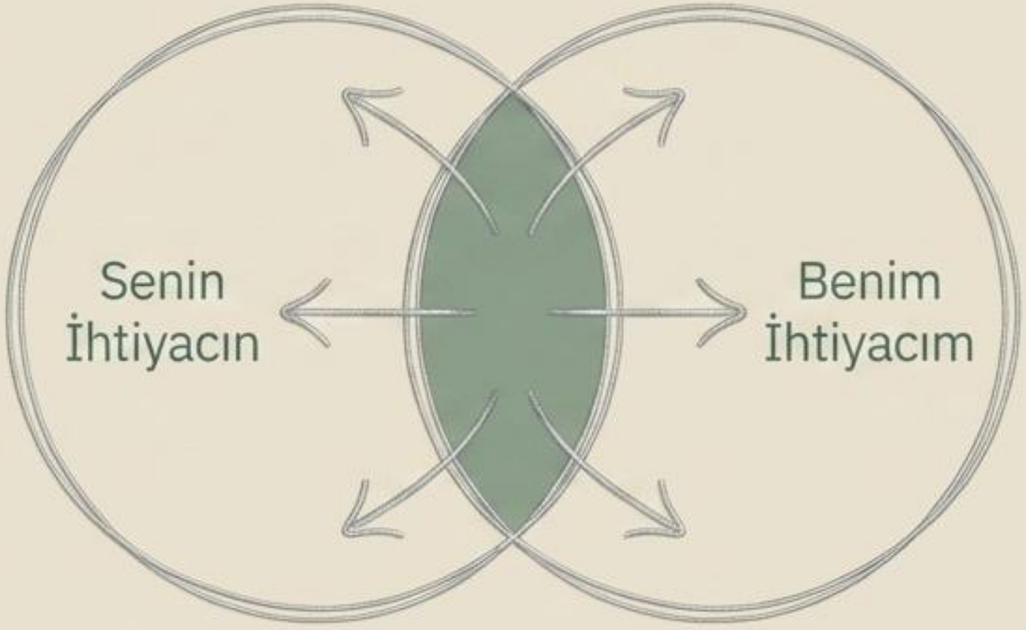


Mekanizma: Pozisyonlara (Katı talepler) odaklanmak yerine, ihtiyaçlara (Görünmeyen beklentiler ve kaygılar) odaklanmak.

Örnek: İki çalışan arasındaki görev paylaşımı anlaşmazlığı. Sorun, 'Kim daha çok çalışıyor?' tartışmasından çıkarılıp, 'Her iki tarafın da iş yükünü dengelemek için neye ihtiyacı var?' sorusuyla çözüme kavuşturulur.

NotebookLM

Altın Standart: İş Birliği ve Kazan-Kazan Yaklaşımı



- Karşılıklı güven ve yüksek empati gerektirir.
- Sorunun kök nedenine inmek için aktif dinleme şarttır.
- Pasta dilimlerini küçültmek yerine, pastayı büyütmeye odaklanır.

NotebookLM

Simülasyon: Teoriden Pratiğe

Algoritma: Dinle → Yansıt → Empati Kur

Zor Müşteri

Senaryo: Geciken sipariş nedeniyle öfkeli müşteri.

Hedef Beklenti: Savunmaya geçmeden şefkatli empati kurma, duygu yansıtma ve çözüm sunma.

Çatışma Yönetimi

Senaryo: Görevlerini sürekli zamanında tamamlamayan ekip arkadaşı.

Hedef Beklenti: 'Sen Dili' kullanmadan, 'Ben Dili' ile etkinin sorumluluğunu paylaşma.

Fiyat Pazarlığı

Senaryo: İndirim talep eden müşteri ile müzakere.

Hedef Beklenti: Pozisyonlara değil, çıkarlara odaklanan 'İlkeli Müzakere' (İş birliği) yürütme.

NotebookLM

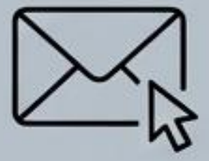
Dijital Çağda Doğru Kanalı Seçmek

İletişim kanalının kapasitesi, mesajın etkinliğini belirler (Daft & Lengel, 1986).



NotebookLM

Modern İşyerinde Dijital İletişim Kuralları



E-Posta

Kısa, net ve saygılı ifadeler. Konu satırı mesajın özetini taşımalıdır.



Çevrim İçi Toplantılar

Kamera kullanımı ve aktif katılım, sanal ortamda güven ve etkileşimi artırmanın tek yoludur.



Anlık Mesajlaşma

Resmî iletişimde aşırı kısaltmalardan ve mesai saatleri dışı beklentilerden kaçınılmalıdır.

NotebookLM

Senaryo 4: WhatsApp Krizini Yönetmek





İçgörü

Yazılı iletişim duygu barındırmaz ve alıcının o anki ruh haline göre (genellikle olumsuz) okunur.
Kriz anlarında mecrayı değiştirin. Sesi duymak empatiyi geri getirir.

NotebookLM

Bağlantının Kesintisiz Döngüsü (Sentez)



İletişim bir kriz anı müdahalesi değil, sürekli işleyen bir mimaridir.

NotebookLM

Sürdürülebilir Başarının Ekosistemi: 10 Altın Kural

1. Dinlemeyi biyolojik değil, stratejik bir iş aracı yapın.
2. Sempati ile acımayın, empati ile anlayın ve çözün.
3. Sözsüz iletişiminizi (beden dili/ses) bilinçli yönetin.
4. Suçlayıcı ‘Sen Dili’ yerine, köprü kuran ‘Ben Dili’ni seçin.
5. Çatışmalardan kaçmayın, onları kazan-kazan fırsatı görün.
6. Varsayımlarda bulunmak yerine açık uçlu sorular sorun.
7. Dijital mecralarda profesyonel nezaketi elden bırakmayın.
8. Kriz anlarında mesajlaşmayı bırakıp sese/yüz yüzeye geçin.
9. Karşınızdakinin sadece sözlerini değil, ihtiyaçlarını okuyun.
10. Güven ve saygıyı tüm ticari ilişkilerinizin temeli yapın.

Bartın Ticaret ve Sanayi Odası – Katılımlarınız için teşekkür ederiz.

NotebookLM

Güven ve Saygının Mimarisini İnşa Etmek

İletişim kaliteniz, liderlik kalitenizdir. Doğru seçilmiş kelimeler, empatik bir duruş ve aktif bir dinleme; yalnızca çatışmaları çözmekle kalmaz, sürdürülebilir kurumsal başarının temelini atar.”

Bartın Ticaret ve Sanayi Odası’na, iş dünyasının bu görünmez mimarisine verdikleri değer ve siz değerli katılımcılara zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

NotebookLM