

Demografik değişkenler açısından işgörenlerin Johari Penceresi modeli

Johari Window model of employees in terms of demographic variables

Emre Yaşar¹

¹Araş. Gör., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi Isparta/Türkiye, e-mail:emreyasar1852@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-0930>

Makale Bilgisi	Öz
<p>Araştırma Makalesi</p> <p>Gönderilme: 15 Nisan 2022 Düzeltilme: 19 Haziran 2022 Kabul: 22 Temmuz 2022</p> <p>Anahtar kelimeler: Johari Penceresi, İletişim, Otel işletmeleri, Kişisel açılım, Geri bildirim</p>	<p>Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin iletişim düzeylerini Johari Penceresi modeli ile incelemek, buldukları iletişim boyutunu tespit etmek, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim açısından demografik değişkenlere ait puan ortalamalarını karşılaştırmaktır. Veriler Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenden elden bırakma ve yüz yüze olarak anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işgörendenlerin açık alan içerisinde bir yoğunlaşma olduğu bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi değişkenleri açısından kişisel açılım boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır fakat öğrenim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır. Geri bildirim boyutunda ise medeni durum, yaş, öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır fakat cinsiyet, çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.</p>
Article Info	Abstract
<p>Research Article</p> <p>Received: 15 April 2022 Revised: 19 June 2022 Accepted: 22 July 2022</p> <p>Keywords: Johari Window, Communication, Hotel businesses, Self-disclosure, Feedback</p>	<p>The main purpose of the research is to examine the communication levels of the employees in hotel businesses with the Johari Window model, to determine the communication dimension they are in, and to compare the average scores of demographic variables in terms of Self-Disclosure and Feedback. The data were obtained from the employees in 5-star hotel businesses in Antalya through hand-off and face-to-face questionnaires. As a result of the analyzes made, it was found that there was a concentration of employees in the open area. In terms of gender, marital status, age, working time variables, there is no significant difference in the dimension of self-disclosure, but there is a significant difference in terms of educational status. In the feedback dimension, there is a significant difference in terms of marital status, age, and educational status variables, but there is no significant difference in terms of gender and working time.</p>

1. Giriş

İnsanlar, farklı gruplar ve ortamlar içerisinde bilerek, isteyerek veya farkında olmadan aralarında iletişim kurmaktadır ve bir karşılıklı etkileşim oluşturmaktadırlar. Yaşamı sürdürebilmek, bireylerle tanışmak, duygu ve düşünceleri aktarabilmek gibi çeşitli amaçlarla oluşan ve süren iletişimin, belirli bir gerçekleşme yeri ve zamanı yoktur. İnsanın var olduğu yer ve zamanlarda ihtiyaçları gidermek için gerçekleştirilen iletişim, yaşamın yapıtaşlarından birisidir. Toplum içerisinde insanların hayatlarını bir arada sürdürdükleri göz önüne alındığında iletişim, üzerinde durulması gereken bir faaliyet olarak nitelik kazanmaktadır. Bunun yanı sıra iletişim, gündelik yaşamın daha yaşanabilir, kesinti olmaksızın devam etmesi için en sık kullanılan bir araç olmaktadır ve arz ettiği önemden dolayı farklı zamanlarda çeşitli şekillerde tanımlanması yapılmıştır. İletişim; insanların birbirini anlama ve ihtiyaçlarını aktarma süreci (Üstün, 2004), karşılıklı olarak konuşma, dinleme ve bilgi, yorumları paylaşma (Hogan, 2012), insanları sosyal yapı içerisinde bir arada tutan, belirli bir uyumsal süreç dahilinde yaşamların devam

* Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı, 06/12/2021 tarih ve 2100069762 sayılı karar ile Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan alınmıştır. Tüm sorumluluk yazara aittir.

Kaynak göster: Yaşar, E. (2022). Demografik değişkenler açısından işgörenlerin Johari Penceresi modeli. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 8 (4), 363-375. DOI: <https://doi.org/10.24289/ijsser.1192913>

etmesine katkı sunan etkileşim (Eroğlu, 2004), ifade etme, dinleme ve anlamayı kapsayan bir süreç (Banerji ve Dayal, 2005), kelimeler aracılığıyla fikirlerin değiş tokuşu (Kalla, 2005), bilgi, duygu ve arzuların gönderi aracılığıyla aktarma (Taylor ve Cooren, 1997), nefes almak gibi refleks olarak yapılan bir şey ve nasıl yapıldığı düşünülmeden aile, arkadaşlarla, birçok kişiyle gerçekleştirilen bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Campbell vd. 2020). Genel itibarıyla iletişim, insanlar arası bilgi içeriklerinin, duygu ve düşüncelerinin paylaşılmasıdır.

İletişim sosyal ortamlarda insanlar arası ilişkilerde önemli olmasının yanı sıra işletmeler içerisinde işgörenler için de önemli bir konumdur. İşletmelerin başarılı bir işleyişi sürdürmesinde etkili bir unsur olan iletişim işgörendenlerin performansını, tatmin düzeylerini, işe ve işletmeye bağlılıklarını, işten ayrılmaları gibi birçok konu üzerinde belirleyici rol oynamaktadır ve bu konular üzerine farklı hizmet sektörlerinde araştırmalar yapılmıştır (İnce ve Korkmaz, 2020; Jacobs vd. 2016; Karçioğlu vd. 2009; Verčić ve Vokić, 2017). İletişim, aynı zamanda işgörendenler arasında sağlıklı bir ilişkinin oluşması, kaliteli ve fark yaratan bir hizmet sunumu gerçekleştirilmesi gibi hususlarda dikkat edilmesi gereken bir faktördür. Daha çok iletişim becerisi olarak ifade edilen bu faktörün özellikle işgörendenlerde bir yetenek gibi var olması ve bu özelliğin geliştirilmesi hem işletme hem de işgörendenler açısından farklılık yaratan bir fırsat yaratabilmektedir.

Johari Penceresi üzerine farklı alanlarda gerçekleştirilen araştırmalarda bireylerin kişisel açılım ve geri bildirimlerinin belirlenmesine odaklanıldığı görülmektedir. Johari Penceresi; bilgi ihtiyaçlarını incelemek (Shenton, 2007), örgütsel davranışları analiz etmek (Hase vd., 1999), öz farkındalığı geliştirmek (Jack ve Smith, 2007; South, 2007) gibi yönetim, sağlık ve eğitim gibi çeşitli alanlarda araştırmalara konu olmaktadır. Ulusal yazında ise Johari Penceresinin son dönemlerde araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir. Kılıç ve Önen (2011) demografik özellikler kapsamında öğretmenlerin iletişim düzeyini incelemiş ve öğretmenlerin cinsiyeti, branşı gibi özelliklerde iletişim konusunda anlamlı farklılıklara ulaşılmıştır. Yıldız (2013) geri bildirim ve kişisel farkındalık arasında ilişki olduğu sonucunu tespit etmiştir. Koca ve Erigüç (2017) sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi değişkenler açısından kişisel açılım ve geri bildirim düzeylerinin anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Doğan ve Yıldız (2010) ise turist rehberlerinin iletişim düzeylerini Johari Penceresi ile incelemiştir. Bu araştırmada, turist rehberlerinin cinsiyet, eğitim durumu ve yaş gibi değişkenler açısından bilinmeyen alan içerisinde oldukları tespit edilmiştir.

İşgörendenlerin iletişim düzeylerinin belirlenmesi ve daha sonra elde edilen verilere göre işgörendenlerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi için insan kaynakları departmanı başta olmak üzere işletme tarafından farklı teknikler ve eğitim süreçleri ile birlikte işgörendenlere yardımcı olunması gerekliliği vardır. Bu gerekliliğe çözüm sunmak için geliştirilen Johari Penceresi ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Doğan ve Yıldız, 2010; Koca ve Erigüç, 2017). Otel işletmelerine yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası yazında konunun çalışılmamış olması ve işgörendenlerin hizmet sunumunda önemli bir konumda olmasından dolayı çalışmanın temel amacı bir iletişim modeli olan Johari Penceresi ile otel işletmesi işgörendenlerinin iletişim düzeylerini tespit etmek, işgörendenlerin demografik özelliklerine göre kişisel açılım ve geri bildirim boyutlarında farklılık olup olmadığını öğrenmek ve öneriler geliştirmektir.

İlgili literatür taraması gerçekleştirilerek konu hakkında kavramsal içerikler verilmiştir. Bir sonraki aşamada Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörendenlerden anket formu aracılığıyla elde edilen veriler istatistik programlarıyla analiz edilmiştir. Otel işletmesi işgörendenlerinin iletişim düzeylerinin belirlendiği bu çalışmanın hem konu ile ilgili literatür boşluğuna bir katkı sunacağı hem de uygulama açısından otel işletmesi insan kaynakları departmanlarına işgörendenlerin iletişim düzeylerinin tespit edilmesi ve geliştirilmesi bakımından yol göstereceği düşünülmektedir.

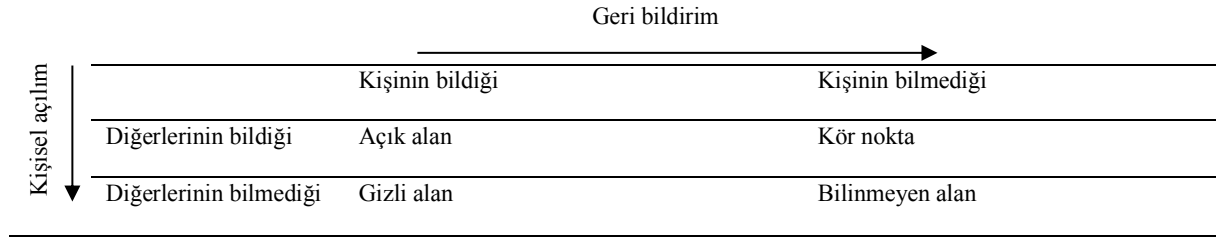
2. Johari penceresi

Karşılıklı olarak paylaşılan bilgi, duygu ve düşüncelerin çokluğuna, gizlilik derecesine, önem durumuna ve kalite seviyesine göre kişiler arası iletişimin düzeyi olumlu bir seyir izleyebilir veya tam tersi olarak gizlenme derecesinde engellenmeye yaklaşabilir. Johari Penceresi; kişiler arası iletişim düzeyini belirlemek, ölçmek ve bu bilgiler ile iletişim yapısını öğrenebilmek amacıyla geliştirilmiştir (Afolabi, 1993). Bu model gerek kişiler arası gerekse işletme ve kişi yani işgörenden arasındaki iletişim sorunlarının tespit edilerek giderilmesi ve gruplar arasında güven oluşturma gibi farklı işlevlerle de kullanılmaktadır. Johari Penceresi, kişinin kendisi ve diğerleri tarafından bilinen ve bilinmeyenler arasındaki etkileşimi tabulaştıran bir model olmasının yanı sıra hem bir eğitim aracı olarak hem de kişilerin farkındalıklarını ve anlama kapasitelerini artırmak için çeşitli ortamlarda deneysel bir araştırma olarak eğitimcilerin ve işletmelerin sıklıkla yararlandığı bir uygulamadır (Newstrom ve Rubenfeld, 1983). Ayrıca kişinin kendisini daha iyi tanıması ve iletişim becerilerini, eksiklerini öğrenmesi yoluyla bir kişisel gelişim aracı olarak da önemi olmasının yanı sıra işletmelerdeki gruplar arası iletişimin geliştirilmesi yoluyla grup

iletişimlerine de olumlu anlamda katkı sağlayacak düzeyde basit ve kullanışı olan bir modelidir.

Johari Penceresi kişinin kendisini nasıl bir şekilde gördüğünü ve başkalarının kişiyi nasıl gördüğünü bilme ve anlama fırsatı vermektedir. Johari Penceresi, kişi başkalarını tanıdıkça ve kendisi hakkında bilgi paylaşımında buldukça nasıl daha dışa açık bir yapıda olduğunun gösterimini yapmaktadır (Saxena, 2015). Bir nevi Johari Penceresi kişiyi iletişim açısından geliştirici ve yönlendirici bir faaliyette bulunmaktadır. İletişim başlığı altında kişilere olumlu katkılar sağlayan Johari Penceresi, bu katkıları model içerisinde var olan 4 alana göre yapmaktadır ve kişileri bu alanlara gruplandırmaktadır. Johari Penceresinin model olarak kavramsal yapısı, Şekil 1’de gösterildiği gibi 4 alana sahiptir (Luft, 1982). 4 alan yapı olarak eşit paya sahip olsa da kişilerin bilgi paylaşımı durumuna göre farklı yapılarla sahip olabilmektedir (Newstrom ve Rubenfeld, 1983). Alanların yapısal farklılığını değiştiren iki temel durum vardır. Bunlar; kişinin ve diğerlerinin bildiği veya bilmediği bilgi, duygu ve düşüncelerdir (Saxena, 2015). Bir başka deyişle her alanı oluşturan paylaşılan bilgi seviyesinin durumudur. Bilgi paylaşım veya paylaşmama düzeyine göre söz konusu Johari Penceresi alanları değişiklik göstermektedir.

Şekil 1. Johari Penceresi



Kaynak: Luft, 1982

Şekil 1’de görüldüğü üzere kişiler arası iletişimde bilgi veya bilgisizlik durumu Johari Penceresinde kişinin hangi alana denk geleceğini belirlemektedir (Luft, 1984). Aslında kişi, dört alan içerisinde hangisinde yer alacağına kendi karar vermektedir ve bu şekilde kişinin iletişim davranışları, tercihleri, eksiklikleri gibi hem sosyal hem de iş hayatında iletişim kurulması ve sürdürülmesinde önemli olan faktörlere yönelik ipuçları sunmaktadır (Uysal, 2003).

Johari Penceresini oluşturan dört alanın ve bu alanlarda yer alan kişilerin temel özellikleri şu şekildedir:

Açık alan: Bu alan serbest hareket alanı olarak da ifade edilmektedir. Kişinin kendisinin ve diğerlerinin bildiği bilgilerin etkileşimi ile oluşum göstermektedir (Luft, 1982). Açık alan, iki kişi arasında süren bir iletişim esnasında olması en çok istenilen alandır (Newstrom ve Rubenfeld, 1983) çünkü bilgiler paylaşıldıkça iletişim daha iyi bir seviyeye gelmektedir. Bu alandaki iletişim davranışları, bilgileri her bir kişiye açıktır ve bu yüzden herkes tarafından bu bilgiler bilinmekte ve kullanılmaktadır. Kişiler arasında veya işletme ile kişi arasında güven düzeyi arttıkça daha fazla bilgi paylaşımı özellikle de kişisel özel bilgilerin paylaşımı gerçekleşmektedir (Begane ve Nitán, 2019). Bu ise açık alanın genişlik kazanmasına katkı sunmaktadır. Açık alanda kişiler arasında bilgilerin yanı sıra sevgi, saygı, merak, hayal kırıklıkları gibi duygularda paylaşılabilir. Bu alandaki paylaşılan bilgi ve duygu içerikleri aslında kişilerin samimiyet ve güven durumlarına bağlı olarak ifade etmekten çekinmedikleri oldukça geniş kapsama sahiptir.

Açık alanda yer alan kişiler özgüvenleri yüksek ve buldukları sosyal grup ve arkadaşlık ortamlarında ön planda olan, hata yapma endişeleri olmayan, mutlu insanlardır (Doğan ve Yıldız, 2010). Bu kişilerin özgüveni yüksek olduğu ve herhangi bir endişesi olmadığı için iletişim süreçlerinde daha fazla aktif olan, paylaşmayı seven bir konumları vardır.

Kör alan: Bu alan kişinin bilmediği ve diğerlerinin bildiği varsayılan bilgiler ve duygulardan oluşmaktadır ve eğer kör alan daha büyük bir boyuta sahipse kişilerarası iletişimin kalitesi ve verimliliği daha sınırlı olmaktadır (Luft, 1982). Kör alanda kişinin farkına varmadığı fakat diğer kişilerin algıladığı ve çıkarım yoluyla elde ettiği bilgiler ve duygular çoğunlukla yer almaktadır (Doğan ve Yıldız, 2010). Örneğin kişinin kıskançlık durumu veya konuşma tarzı, üslubu, tavır gibi dışarıdan gözlem ile fark edilen izlenimler kör alanı oluşturmaktadır. Kör alanda yer alan kişiler kendi farkındalık düzeyleri düşük olan ve iletişim esnasında diğer kişilere karşı yanlış yapma potansiyeli olan, kendilerini karşı tarafa aktarmada tam anlamıyla başarılı olamayanlar olarak ifade edilebilmektedir.

Gizli alan: Kişinin kendisinin bildiği ve diğerlerinin bilmediği alandır (Luft, 1982). Bu alanda kişi kendisini diğerlerine anlatmadığı, paylaşmadığı sürece bilinmeyecek olan bilgi ve duygulardan oluşmaktadır. Burada kişiyi paylaşmaktan alıkoyan birtakım korkuları vardır. Kişi, diğerlerinin bilmediği duygu, düşünce ve bilgilerini ifade

etmeye başlarsa diğerlerinin kendisine karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceğini ve kötü tepkiler alabileceğini düşünerek sessiz kalmakta, paylaşmamakta ve diğerlerinden de geri bildirim alamamaktadır (Saxena, 2015). Bu nedenle gizli alandaki kişiler içine kapanık diye tabir edilen ve çoğu şeyi anlatmayan, iletişime az katılan olarak nitelendirilmektedir.

Bilinmeyen alan: Hem kişinin kendisinin hem de diğerlerinin bilgi, duygu ve düşünceleri bilmediği, paylaşmadığı ve farkında olmadığı alandır ama bu şeylerin varlığı kabul edilmektedir çünkü bunların bazıları iletişim süreci içerisinde eninde sonunda bilinmekte, paylaşılmakta ve farkına varılmaktadır (Luft, 1982). Kişinin bilinçaltında yer alan ve henüz kişi tarafından da tam anlamıyla keşfedilmemiş beceriler, duygular ve bilgiler bu alanda yer almaktadır (Chapman, 2003). Bilinmeyen alanın bir kişi için geniş olması toplumsal ve iş hayatında zorluklar yaşamasına sebebiyet verebilmektedir. Bu gerekçe ile bilinmeyen alanın alansal olarak küçültülmesi gerekmektedir fakat bu durum uzman desteği ile mümkün olabilmektedir (Hazar, 2009). Çünkü ifade edildiği üzere buradaki bilgi ve yetenekler kişinin bilinçaltında yer almaktadır ve kişinin bunları keşfedebilmesi için uzman desteğine ihtiyacına ve yardımına gereksinimi vardır.

Johari Penceresi modelinin varsayımına göre kişiler arası iletişimde açık alan daha geniş bir bölüme sahip olursa iletişimin kalitesi artmaktadır. Model dinamik yani her an değişebilen bir yapıya sahip olduğu için bilgi paylaşım paylaşılmama durumuna göre açık alanın ve diğer alanların yapısı değişiklik göstermektedir. İletişim sürecinde kişilerin açık alanda yer alabilmesinin iki yolu vardır. Bunlar; kişi kendisi hakkında diğerlerinin bilmediği ve diğerlerine paylaşmadığı bilgileri onlara anlatırsa Gizli Alan azalır Açık Alan artabilir veya kişi diğerleri hakkında bilgiyi elde etmek için ve onları tanımak için çaba gösterir ve bu başarılı olursa Kör Alan azalır Açık alan artabilir (Newstrom ve Rubenfeld, 1983). Sadece bu iki durumda değil diğer bütün olasılıklar içinde gerçekleşmesi zorunlu olan hareket kişiler arası bilgi paylaşımının karşılıklı olarak var olmasıdır.

Bir hizmet işletmesinde temel amaç işgörenlerin açık alanlarını genişletmek olmalıdır çünkü bu alan güvensizlik, çatışma, karışıklıkların çok az olduğu, kaliteli bir iletişim ve iş birliğinin sürdürüldüğü bölümdür (Saxena, 2015). Bu yüzden yöneticilerin ve insan kaynakları departmanlarının işgörenlerin birbirlerini daha iyi tanınması ve aralarında paylaşım yapabilmeleri için gerekli çalışmalarını, etkinlikleri yerine getirmeleri ve işgörenler arası iletişimde var olan sorunlara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Kör, gizli ve bilinmeyen alanlardaki bilgi, duygu ve diğer içeriklerin hem kişi hem de diğerleri tarafından keşfedilmesi, karşılıklı olarak bilinmesi ve paylaşılması ile birlikte bireylerin kişilik gelişim süreci başarılı bir şekilde sürdürülür, ifade edilmek istenilenler daha net olarak anlaşılır, iletişim sorunları asgari düzeye indirilir ve sağlıklı bir güven ortamı oluşturulur (Fielding, 2014). Bu olumlu kazanımları hem iletişim taraflarının hem de işletmelerin dikkate alarak konunun önemini kavraması gerekmektedir.

Şekil 1'de gösterilen Johari Penceresi alanlarının oluşmasını ve alanlar arası geçişi meydana getiren iki temel kavram kişisel açılım ve geri bildirimdir (Luft, 1982). Kişisel açılım; kişinin, genellikle diğerleri tarafından bilinmeyen bilgi ve duygularını onlarla paylaşmasıdır. Bu bilgiler genel olabileceği gibi kişi için özel olarak nitelendirilen seviyede de olabilir (DeVito, 2015). Bir başka ifade edilmiş şekli ile kişisel açılım, diğerlerinin başka yol ve yöntemlerle bilmesi, keşfetmesi pek olası olmayan kişisel bilgilerin kişinin kendisi tarafından açığa çıkarılma faaliyetidir (Wood, 2010). Kişisel açılım; kişinin daha fazla dışarıya kendisini ifade etmesine olanak vermektedir ve karşılıklı bir süreçtir yani kişi kişisel açılım yaptıkça diğerleri hakkında daha fazla bilgi öğrenme şansı elde eder ve en önemlisi kişiler arası güvenin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu yüzden kişisel açılım, iletişimin gelişmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir konumdur.

Geri Bildirim ise diğerlerinin bilgi ve duygularının kişi tarafından öğrenilmesi olarak ifade edilmektedir (Luft, 1984). Bu sayede kişiler, diğerleri hakkında bilgileri elde ederek kör alanlarını azaltabilmektedir (Uysal, 2003). Ayrıca geri bildirim bir önemli katkısı da kişinin farkında olmadığı duygu ve davranışlarını öğrenme şansı vermesidir. Kişi, kendisini diğerlerinin bakış açısından nasıl algılandığını öğrenmek yoluyla fark edemediği bilgilere de erişebilmektedir (Atwater ve Waldman, 2007). Geri bildirim hem kişinin kendisi hakkında bilgi edinmesine hem de iletişimin sağlıklı bir yapıda sürdürülerek açık alanın genişlik kazanmasına katkısı bulunmaktadır.

3. Yöntem

Araştırmada anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerine yönelik altı sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümünde ise Roiger (2012) tarafından geliştirilen ve Yıldız (2013) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan Kişisel Açılım Envanteri kullanılmıştır. Envanter toplam on sorudan oluşmaktadır. On sorunun 5 tanesi Kişisel Açılım, 5 tanesi Geri Bildirim hakkında bilgi vermektedir ve her soruda A ve B olmak üzere iki seçenek katılımcıya sunulmaktadır. Katılımcının A ve B seçenekleri arasında kullanması

gereken 5 puanı mevcuttur. Yapılan puanlamalar sonucunda Kişisel Açılım ve Geri Bildirim düzeylerinin hesaplanması yapılmaktadır. Kişisel Açılım ve Geri Bildirim boyutları 25 puan üzerinden değerlendirilmektedir.

Kişisel Açılım: Soru 1'in A seçeneği, soru 2, 3, 4 ve 10'un B seçeneklerine verilen puanlar ile hesaplanmaktadır. Bu şekilde katılımcıların Kişisel Açılım düzeyleri belirlenmiş olmaktadır.

Geri Bildirim: Soru 5, 7 ve 8'in B, soru 6 ve 9'un A seçeneklerine verilen puanlar ile hesaplanmaktadır. Bu şekilde katılımcıların Geri Bildirim düzeyleri belirlenmiş olmaktadır.

Araştırmanın evreni, Antalya'da faaliyette bulunan otel işletmelerindeki işgörenler olarak belirlenmiştir fakat söz konusu işgörenlerin hepsine ulaşmak zaman ve maddi faktörler açısından mümkün olmadığı için örneklem seçme yöntemi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. İşgörenlerin, müşterilerle sürekli bir şekilde iletişim içerisinde olması ve bu iletişim düzeyinin kalitesinin müşteri memnuniyetinde önem arz etmesi nedeniyle araştırma örneklemini otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri anket formu kullanılarak 6-10 Şubat 2022 dönemi içerisinde elden bırakma ve yüz yüze bir şekilde yargısal örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. 414 anket formu elde edilmiştir ancak geçerli anket sayısı 386 adettir.

Anket formu aracılığıyla elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi gerçekleştirilmiştir. İki grup arasındaki ortalamalardaki farklılığı tespit etmek için t testi ve bağımsız ikiden fazla grubun ortalamalardaki farklılıklarını belirlemek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Kişisel açılım ve geri bildirim boyutları için normal dağılım varsayımı Kolmogorov-Smirnov testi ile gerçekleştirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri, kişisel açılım boyutunda (-,335 ve -,155), geri bildirim boyutunda (-,088 ve -,193) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların Kişisel Açılım ve Geri Bildirim puan ortalamaları ile Johari Penceresi alanları belirlenmiştir.

3.1. Katılımcıların demografik özellikleri

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu gözükmekte iken %37'nin (143 kişi) 18-25 yaş aralığında, %66,6'nın (257 kişi) bekar, %44,6'nın (172 kişi) lisans mezunu, %27,5'nin (106 kişi) sektörde 4-6 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu, %37,6'nın (145 kişi) servis-yiyecek-içecek departmanında çalıştığı bulgularla ortaya konulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Medeni durum</i>	<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Erkek	197	51	Bekar	257	66,6
Kadın	186	49	Evli	129	33,4
Toplam	386	100	Toplam	386	100
<i>Yaş</i>			<i>Eğitim durumu</i>		
18-25	143	37	İlköğretim	30	7,8
26-29	104	26,9	Lise	87	22,5
30-34	51	13,2	Ön Lisans	66	17,1
35-39	48	12,4	Lisans	173	44,6
40 ve üzeri	40	10,4	Lisansüstü	30	8,1
Toplam	386	100	Toplam	386	100
<i>Sektörde çalışma süresi</i>			<i>Çalışılan departman</i>		
1 Yıldan Az	62	16,1	Servis-Yiyecek-İçecek	145	37,6
1-3 Yıl	89	23,1	Önbüro	68	17,6
4-6 Yıl	106	27,5	Kat Hizmetleri	57	14,8
7-9 Yıl	77	19,9	Muhasebe	22	5,7
10 ve Üzeri	52	13,5	Satış-Pazarlama	28	7,3
Toplam	386	100	İnsan Kaynakları	15	3,9
			Diğer	51	13,2
			Toplam	386	100

4. Bulgular

Tablo 2 incelendiğinde işgörenlerin %46'sı (178 kişi) Johari Penceresi modelinde açık alan içerisinde yer almaktadır. Müşterilerle iletişimin son derece önem arz ettiği, müşteri hizmetlerinin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesinin ön planda olduğu otel işletmelerinde neredeyse katılımcıların yarısına yakın bir kesiminin açık alanda olması oldukça iyi bir gösterge olarak ifade edilebilmektedir çünkü açık alanda yer alan işgörenler iletişim konusunda çevresine karşı olumlu, kolay bir şekilde iletişim kuran veya iletişime dahil olan ve kendine güvenme

konusunda rahat konumda olan işgörenlerdir. Bu temel nitelikler ise müşterilerle iletişim kurulup sürdürülmesinde oldukça önemli olmaktadır.

Tablo 2. Johari Penceresine göre işgörenlerin dağılımı

Boyutlar	n	%
Açık	178	46
Kör	57	15
Gizli	85	22
Bilinmeyen	66	17
Toplam	386	100

İşgörenlerin %15'si (57 kişi) Johari Penceresinde kör alan içerisinde bulunmaktadır. Bu alanda yer alan işgörenler çevresindeki iş arkadaşları tarafından bilinen fakat işgörenin kendisinin farkında olmadığı duygulara sahiptir. Bu işgörenler kendilerini gizleme odaklı hareket eden ancak hata yapmaya müsait bireylerdir. İletişim konusunda sıkıntı yaşama potansiyeli olan bu işgörenler kendilerini ifade etme noktasında düşük seviyede oldukları için müşterilerle fazla yüz yüze gelmek istememektedir.

Gizli alanda yer alan işgörenlerin %22'si (85 kişi) ise kendi özelliklerini ve duygularının farkında olan ve bilenlerdir ancak diğer işgörenlerin bunları öğrenmemesi için daha az iletişim kurmaktadırlar çünkü diğer işgörenlerin kendilerine karşı negatif bir tutum içerisinde olacakları düşüncesi hakimdir. Bu yüzden gizli alanda yer alan işgörenler genellikle iç dünyalarında kapanık, sessiz bireylerdir. Gizli alandaki işgörenlerin müşterilerle iletişim ve ilişki düzeyi daha belirli sınırlar içerisinde gerçekleşmektedir.

İşgörenlerin %17'si (66 kişi) iletişimin oldukça sınırlı ve bilinmezliklerin hâkim olduğu bilinmeyen alan içerisinde yer almaktadır. Bu işgörenler kendilerine dair birçok şeyi bilmemektedir, keşfedilmeyi bekleyen özellikleri vardır. Bilinmeyen alanda yer alan işgörenlerin hem sosyal hem de iş yaşamları iletişim eksikliğinden dolayı sorunlu bir yapıya dönebilmektedir.

Tablo 3. Cinsiyet değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı

Cinsiyet	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
Kadın	%51	%15	%20	%14
Erkek	%42	%15	%24	%19

Tablo 3'de cinsiyet değişkenine göre Johari Penceresi alanları dağılımı gösterilmektedir. Kadın işgörenlerin %51'i açık alanda yer alırken erkek işgörenlerde bu oran %42'dir. Bilinmeyen ve gizli alanda ise erkek işgörenlerin kadın işgörene göre üstünlüğü gözükmektedir. Bu sonuçlara göre kadın işgörenlerin erkeklere göre iletişime daha açık oldukları ve iletişim yeteneklerinin iyi olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 4. Cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Faktörler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. sapma	t	df	p
Kişisel açılım	Kadın	189	2,92	1,04	-1,215	384	,225
	Erkek	197	3,05	1,12			
Geri bildirim	Kadın	189	2,76	1,12	-1,381	384	,168
	Erkek	197	2,91	1,01			

Tablo 5. Yaş değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı

Yaş	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
18-24	%44	%14	%25	%17
25-29	%36	%20	%24	%20
30-34	%55	%18	%15	%12
35-39	%52	%8	%25	%15
40 ve üzeri	%62	%7	%13	%18

Kişisel açılım ve geri bildirim boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini öğrenebilmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, kişisel açılım boyutu açısından kadın (Ort.=2,92) ve erkek (Ort.=3,05) işgörenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p=.22). Geri bildirim boyutu açısından da kadın (Ort.=2,76) ve erkek (Ort.=2,91) işgörenler arasında anlamlı bir fark gözlenmemiştir (p=.16).

Yaş gruplarının Johari Penceresine göre boyutsal dağılımı Tablo 6'da ifade edilmektedir. Bütün yaş gruplarında açık alanda yer alan işgören sayısı daha yüksek düzeydedir. Kör alanda en düşük oran 40 ve üzeri yaşındaki işgörene, en yüksek oran 25-29 yaş arasındaki işgörene aittir. Bilinmeyen alanda ise en az düzeyde 30-34 yaş arası %12 ile yer almaktadır. Sonuçlarda da görüldüğü gibi işgörenden yaş seviyeleri yükseldikçe iletişim becerilerinin daha geliştiği ifade edilebilir. Özellikle çalışma yaşamında edindikleri tecrübelerle birlikte gerek iş arkadaşları ile gerekse müşterilerle iletişim becerileri iyileşmekte, yaklaşım düzeyleri ve farkındalıkları artabilmektedir.

Tablo 6. Yaş değişkenine göre Anova testi sonuçları

Faktörler	Yaş	Ortalama	Std. sapma	F	p
Kişisel açılım	18-24	3,01	1,06	,640	,634
	25-29	3,05	1,12		
	30-34	2,77	1,09		
	35-39	2,98	1,08		
	40 ve üzeri	3,03	1,03		
Geri bildirim	18-24	2,89	1,02	2,70	,030
	25-29	3,06	1,01		
	30-34	2,60	1,12		
	35-39	2,70	1,11		
	40 ve üzeri	2,56	1,16		

Gerçekleştirilen Anova testi sonuçlarına göre yaş değişkeni açısından kişisel açılım boyutunda yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p=,63$) fakat geri bildirim boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=,03$). 25-29 yaş arasındaki işgörenden (Ort.=3,06) geri bildirim ortalaması 30-34 (Ort.=2,60) ve 40 ve yaş üzerindeki (Ort.=2,70) işgörenden ortalamasından daha yüksektir.

Tablo 7. Medeni durum değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı

Medeni durum	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
Evli	%57	%11	%20	%12
Bekar	%40	%17	%23	%20

Tablo 7'e bakıldığında hem evli hem de bekarlar işgörenden açık alanın daha yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir. Her iki grupta iletişim açısından olumlu bir durumdadır. Bekar işgörenden kör, gizli ve bilinmeyen alanların evli işgörenden göre daha fazla alan kapsadığı görülmektedir. Bu durum, bekar işgörenden evli işgörenden oranla geri bildirim konusunda daha tutucu olduklarına işaret etmektedir. İletişimin sürmesi konusunda bekar işgörenden daha çekimser kalmaktadır. Bu durum t testi sonuçları ile de desteklenmektedir.

Tablo 8. Medeni durum değişkenine göre t testi sonuçları

Faktörler	Medeni durum	n	Ortalama	Std. sapma	t	df	p
Kişisel açılım	Evli	129	2,90	1,02	-1,12	384	,263
	Bekar	257	3,03	1,11			
Geri bildirim	Evli	129	2,59	1,11	-3,13	384	,002
	Bekar	257	2,96	1,03			

Kişisel açılım ve geri bildirim boyutlarının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Kişisel açılım boyutu açısından evli (Ort.=2,90; SS=1,029) ve bekar (Ort.=3,03; SS=1,111) işgörenden arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,26$). Geri bildirim boyutu açısından ise evli (Ort.=2,59; SS=1,110) ve bekar (Ort.=2,96; SS=1,033) işgörenden arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir ($p=,00$). Bekar işgörenden geri bildirim evli işgörenden göre daha yüksektir.

Tablo 9. Eğitim durumu değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı

Eğitim durumu	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
İlköğretim	%87	%0	%10	%0,3
Lise	%57	%17	%14	%12
Ön Lisans	%54	%14	%17	%15
Lisans	%32	%13	%31	%24
Lisansüstü	%31	%34	%21	%14

Eğitim değişkenine göre Johari Penceresi dağılımında ilköğretim mezunu olan işgörenlerin açık alan dağılımı dikkat çekmektedir. İlköğretim eğitim durumunda olan işgörenlerin sektöre ve genel anlamda iş yaşamına girişleri daha erken olduğu için iletişim seviyeleri ve karşılıklı bilgi paylaşımı olumlu anlamda gelişme göstermektedir. Aynı durum lise ve ön lisans mezunu olan işgörenlerde de geçerlidir. Lisans ve yüksek lisans eğitimi olan işgörenler ise iletişim ve bir şeyler paylaşma konusunda daha tutucu bir konumda yer almaktadır. Tablo 6’da görüleceği gibi her iki kategoride yer alan işgörenlerin boyut dağılımlarında oldukça dengeli bir durum söz konusudur.

Tablo 10. Eğitim durumu değişkenine göre Anova testi sonuçları

Faktörler	Eğitim	Ortalama	Std. sapma	F	p
Kişisel açılım	İlköğretim	2,55	,893	5,504	,000
	Lise	2,80	,916		
	Ön Lisans	2,75	1,15		
	Lisans	3,25	1,13		
	Lisansüstü	2,92	,917		
Geri bildirim	İlköğretim	2,15	1,02	5,980	,000
	Lise	2,64	1,01		
	Ön Lisans	2,81	1,12		
	Lisans	2,01	1,11		
	Lisansüstü	3,18	1,16		

Tek yönlü anova testi sonucuna göre eğitim değişkeni açısından hem kişisel açılım ($p=,00$) hem de geri bildirim ($p=,00$) boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kişisel açılım açısından lisans mezunu işgörenlerin (Ort.= 3,25) ortalaması ön lisans (Ort.=2,75), lise (Ort.= 2,80) ve ilköğretim (Ort.= 2,55) mezunu işgörenlerin ortalamasından daha yüksektir. Geri bildirim boyutunda ise lisans (Ort.= 3,01), ön lisans (Ort.=2,81), lisansüstü (Ort.= 3,18) mezunu işgörenlerin ortalaması ilköğretim (Ort.=2,15) mezunu işgörenlerin ortalamasından daha yüksektir.

Tablo 11. Çalışma süresi değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı

Çalışma süresi	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
1 yıldan az	%43	%18	%23	%16
1-3 yıl	%44	%14	%25	%17
4-6 yıl	%49	%18	%20	%13
7-9 yıl	%49	%11	%22	%18
10 ve üzeri	%42	%12	%21	%25

Çalışma süresi değişkenine göre Johari Penceresi dağılımı Tablo 11’de gösterilmektedir. Sonuçlara göre çalışma süresi kategorilerinin hepsinde de açık alan en fazla konumda olmakla birlikte 4-6 yıl ve 7-9 yıl çalışma süresinde bulunan işgörenlerin iletişim becerilerinin daha iyi boyutta olduğu ifade edilebilir ancak genel anlamda bir hizmet sunumunun gerçekleştiği ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu otel işletmelerinde çalışma süreleri değişse de işgörenlerin iletişime verdikleri önem aynı şekilde sürmekte olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 12. Çalışma süresi değişkenine göre Anova testi sonuçları

Faktörler	Eğitim	Ortalama	Std. sapma	F	p
Kişisel açılım	1 yıldan az	2,99	1,09	1,653	,160
	1-3 yıl	2,91	1,05		
	4-6 yıl	2,85	1,17		
	7-9 yıl	3,04	1,08		
	10 ve üzeri	3,30	,891		
Geri bildirim	1 yıldan az	2,78	,993	,953	,434
	1-3 yıl	2,97	1,09		
	4-6 yıl	2,78	1,06		
	7-9 yıl	2,71	1,05		
	10 ve üzeri	2,98	1,17		

Tablo 12’de tek yönlü Anova testi sonucuna göre çalışma süresi değişkeni açısından hem kişisel açılım ($p=,16$) hem de geri bildirim ($p=,43$) boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Tablo 13 incelendiğinde bütün departmanlarda açık alanın üstün olduğu gözükmektedir. Özellikle kat hizmetlerinin açık alanı en yüksek düzeye sahip olmakla birlikte bilinmeyen ve kör alanı en düşük olarak yer alması dikkat çekicidir. Kat hizmetleri departmanındaki işgörenlerin iletişim düzeylerinin daha iyi olduğu söylenebilmektedir. Önbüro departmanındaki

işgörenlerin bilinmeyen alanının ise en yüksek çıkması önem arz etmektedir çünkü müşterilerle daha sık karşılaşan bu işgörenlerin gizli ve bilinmeyen alanlarının daha düşük çıkması beklenmektedir.

Tablo 13. Departman değişkenine göre Johari penceresi dağılımı

Departman	Boyutlar			
	Açık	Kör	Gizli	Bilinmeyen
Servis-Yiyecek-İçecek	%42	%16	%23	%19
Önbüro	%43	%11	%23	%23
Kat Hizmetleri	%68	%9	%16	%7
Muhasebe	%45	%23	%18	%14
Satış-Pazarlama	%46	%18	%14	%22
İnsan Kaynakları	%40	%27	%20	%13
Diğer	%39	%14	%31	%16

5. Tartışma ve sonuç

Bu çalışmada Johari Penceresi kullanılarak işgörenlerin iletişim düzeyleri belirlenmeye ve demografik değişkenler açısından nasıl bir farklılık olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin önemli bir kısmının açık alan içerisinde olduğu bulunmuştur. Bu bulgu otel işletmeleri için iyi bir durum göstergesi olabilir ancak kör, gizli ve bilinmeyen alanlarda yer alan işgörelere de dikkat çekilmesi gerekmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından Johari Penceresi incelendiğinde kadın işgörenlerin açık alan boyutunun erkek işgörelere göre daha geniş ve bilinmeyen alanında daha düşük olduğu belirlenmiştir. Doğan ve Yıldız'ın (2010) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da kadın rehberlerin açık alan boyutunun erkeklere göre daha yüksek olduğu ve erkek rehberlerinde bilinmeyen alan boyutunun daha geniş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile doğrultusunda kadın işgörenlerin iletişim becerilerinin daha iyi bir seviyede olduğu, erkek işgörenlerin ise iletişime daha mesafeli oldukları görülmektedir.

Kişisel açılım ve geri bildirim ortalamalarında cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kılıç ve Önen'de (2011) gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyet açısından benzer bir bulguya ulaşılmıştır. Ancak ortalamalar karşılaştırıldığında erkek işgörenlerin ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özellikle geri bildirim puanı erkek işgörenlerin daha yüksek seviyededir. Koca ve Erigüç (2017) hizmet sektöründe yapmış oldukları çalışmada erkek işgörenlerin geri bildirim puanları daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Uysal (2003) ise erkek işgörenlerin hem kişisel açılım hem de geri bildirim ortalamalarının kadın işgörelere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Evli işgörenlerin açık alan boyutu bekar işgörelere göre daha yüksek düzeydedir. Bekar işgörenlerin ise iletişimin daha sınırlı olduğu kör, gizli ve bilinmeyen alanları daha geniş olmakla birlikte medeni durum değişkeni açısından kişisel açılım boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde Koca ve Erigüç (2017), Kılıç ve Önen (2011) medeni durum açısından anlamlı bir farklılık sonucuna ulaşmamıştır. Fakat bu çalışmada geri bildirim boyutunda evli ve bekar işgörenler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bekar işgörenlerin iletişimde geri bildirim verme düzeylerinin daha iyi olduğu yorumu yapılabilmektedir. Evli işgörenlerin ise iletişimi başlatan taraf olarak kişisel açılım düzeyleri daha üst konumdadır.

Yaş açısından bütün düzeylerde açık alanın yoğun olduğu fakat yaşın yükselmesi ile birlikte açık alanın daha da genişlik kazandığı ve kişisel açılım ile geri bildirim daha etkin kullanıldığı görülmektedir. Nair vd. (2011) iletişimde yaşın pozitif bir etkiye sahip olmadığı ifade ederken ancak Wang vd. (2015) geri bildirim konusunda yaş açısından farklılıklar olduğunu dile getirmişlerdir. Xie ve Kang (2015)'da yaş değişkenine göre iletişim düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulmuştur ve yaş olarak büyük olan kişilerin daha fazla iletişim ve bir şeyler paylaşma içerisinde olduklarını ifade etmiştir. Uysal (2003) ise yaşa bağlı olarak iletişimin farklı seviyelerde olabileceğini belirtmiştir.

Eğitim değişkeninde boyutların dağılımında ilköğretim mezunu işgörenler adına olumlu bir durum bulunmaktadır. Bu işgörenlerin iletişim becerileri oldukça iyi bir konumda yer almaktadır. Bu farklılıkta ilköğretim mezunu bireylerin iş yaşamına erken başlaması ile birlikte iletişim pratiklerinin geliştiği ifade edilmektedir. Önbüro, satış pazarlama, insan kaynakları gibi departmanlardaki işgörenlerin müşterilerle daha sık ilişki içerisinde olması nedeniyle iletişim seviyelerinin daha iyi olması beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilmekte iken kat hizmetlerinin açık alan boyutu daha yüksek çıkmıştır. Kat hizmetlerindeki işgörenler hem iletişimi başlatma ve sürdürme hem de kendileri hakkında bilgileri iş arkadaşlarına paylaşma konusunda pozitif bir tutuma sahiptir.

Otel işletmesi yöneticilerinin ve insan kaynakları departmanının başlıca amaçlarından biri işgörenlerin açık

alanlarını genişletmek olmalıdır çünkü açık alan güvenin yer edindiği, çatışmaların az olduğu, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmanın çok az olarak gerçekleştiği, kaliteli bir iletişimin meydana geldiği, yardımlaşmanın devam ettiği boyuttur. Bu yüzden otel işletmesi yöneticilerinin ve insan kaynakları departmanlarının işgörenlerin birbirlerini daha iyi tanıyabilmesi, paylaşımda bulunabilmeleri için gerekli çalışmaları gerçekleştirmeleri ve işgörenler arası iletişimde var olan problemlere önem vermeleri gerekmektedir.

Bu kapsamda, Johari Penceresi modelinin otel işletmelerinde işgörenlerin iletişim düzeylerinin belirli dönemler itibarıyla ölçülmesi önerilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre hem departmanlar arası hem de işgörenlerin bireysel iletişim düzeyleri hakkında geliştirici programlar düzenlenmelidir. Bu programlar aynı zamanda müşterilerin daha zengin bir hizmet deneyimi almalarına ve hizmet memnuniyet düzeyinin artmasına, bu şekilde otel işletmesinin belirli bir imaj edinmesine de katkı sağlayabilir. Bu yüzden otel işletmelerinde iletişimi teşvik edecek politikalar ve yönlendirmeler oluşturulmalı, çeşitli etkinlikler ile işgörenlerin birbirlerini daha iyi tanıması sağlanmalı ve işgörenlerin işletme içi sorunları ciddiye alınarak çözüm getirilmelidir.

Johari Penceresi gelecek çalışmalarda da işgörenler açısından demografik değişkenler özelinde farklı örneklemelerle birlikte çalışılarak var olan sonuçlar zenginleştirilebilir ve işgörenler açısından karşılaştırma yapılmasına imkân verebilir. Benzer şekilde yöneticiler açısından da benzer bir çalışma gerçekleştirilebilir. Akademisyenler özelinde de Johari Penceresi uygulanabilir. Böylelikle, akademisyenlerin iletişim düzeyleri öğrenilerek bilgi paylaşımına yönelik tutumları belirlenebilir. Ayrıca turizm eğitimi alan öğrencilere Johari Penceresi modeli uygulanabilir ve sektörde bir işgören olarak yer alacak öğrencilerin iletişim durumları belirlenerek ileride oluşması muhtemel sorunlar önceden engellenebilir. Bu çalışmanın temel sınırlılığı, araştırma verilerinin sadece Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden elde edilmesidir. Sonraki çalışmalarda kurumsal yapı ve örgüt kültürünün işgörenlerin iletişim düzeyine etkisini belirlemek için diğer otel işletmesi türlerinden de veri toplanması söz konusu olabilir.

Yazarların katkı oranı beyanı

Yazar bu makalenin veri toplama, veri analizi, raporlaştırma ve diğer aşamalarından, yazar sorumlu olduğunu beyan eder.

Çıkar çatışması

Bu çalışmada yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması belirtilmemiştir.

Etik kurul onayı

Bu çalışmanın Etik Kurul Onayı, 06/12/2021 tarih ve 2100069762 sayılı karar ile Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu'ndan alınmıştır. Tüm sorumluluk yazara aittir.

Kaynakça

- Afolabi, M. (1993), Application of Johari communication awareness model to special libraries management, *Library Management*, 14(1), 24-27.
- Atwater, L.E., & Waldman, D. A. (2007). *Leadership, feedback and Open Communication Gap*. New York: Psychology Press.
- Banerji, A., & Dayal, A. (2005). A study of communication in emergency situations in hospitals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(2), 35-45.
- Begau, C. N., & Nitán, M. M. (2019). *The Johari Window: A Model of Feedback and Self disclosure in Training*. (<https://studylib.net/doc/8072222/the-johari-window--a-model-of-feedback-and-selfdisclosure-in> adresinden erişildi), (Erişim tarihi: 2.2.2022).
- Campbell, S., Campbell-Phillips, S., & Phillips, D. (2020). Lack of Communication between Management and Employees. *SIASAT*, 5(3), 32-39.
- Chapman, A. (2003). Johari Window Model. www.businessballs.com. (Erişim tarihi: 2.2.2022)
- DeVito, J. (2015). *Human Communication*. New York. Pearson Education.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fielding, M. (2014). *Effective Communication in Organizations*. Cape Town: Juta Co. Ltd.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık
- Doğan, H., & Yıldız, S. (2010). Profesyonel Turist Rehberlerinin Demografik Değişkenlerine Göre Johari Modeli. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiri Kitabı*, Nevşehir, 27-30.
- Hase, S., Davies, A., & Dick, B. (1999). *The Johari Window and the dark side of organizations*. Southern Cross University.

- Hazar, A. (2009). *Rekreasyon ve Animasyon*, Detay Yayıncılık.
- Hogan, K. (2012). *Konuşarak İknâ Psikolojisi*. (P. Bolat, Çev.) Melisa Matbaacılık, Yakamoz Kitap.
- İnce, C. & Korkmaz, A. (2020). Beden dili iletişimi ile işgören motivasyonu arasındaki ilişki; Bişkek otellerinde bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2, 432-463.
- Jack, K., & Smith, A. (2007). Promoting self-awareness in nurses to improve nursing practice. *Nursing standard*, 21(32),47-52.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. 10(4), 302-314.
- Karçioğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63),59-76.
- Kılıç, E.D. & Önen, Ö. (2011). Öğrenen Örgütlerde Johari Penceresi Burdur Örneklemini. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(5),1-13.
- Koca, G. Ş., & Erigüç, G. (2017). Sağlık Çalışanlarının Kişisel Açılım ve Geri Bildirim Düzeylerinin Johari Penceresi Modeli ile Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (64), 343-367.
- Luft, J. (1982). *The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations*. NTL Reading Book for Human Relations Training.
- Luft, J. (1984). *Group Process: An Introduction to Group Dynamics*. Mayfield Publishing Co.
- Nair, S. K., & Naik, N. S. (2011). The Johari Window: a comparative study of public sector and private sector executives in India. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 4(1), 13-29.
- Newstrom, J. W., & Rubenfeld, S. A. (1983). The Johari window: A reconceptualization. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*. 10, 117-120.
- Saxena, P. (2015). Johari Window: An effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness. *SIT Journal of Management*, 5(2), 134-146.
- Shenton, A. K. (2007). Viewing information needs through a Johari Window. *Reference Services Review*. 35, 487–496.
- South, B. (2007). Combining mandala and the Johari Window: An exercise in self-awareness. *Teaching and Learning in Nursing*, 2(1), 8-11.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication ‘organizational’? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of pragmatics*, 27(4), 409-438.
- Uysal, G. (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 137-147.
- Üstün, B. (2005). Çünkü İletişim Çok şeyi Değiştirir! *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(2), 88-94.
- Verčić, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Yıldız, F. (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüşümcü liderlik davranışlarını ayırt etmede maknyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Xie, W., & Kang, C. (2015). See you, see me: teenager’s self-disclosure and regret of positing on social network site. *Computers in Human Behavior*, 52, 598-402.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296.
- Wood, J. (2010). *Interpersonal Communication; Everyday Encounters*. Boston: Wadsworth.

Extended abstract

Purpose

The main purpose of the research is to examine the communication levels of the employees in hotel businesses with the Johari Window model, to determine the communication dimension they are in, and to compare the average scores of demographic variables in terms of Self-Disclosure and Feedback.

Methodology

The questionnaire was used in the study. The first part of the questionnaire form consists of six questions for the demographic characteristics of the participants. In the second part, the Self-Disclosure inventory adapted into Turkish by Yıldız (2013) was used. The universe of the research was determined as the employees in the hotel businesses operating in Antalya, but since it is not possible to reach all the employees in question in terms of time and financial factors, the sampling method was carried out. The sample of the research consists of employees working in 5-star hotels in Antalya. The data of the research were collected by using the questionnaire form in the period of 6-10 February 2022 by hand-off and face-to-face sampling method. 414 questionnaires were obtained, but the number of valid questionnaires is 386.

SPSS 22 program was used in the analysis of the data obtained through the questionnaire form. Frequency analysis was performed to determine the demographic characteristics of the participants. Independent sample t-test was used to determine the difference in the means between the two groups, and a one-way analysis of variance was performed to determine the differences in the means of more than two groups.

Findings

While the gender distribution of the participants seems to be close to each other, %37 (143 people) are between the ages of 18-24, %66.6 (257 people) are single, %44.6 (172 people) are undergraduates, %27,5 (106 people) have 4-6 years of working experience in the sector, %37.6 (145 people) are in the service-food-beverage department.

In the Johari Window model, %46 of the employees (178 people) are in the open area, %15 (57 people) are in the blind area, %22 (85 people) are in the hidden area, %17 (66 people) are in the unknown area. While %51 of female employees open area, this rate is %42 for male employees. There was no significant difference between male and female employees in terms of personal opening and feedback dimensions. In all age groups, the number of workers in the open area is higher. The lowest rate in the blind area belongs to the employees aged 40 and over, and the highest rate belongs to the employees aged 25-29. There was no significant difference in terms of age variable in the dimension of personal opening, but it was concluded that there was a significant difference in the dimension of feedback. Married employees have a larger open and hidden area size than single employees, and a smaller unknown and blind area. There was no significant difference between married and single employees in terms of personal opening dimension. In terms of feedback dimension, a significant difference was observed between married and single employees. In the Johari window distribution according to the education variable, the open space distribution of the primary school graduates draws attention. The average of personal opening of the employees with a bachelor's degree is higher than the average of the employees with a primary, high school and associate degree education. In the feedback dimension, the average of undergraduate and graduate graduates is higher than the average of primary and high school.

In all of the working time categories, open area is at the highest position. There is no significant difference in the personal opening and feedback perceptions of the employees in terms of working time. Open area appears to be superior in all departments. The average feedback of employees in service-food-beverage, front office, accounting, sales-marketing, human resources and other departments is higher than the average of employees in house-keeping.

Conclusion and discussion

In this study, it was tried to determine the communication levels of the employees by using the Johari Window and to reveal the difference in terms of demographic variables. As a result of the analyzes made, it was found that a significant part of the employees was in the open area. This finding may be a good indication of the situation for hotel businesses, but attention should also be paid to the employees in blind, hidden and unknown areas. One of the main goals of hotel managers and human resources department should be to expand the open area of employees

because open space is the dimension where trust takes place, conflicts are less, confusions and misunderstandings occur very little, quality communication occurs, and cooperation continues. For this reason, hotel management managers and human resources departments need to carry out the necessary studies so that employees can know each other better, share and give importance to the problems that exist in communication between employees.

In hotel businesses, the communication levels of the employees should be measured in certain periods and, according to the results obtained, improvement programs should be organized about both interdepartmental and individual communication levels of the employees. These programs can also contribute to customers getting a richer service experience and increasing the level of service satisfaction, thus helping the hotel business to acquire a certain image. Therefore, policies and directions should be created to encourage communication in hotel businesses, employees should get to know each other better through various activities, and the internal problems of employees should be taken seriously and solutions should be provided.