

İŞLETMELERDEKİ KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜRECİNDE ETKİN DİNLEME BECERİSİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE EĞİTİMİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Öğr.Gör.Dr. H. Aydan SİLKÜ*

ÖZET

Günümüz iş yaşamında karşılaşılan problemlerin en büyüklerinden birisi de dinleme becerisinin yeterince bilinmemesi ve doğru kullanılmamasından kaynaklanmaktadır. Bu problemle başa çıkmanın en etkili yolu, kişilere etkin dinlemeyi öğretmek, dinleme becerisini kazandırmak ve geliştirmektir. Kişilerarası iletişim sürecinde kişilerin karşındakileri doğru anlamak ve kendilerini doğru anlatmaları için, öncelikle etkin dinlemeyi öğrenmeleri, daha sonra da uygulayabilmeleri gerekir. Diğer bir deyişle, kişilerin bilgi, düşünce ve duygularını paylaştıkları iletişim sürecini doğru algılayıp kavrayabilmeleri, etkin dinleme becerisini gerektirir. Bu bağlamda çalışmada; özellikle işletmelerde çalışan personelin hem kurum içi iletişimde çalışma arkadaşları ile yöneticileriyle hem de kurum dışı müşterileriyle sağlıklı iletişime girebilmelerinin temelini oluşturan etkin dinlemeyi kazanmaları ve geliştirmelerinde eğitimin rolü ve öneminden söz edilerek etkin dinleme becerisi eğitimi üzerinde durulmakta ve dinleme becerisini geliştirme yönünde önerilerde bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak, kişilerin daha sağlıklı kişilerarası iletişim sürecinden geçmelerini sağlamak ve daha verimli iş ortamları yaratılması amaçlanarak kişilere yol gösterilmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: İşletmelerde Eğitim, Kişilerarası İletişim, Dinleme Becerisi.

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF TRAINING IN THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE LISTENING SKILLS IN THE PROCESS OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

One of the biggest problems confronted in Today's business life originates from the lack of knowledge about listening skills and its misuse. The most effective way of coping up with this problem is to teach individuals effective listening, equip them with listening skills and improve them. In the process of interpersonal communication, one should first learn effective listening, and then use it to be able to understand others and express himself correctly. In other words, it is necessary for individuals to have

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

effective listening skills to be able to correctly perceive and grasp the communication process during which they share their knowledge, views and emotions with others. Thus, the overall objective of this study is to discuss the effective listening training by also elaborating on the role and significance of training for organization staff in acquiring and improving effective listening skills which constitute the basis of establishing a healthy communication both with their peers and administrators inside the organization and their clients outside it, and make some suggestions. Accordingly, the study aims to guide individuals correctly to let them experience a more healthy interpersonal communication process and create more productive work environments.

Key Words: *Training in Organizations, Interpersonal Communication, Listening Skills*

GİRİŞ

1900'lü yıllardan günümüze, üretim ve hizmet sektöründe yer alan işletmeler, birbirleriyle rekabet edebilmek ve pazardaki yerlerini koruyabilmek için, insana daha fazla yatırım yapmaya başlamışlardır. İşletmelerin gücü, kaliteli insan gücüyle ölçülmektedir. Kaliteli insan gücü ile işletmelerin insan gücünün etkinliğini ve verimliliğini arttırmanın yolu, eğitim ve eğitim sürecinden geçmektedir. Çalışma hayatında karşılaşılan problemlerin en büyük nedenleri, dinlemedeki yetersizlikler ya da yanlışlıklardan kaynaklanmaktadır. İş ile ilgili en temel prensip, kazanılan müşteriyi elde tutmaktır. Bunu yapmanın yolu da konuşmaktan çok dinlemekten geçer. Bu nedenle, daha etkin dinleme becerisinin kişilere kazandırılması ve geliştirilmesinde eğitimin önemi büyüktür. Dikkatli dinleme yaklaşımı ile kişiler daha sağlıklı iletişim sürecini yaşayabilecekler ve ilişkilerinin devamlılığını sağlayabileceklerdir. Günümüz çağdaş işletmelerinde, çalışan personelin birbirleri ve yöneticileriyle ya da işletme dışı müşterilerle ilişkilerinin daha iyi olabilmesi ve bu yönde beceriler kazandırılarak geliştirilebilmesi için, eğitim faaliyetlerine yer verilemelidir. İşletmelerde planlanmış eğitim faaliyetleriyle, insanların bilgi, beceri ve tutumlarında olumlu değişiklikler yaratmak ve çalışanların verimliliğini arttırmak, dolayısıyla da işletmenin başarısını arttırmak amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın içeriğini; eğitim, işletmelerde eğitim etkinliği, eğitim-iletişim-kişilerarası iletişim ilişkisi, iletişim becerisi ve dinleme becerisi, dinleme türleri, dinleme engelleri, etkin dinleme, etkin dinleme becerisi ile etkin dinleme becerisini geliştirmeye yönelik eğitim oluşturmaktadır.

EĞİTİM KAVRAMI

Günümüzün bilgi toplumları, organizasyon ve insan kaynakları yönetimine duyarlı olmakla inşa edilebilmektedir. İleri Batı ülkelerinde, kişisel gelişim ve kişisel öğrenme bireylerin yaşamlarının her aşamasında önemli rol oynamaktadır. Bu gelişim ve eğitim-öğretim süreci, bireyin yaşamında benimsediği bir alışkanlık ve süreklilik biçiminde ortaya çıkmaktadır. Kişi,

kurum ve toplumların kendilerini değiştirmeleri, geliştirmeleri ve aşmalarının temel noktasında eğitim yer almaktadır. (Fındıkcı, 2004: 16, 19, 28). Eğitim çok çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Taşkın, 2001: 19): Eğitim, kişileri belirli bir süreçten geçirerek, bilgi, beceri, tutum ve değerler kazandırma işidir; kuşaklara kazanılmış bilgi ve deneyimlerin planlı bir şekilde aktarıldığı faaliyetler serisidir; önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda davranış değişikliği yaratmak ve kişinin davranışlarını geliştirmek için girişilen planlı faaliyetlerin tümüdür. Eğitim, “davranış değişimi, bireyin maksatlı olarak belirli hedefler yönünde, kendi yaşantıları yoluyla davranışlarını değiştirmesi; bireysel yeteneklerinin çeşitli yönlerden birey ve toplum için uygun ve dengeli olarak gösterilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Kayaalp, 2002: 37). Eğitim, “Belirli bir iş alanında hüneri arttırmak ve dolayısı ile o belirli işin daha iyi yapılmasını sağlamak” olarak ta tanımlanmaktadır (Tortop, 1989: 194). Eğitim, insanın yaşamındaki değerlerini ve inançlarını etkileyerek davranışlarını biçimlendiren, zamanı daha anlamlı ve kaliteli kullanmasını sağlayan, bilerek düşünmesini, yaratıcılığını ortaya koymasını, dünyayı farklı perspektiften görebilmesini, esnek olabilmesini sağlayan, işe ve kendine ilişkin gelişimini sağlayan sistematik bir süreçtir (Barutçugil, 2002: 19-20).

İŞLETMELERDE EĞİTİM ETKİNLİĞİ

Hızla gelişen günümüz işletmelerinin, insana ve insan kalitesine yatırım yapmaları kaçınılmaz bir konu olmuştur. Bu nedenle işletmelerin, çalışanları ve yöneticileri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları ve yaşam boyu bu faaliyetleri sürdürmeleri bir zorunluluktur. İşletmelerde verilen eğitimle hem işletme çalışanları bilgi ve beceri kazanır hem de işletmenin performansı artar (Şencan ve Erdoğan, 2001:1, 2). İşletme tarafından personele işle ilgili her türlü bilgi, beceri ve davranışları kazandırarak performansını artırma yönündeki çabalara eğitim denilmektedir (Noe, 1999:4). İşletme personelinin davranışlarında olumlu değişimler meydana getirerek personelin etkinlik ve verimliliğini arttırmak için yapılan faaliyetlerdir (Şencan, ve Erdoğan, 2001: 1). Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Noe, 1999: 4). Kişiler verilen eğitim programları ile öğrenme sürecine girerler ve yeni bilgiler, beceriler, değer ve tutumlar kazanırlar, davranışlarında değişiklikler olur. Öğrenme; “nesnelere ve olgular arasındaki ilişki kurma biçimi” olarak tanımlanır. Öğrenme, doğumdan başlar ve yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 6). Yetişkinlerin eğitimi-öğretimiyle ilgili yapılan

çeşitli araştırmaların sonucuna göre; öncelikle yetişkin bilmek ihtiyacında olduklarına odaklanır, yaşamında uygulayabileceği örnekleri duymak ister, öğrenme ortamına çeşitlilik getirdiklerini bilir ve eğitimin birikimini zenginleştirmesini ve geliştirmesini bekler; eğitim sürecinde aktif rol almak ve söz sahibi olmak ister; eğitimin içeriğini ve akışını bütün olarak görmek ve anlamak ister; takım arkadaşlarıyla öğrenme alıştırmaları yapmayı bekler; eğitimde dikkat süresinin kısalığına dikkat edilmesi ve temponun ona göre ayarlanmasını bekler; zamanı etkin kullanmaya çaba harcanması ve geri dönüşümün kısa zamanda gerçekleşmesini bekler; öğrenmeye açık ve isteklidir; sadece konuşan ve katılımcıları yönlendirmeye çalışan eğitime karşı tepkilerini olumsuz tutumlar biçiminde sergiler (Barutçugil, 2002: 22-23). Eğitim alan personel ve yöneticiler, eğitim ortamında öğrendikleri bilgi ve becerilerini iş ortamında uygulayabilmektedirler. Eğitim etkinliği, kişilere yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırırken, işletmelere karlı satışlar ve müşteri memnuniyeti olarak kazançlar sağlamaktadır (Noe, 1999:150). İşletme eğitimleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, çalışanlara ve yöneticilere kısa ya da uzun süreli olarak verilen, uygulamaya dönük çalışmalarır. Bu çalışmaların amacı, kişilerin bilgilendirilmesi, beceri kazandırılması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bir başka deyişle eğitimin amacı, kişilerin özelliklerini ve mesleki becerilerini geliştirmektir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 2, 3). Eğitimin hem kişiye hem de işletmeye kazandırdığı pek çok yararı vardır. Eğitimin kişiye sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür: Bilgi ve beceri kullanımını geliştirmek; Teknik, sosyal ve çevresel değişikliklere uyum gösterebilme becerisini geliştirmek; Çoğul ve soyut değerlere geçebilme becerisi kazanmak; İstekli olmak; Açık gönüllü ve profesyonel olabilmek; Yaratıcı ve çözümleyici olmak. Eğitimin işletme için sağladığı yararlar ise şu şekilde sıralanabilir: İşle ilgili yenilikleri çalışanlara öğretmek için daha kısa zaman harcanır; hatalar, eksiklikler önlenir ve maliyetler azalır; işe yeni başlayanların uyumu ve verimliliği artar; çalışanın işe odaklanması sağlanır; beceriler geliştirilerek zaman ve verim kaybı önlenir; kişilerin problem çözme ve yaratıcı düşünme becerileri geliştirilerek zihinsel gelişimleri sağlanır; moral ve motivasyonları artar; çatışma ve stresle başa çıkma düzeyi yükselir; çalışanların özgüvenleri ve işe bağlılıkları olumlu yönde etkilenir; kişiler arası iletişim gelişir ve ekip çalışması kolaylaşır; rekabet üstünlüğü kazanılır; hizmet, ürün ya da mal kalitesi artar; dolayısıyla da müşteri memnuniyeti ve bağlılığında artış meydana gelir; ortak değer ve vizyonla organizasyonun kalıcılığı sağlanır (Barutçugil, 2002: 54). Günümüz rekabet ortamındaki işletmelerde eğitimin önemi anlaşılmaya başlanmış ve eğitimin bir ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitimin ihtiyaç olmasındaki faktörler şunlardır: Sürekli değişen

teknolojik gelişmeleri izlemede kişilerin bilgi ve becerilerinin yetersizliği ve kişilerin bilgi ve becerilerinin yükseltilme gerekliliği; kişilerin farkında olmadıkları becerilerinin ortaya konulması imkânı yaratılması ile işletmeye katkı sağlanması ve performansın arttırılması; işletmeye yeni katılanların işe ve çevreye uyumunun sağlanmasıdır (Şencan ve Erdoğan, 2001:18).

EĞİTİM-İLETİŞİM-KİŞİLERARASI İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Eğitim, iletişime yön verir ve bireylere sosyal bir beceri davranışı kazandırarak başarılı iletişimi sağlar. İletişim; “Birey ve çevre arasında gerçekleşen bir haberleşme” olarak ifade edilmektedir. Buna göre iletişim, kişilerin her ortamda buldukları bilgi alışverişi olup, bilgi kullanım şeklini ve anlamlandırma biçimlerini belirlemektedir. İletişimin ana amacı, kişilerin etkileşime girerek daha sağlıklı bir iletişimin kurulmasını sağlamaktır. Sağlıklı bir iletişim için, kişilik yapıları ve çevre koşulları göz önüne alınarak kişilerin birbirlerini, sözlü ve sözsüz mesajlarını değerlendirmeleri gerekmektedir (Cihangir, 2004: 2). “Birbirlerine ortamdaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirlerine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı-içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim diyoruz” (Oskey; 2001: 9). Bilgi, düşünce ve davranışların bireyler ya da gruplar arasında paylaşılmasına yönelik çabaların tümüne iletişim denilir. Diğer bir ifade ile iletişim, bireylerin ve grupların birbirlerine duygu, düşünce ve bilgi aktardığı ve davranışları değiştirmek amacıyla her türlü sözlü ve sözsüz mesajların iletildiği bir süreçtir (Kayaalp, 2002: 13). İletişim, iletilmek istenilen bilgi, düşünce, duygu ve davranışın herkes tarafından doğru anlaşılabilmesi, konuşma, yazma ve görsel iletişim araçlarının bir ya da bir kaçının bir arada kullanılarak iletilmesi, alınması ve değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2000: 191). Özellikle iş yaşamında farklı kişilik özelliklerine sahip kişilerle iletişim kurma durumunda olan kişilerin, iletişim ve sosyal becerileri kazanması gerekmektedir. Bu beceriler kişilere zaman içinde deneyimle ya da çeşitli yöntemler kullanılarak eğitim süreciyle kazandırılabilir (Telman ve Ünsal, 2005: 72-75). Eğitim çalışmaları ile personel ve yöneticiler yeterliliklerini geliştirerek etkin bir performans göstermeye çalışırlar. Personelin yeterliliği ile yöneticinin yeterliliği farklılık göstermektedir. Personelin yeterliliği bilgi, beceri ve tutum iken, yöneticinin yeterliliği; problem çözme, kişiler arası ilişkiler ve duyguların yönetimidir (Şencan ve Erdoğan, 2001:5). Şirketler işgücü yönetiminde yöneticilere ve personele eğitim vererek bir takım beceriler kazanmalarını sağlamaktadırlar. Bunlar: Farklı kültürlerden gelen bireylerin birbirleriyle daha iyi iletişim kurma

becerisine sahip olmaları; yaratıcılıkları ortaya koyan, yenilikçi ve değişime açık bir iş ortamı yaratma; personeli geliştirme ve önderlik etme; performans geri bildirimini sağlamadır. Bir araştırma; “uyum ve kişilerarası becerilere, iletişim becerilerine, adapte olma becerisine, kişisel yönetim becerilerine ve bunların nasıl öğrenileceğini bilmeye, şirketlerin ihtiyaçları olduğunu ortaya çıkarmıştır” (Noe, 1999: 14). Eğitimciler, yetişkin eğitiminde öğrenmeyi kolaylaştıran ya da zorlaştıran değişkenleri bir grup altında toplamışlardır (Barutçugil, 2002: 23-24): Yetişkinin öğrenme çabası içersine girmesi için eksikliği hissetmesi ve bunu gidermek için içsel güdülenmesi gerekir; cezalandırılma, kaybetme endişesi gibi korkular öğrenmeyi kolaylaştırır; kullanılan materyallerin ilginç, kullanışlı ve yararlı olması düşüncesi öğrenmeyi kolaylaştırır; öğrenileceklerin hemen uygulanabilir olması öğrenmenin gücünü artırır; öğrenilenlerin yönetici, patron, idareci tarafından desteklenmesi, yinelenmesi ve övülmesi öğrenilen davranış ve tutumun tekrar sergilenmesini sağlar; eğitimle yetişkine kazandırılmak istenilen bilgi, beceri mantığının iyi verilmesi öğrenmeyi olumlu yönde artırır; öğrenilen bilgi ve becerilerle ilgili değerlendirmeler yapmak ve geri bildirimde bulunmak öğrenmeyi pekiştirir; işletmelerde eğitim programlarının uygulanması, kişilerin tutum ve davranışlarında olumlu değişiklik yaratmakta, kişilerarası iletişimi iyileştirmekte ve örgüt kültürünü geliştirmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 15). Kişilerarası iletişimde üç çeşit iletişimden söz edilir: Kişinin öncelikle kendisini iyi bilmesi, kendisini tanıması, gerçek duygularını ve çeşitli durumlarda gösterdiği tepkilerini (beden dilini) iyi bilmesi sağlıklı iletişimin gereğidir. İkinci olarak; tek yönlü olan ve geribildirim olmadığı, sadece iletilecek mesajın iletildiği iletişim türüdür. Bu iletişim türünde mesajı ileten kişi kendisini etken hissederken, mesajı alan kişi ya da kişiler edilgen hissederekler. Üçüncü tür ise, kişilerarası iletişimdir. İki yönlü mesaj alışverişinin ve paylaşımın olduğu iletişim sürecidir. Kişilerarası iletişim, özellikle yetişkin eğitiminde tercih edilmektedir. En önemli tercih sebebi de, kişilerin kendilerini daha güvende hissetmeleri ile paylaşımda bulunmalarıdır (Kurt, 2000: 191-192). Eğitimciler, eğitim sürecinde kişilerle yüz yüze iletişime girer ve bu süreçte gördüğü eksiklik ve hataları anında düzeltebilme olanağına sahiptirler. Bu nedenle eğitimciler, uyguladıkları eğitim programlarıyla işletme çalışanlarına ve yöneticilerine başarılı bir iletişim için neler gerektiğini ve iletişim becerilerini nasıl geliştireceklerini öğretebilirler. Kurum içi iletişimi iyi olan işletmelerde iletişim engelleri ortadan kalkacak, çatışma optimum düzeyde yaşanacak ve kurum dışı müşterilerle daha başarılı iletişim sürecine girilebilecektir. Eğitimin amacına ulaşması için, eğitim sürecine işletmenin en üst birimindeki yöneticisinden en alt birimindeki çalışanına kadar tüm bireylerin katılımı

gerekir. Eğer yönetici işletmenin ihtiyaçlarını karşılamak istiyorsa, eğitim sürecine aktif katılmalı ve eğitimin güvenilirliğini ve etkinliğini arttırmalıdır. Ayrıca eğitim programına katılan personelini de teşvik etmek için ödüllendirmelidir. Böylece işletmede çalışanlar daha istekli eğitim faaliyetlerine katılacaktır. Eğitimden elde edilen bilgi, beceri, tutum ve davranış değişikliği ya da kazanılan beceri ile personelin öğrenme motivasyonunun ilişkili olduğu pek çok araştırmayla ortaya çıkmıştır. Personelin öğrenme motivasyonunu ortaya çıkartmak için, öncelikle kendisinin sahip olduğu zayıf ve güçlü yanlarını görebilmesini sağlamak, daha sonra da eğitim programının bilgi eksiklerini giderebilme, beceriler kazandırma, tutum ve davranışları değiştirme ve geliştirme yönünde çabalar olduğunu kavratmak gerekir. Bu konuda en büyük görev, yöneticilere ve eğitimcilere düşmektedir (Noe, 1999: 38, 66, 71). Eğitici eğitim ve öğretme görevlerini yerine getirirken şu noktalara dikkat etme çabasında olmalıdır (Barutçugil, 2002: 89-97): Öğrenme ve gelişim için ortam hazırlayarak katılımcılarda olumlu tutum oluşturmak, katılımcıları eğitim sürecine aktif olarak katarak öğrenmelerini sağlamak, bilgi ve uzmanlığını sergileyerek katılımcıların güvenini kazanmak, sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini doğru kullanmak ve iletişimi destekleyecek her türlü materyalden yararlanarak etkinliği arttırmak, Tepegöz, Televizyon, Video, Kamera gibi her türlü görsel materyali eğitimde kullanmak, katılımcılarla etkili ilişkiler sürdürerek onlarla karşılıklı etkili iletişim sürecine girmek, ihtiyaçlarını ve isteklerini ortak noktalarda karşılamaya çalışmak, eğitimde farklı sunum yöntemlerini bir arada kullanmak ve öğrenme farklılıklarını ortadan kaldırmak, öğrenmeyi engelleyen engelleri tanımak ve baş etmeye hazır olmak, eğitim ve öğrenme sürecini başından sonuna kadar izlemek; zaman zaman özetlemeler yapmak, sorular sormak, değerlendirmelerde bulunmak ve geri bildirimler vermek; katılımcıların öğrenmelerini kontrol etmek ve eksiklikleri gidermek; öğrenilen becerileri uygulamaya koymak için fırsat vermek ve ortam yaratmak. Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi, kurum yöneticisinin ya da çalışan personelinin kurum içi ve kurum dışı karşılıklı sağlıklı iletişim kurabilme becerisine sahip olmaları ile gerçekleştirilebilir. Kişilerarası karşılıklı sağlıklı iletişim kurmak, kişilere ve kurumlara bir takım yararlar sağlayacaktır. Sağlıklı iletişimin yararları şunlardır (Kurt, 2000: 195): öğretmen-öğrenci, işveren-işçi-dış müşteri ilişkileri iyileşecek, gelişecek ve sürdürülebilir olacak, moral ve motivasyon artacak, her türlü olumsuzluk giderilecek, problemler azalacak, çatışma optimum düzeyde tutulacak, dedikodu, söylenti ve ön yargı gibi iletişim engelleri yaşanmayacak, güven artacak, eğitim, öğretim, iş hayatında uyum olacak ve verimlik artacaktır.

İLETİŞİM BECERİSİ VE DİNLEME BECERİSİ

İletişimin etkili ve başarılı olması için, konuşan kişiyle dinleyen kişinin karşılıklı olarak bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından etkileşimde bulunması, birbirlerini doğru ve eksiksiz anlamaları gerekmektedir (Ergin ve Birol, 2000: 114). İletişim becerisi, sosyal başarı için öğrenilmesi gereken bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Dicleli ve Akkkaya, 2000: 16). İletişim becerisi, dinleme, anlaşılır konuşma, konuşmaya teşvik etme ve övgüde bulunma, göz temasında bulunma, sözel olmayan davranışları, beden dilini doğru kullanabilmedir. İletişim becerisi, dinleme becerisi ile başlar. İyi bir dinleyici zamanının %70'ini dinlemeye, %30'unu konuşmaya ayırır. Dinleme için beynin gönderilen mesajı duyabilmesi, görebilmesi ve hissedebilmesi gerekmektedir. İyi bir dinleme için, ön yargılardan, eleştirilerden, kaygılardan ve değerlendirmelerden arınmış bir şekilde dinlemenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Cihangir, 2004: 8-9). Temel iletişim becerilerini üç grupta toplayabiliriz. Bunlar: Karşımızdakini dinlemek, kendini tanımak ve kendini doğru ifade edebilmektir (Dicleli ve Akkkaya, 2000: 43). Yetişkinlere becerilerin kazandırılmasında şu yollar izlenebilir (Kurt, 2000: 204-205): Etkili iletişim becerisini öğrenmenin önemini ve gerekliliğini eğitime başlamadan önce sözel olarak açıklamak; etkili iletişim becerisinin kişinin iş ve özel yaşamında kazandıracaklarını anlatmak; personel gelişimi için iletişim becerilerinin önemini sık sık yinelemek; ilgi ve dikkati yararlı ve etkili teknik ve yöntemlerle çekebilmek; yanlış ve eksik tekniklerden kaçınmak ve güçlüklerin üstüne gitmek için teşvik etmek ve bu çabayı sürekli kılmak; konunun zihnen kavranmasında yetişkinleri desteklemek; davranış kalıplarını değiştirmek konusunda yetişkini desteklemek ve özgüvenini kazanmasını sağlamak; iletişim sürecinde açık, anlaşılır ve teşvik edici olmak. İletişim sürecinde, açık, net, ikna edici ve etkili olmanın yanında empatik dinleme de oldukça önemlidir. İletişimin temelini karşıdaki kişiyi dinlemeye dayandığı düşünüldüğünde, etkili dinlemenin önemi ön plana çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle öncelikle dinleme kavramının ve iletişim sürecindeki öneminin ortaya konulması gerekmektedir. Dinleme becerisi, insanın yaşamında ilk öğrendiği iletişim becerilerinden birisidir ve özellikle iş ortamındaki iletişimde %45 oranında kullanılmaktadır. İkinci öğrenilen iletişim becerisi ise, konuşma becerisi olup kullanım oranı %30'dur. Bu becerileri sırasıyla; %16 ile okuma becerisi ve %9 ile yazma becerisi izler. Buna karşın, örgün eğitimde en fazla öğretilen yazma, okuma ve konuşma becerileri iken en az öğretilen dinleme becerisidir. Bu durum, kişilerin özel ve iş dünyasında etkili dinleme becerisini kullanamama ve iletişim problemlerini getirmektedir. İyi bir dinleyici olmak etkili iletişim becerisini kazandırır (Barutçugil, 2002: 155). Bir kişiyi anlayabilmek

ve çevresini algılayışını öğrenebilmek için o kişiyi dinlemek gerekmektedir. Bir kişiyi dinlemek, ilgi ve saygıyı, sabırlı, hoşgörülü, sakin, açık olmayı ve empati kurmayı gerektirmektedir (Cihangir, 2004: 11). Dinlemek, “işaretleri anlamlandırma ve onları birer ifadeye dönüştürme işlemidir” (Shafir, 2003: 56). Adair (2006: 80)’e göre dinlemek, konuşmacıya dikkat kesilerek söylediklerini duymak demektir. Konuşma İletişim Birliği tarafından ise dinleme, “Sözel mesajlardan bilgi ve fikirleri alma ve özümseme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2005: 89). Dinleme, bireyin sesleri ve konuşma görüntülerini fark etmesi ve dikkat etmesiyle başlayıp, işitsel işaretlerin tanınması ve anımsaması ile devam edip, anlamlandırılması ile son bulduğu psikolojik, iletişim-öğrenme sürecidir (Ergin ve Birol, 2000: 114-115). Dinlemenin beş katmanı vardır. Bunlar: Klişeler; olgular; düşünceler; kişinin kendisiyle ilgili duyguları ve dışındakilerle ilgili duygularıdır. Klişeler, otomatik olarak sohbetlerde söylenen sözcüklerdir: “Merhaba”, “Nasılsınız?”, vb. Olgular, genellikle dış olaylarla ilgili konuşmalardır: “Güneş doğudan doğar, batıdan batar”; “Bu kitabın fiyatı on milyon lira”, vb. Düşünceler, kişinin dışındaki olaylarla ilgili yorumlarıdır: “Bu arabayı almakla iyi ettik”. Kişinin kendisiyle ilgili duyguları, sevinç, korku, üzüntü, gurur gibi içindeki duyguları, hissettikleridir: “Babamın ölümüne hala çok üzülüyorum”. Kişinin dışındakilerle ilgili duyguları ise, “Yalan söyleyenlere ve ikiyüzlülere çok kızıyorum”, vb. şeklinde olabilir (Dicleli ve Akkkaya, 2000: 48). Dinlemede amaç, dikkati odaklama ve bakış açısının genişliğini koruyabilme dengesini sağlama ve başkalarının bakış açılarına hoşgörüsüyle yaklaşabilmektir (Shafir, 2003: 64). İyi dinleyici olmanın dört ilkesi vardır (Harkins, 2005: 45-47): Konuşmaya odaklanıldığını açık bir şekilde belli etmek; ihtiyaç ve istekleri araştırmak, belirlemek ve sıralamak; konuşmanın içeriğine odaklanmanın yanı sıra konuşmaya yön veren duyguların da farkına varabilmek; destek, soru ve yargıyı kontrol altında tutabilmek. Yargılamadan soru sorabilmek ve gerçekleri ortaya koymak, desteği esirgememek. Konuşma sonunda yorumlamak için yargılama yeteneğine sahip olmak. İyi dinleyici olmanın çeşitli yararları vardır. Bunlar: Dinleme yoluyla kişi, konunun özü hakkında bilgi ve fikir sahibi olur; iletişim sürecinde dinleyicinin verdiği sözel ve sözel olmayan tepkilere göre konuşmacı konunun içeriğini, seçtiği sözcükleri ve konunun yönünü belirler ya da değiştirir; görüşmeler sırasında anında soru sorma fırsatı verir; dinleme sürecinde yazılı olmayan bilgiler alınabilir (Adair, 2006: 82-83). İyi dinleyici olmak, kişinin hem kendisinin hem de karşısındakinin sağlığını iyileştiren bir aktivitedir. İyi dinleme, kişilere stresle başa çıkabilme becerisi ile problem çözme becerisi kazandırır; empati becerisi ile kişiye değerli ve önemli olduğunu hissettirir ve olumlu geri bildirim sağlar (Shafir, 2003: 25). Etkili iletişimle ilgili olarak yapılan çalışmalar, bir kişinin zamanının %42-53’ünü dinleyerek, %16-

32'sini konuşarak, %15-17'sini okuyarak ve %9-14'ünü yazarak geçirdiğini göstermektedir (Gamble, Gamble, 1990: 142). Modern şirket yöneticisi ise gününün en az %60'ını dinlemeye ayırmaktadır. Dinlemeyle ilgili üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka araştırmanın sonucuna göre, öğrenciler dinlemeye %53 oranında zaman ayılırken, okumaya %17, konuşmaya %16, yazmaya %14 zaman ayrılmaktadır. Yöneticilerinin iletişim becerileri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, yöneticiler işyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikayetleri dinler ve değerlendirir görüşüne öğrencilerin %45.1'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici işyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikayetleri dinler ve değerlendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, yöneticilerin öğrenciler ve öğretim elemanlarını dinlemeye %41.3-45.1 oranlarında zaman ayırdıklarını göstermektedir (Silkü, 2008: 210). Hagevik (1999) tarafından yapılan bir diğer araştırmanın sonucuna göre ise, insanlar zamanlarının %40'ını dinlemeye, %35'ini konuşmaya, %16'sını okumaya, %9'unu da yazmaya ayırmaktadır (Cihangir, 2004: 11-12). Dikkatli dinleme yaklaşımının kişiye kazandıracaklarını şu şekilde sıralayabiliriz: Aile, meslek ve sosyal yaşamda daha doyurucu ilişkilere girmek; Kişilerle işbirliği sağlamak; Daha iyi ilişkiler kurmak; Takım çalışmasının getirdiği verimlilik; Özgüven artışı sağlamak; Görüşme yeteneklerini geliştirmek; Üretkenlikteki artışı sağlamak; Dikkatlilikte artış sağlamak; Başarı sağlamak; Bilgi tabanını genişletmek. Doğru dinlemeye çalışmak, kendimizi doğru olarak ifade edebilmemiz amacıyla diğer insanların bize şans tanınmasını sağlamaktır. Ters durumda da, diğer bir ifadeyle kötü bir dinleyici olmak, işimizi yaparken etkin olmaya engel oluşturur (Shafir, 2003: 28-30).

DİNLEME TÜRLERİ

Dinleme, görünüşte dinleme, seçerek dinleme, saplantılı dinleme, savunucu dinleme, tuzak kurucu dinleme, yüzeysel dinleme olarak sıralanabilir (Zıllıoğlu, 1993: 279-280): **Görünüşte Dinleme;** gözü dinleyici de olmasına karşın düşünceleri başka yerdedir. Böyle bir iletişimde dinleyici, kendisine sıra geldiğinde konuyla ilgisiz, kendi söylemek istediklerini söyler. **Seçerek Dinleme;** dinleyicinin duyarlı olduğu kişinin, konu ve sözleri dinlemesi, konuşmanın devamını dinler gözükmese, yanlış anlamlandırmalara yol açabilir. **Saplantılı Dinleme;** dinleyicinin sahip olduğu duygusal ya da ideolojik saplantılara göre konuşulan her sözü dinlemesidir. **Savunucu Dinleme;** söylenen her sözü kendisiyle ilişkilendirerek dinler, eleştiri, ima, saldırı olarak algılayarak savunma amaçlı dinler. **Tuzak Kurucu Dinleme;** konuşmacıda hata bulmak amacıyla sessizce dinler. **Yüzeysel Dinleme;** konuşmayı içinde

bulunulan ortam ve koşullara göre değerlendirmeksizin düz anlamları ile algılar ve değerlendirir. Shafir (2003: 53)'e göre, dinleme türleri altı grupta toplanmaktadır: Bilgi arayışına katılma şeklinde dinleme; Bilgi alma şeklinde dinleme; Empatik dinleme; İyileştirici ya da problem çözücü dinleme; Eleştirici ya da yapıcı dinleme; Kısa konuşmalarla dinlemedir. Dicleli ve Akkaya (2000: 44)'e göre dinleme şekilleri sekiz grupta toplanmıştır: **Görünüşte Dinleme;** dinlermiş gibi davranmak, ne söyleyeceğini düşünmek. **Savunmada Dinleme;** dinlerken söylenen içersinde saldırı ya da eleştiri olup olmadığını aramak. **Seçerek Dinleme;** dinlermiş gibi davranırken ilgi çeken konu olduğunda kulak kesilmek. **Tuzakçı Dinleme;** dinlerken bir açık yakalamak amacını gütmek. **Denetçi Dinleme;** karşıdakinin tepkisini ölçmek ve istenilen tepkiyi alıp almadığını anlamak için dinlemek. **Nezaketen Dinleme;** ayıp olmasın diye dinlermiş gibi davranmak. **Ürkek Dinleme;** dinlemek istemediğini dile getirmemek için dinlermiş pozunu vermek. **Yaltaklanmacı Dinleme;** konuşanda hoşluk yaratmak için dinler izlenimi yaratmak. Adair (2006: 87-89)'e göre kötü dinleme şekilleri; seçici dinlemek, devamlı araya girmek, hayal kurmak, dış kaynaklı etkenlere boyun eğmek, zor ve teknik olanlardan kaçınmak, konuşmacının konuşma biçimi ve görsel materyallerini eleştirmektir. **Seçici dinlemek;** dinlenenleri süzerek sadece kişinin benliğini doyuracak şeyleri ya da bazı seçtiği kişileri dinlemesi söz konusudur. Zamanla alışkanlık yapabilir. **Devamlı araya girmek;** dinleyicinin konuşmacının konuşmasından daha hızlı düşünmesinden kaynaklanır. Konuşulana odaklanmak zorlaşır. Çünkü konuşmacıyı dinleme yerine ne söyleyeceğini kafasında hazırlamakla meşguldür. **Hayal kurmak;** dinleyici, dinleme ortamından uzaklaşarak, iç dünyasına döner ve iç dürtüleri sesleri bastır ve dinlemesini engeller. **Dış kaynaklı dikkat dağıtıcı etkenlere boyun eğmek;** dinlemenin kalitesini bozacak gürültü, sıcak veya soğuk ortam, rahatsız koltuklar iletişimi zayıflatabilir. **Zor ve teknik olanlardan kaçınmak;** zor ve sıkıcı konulara insanların dayanımı azdır, kaçmak isterler. **Konuşmacının konuşma biçimini ve görsel materyallerini eleştirmek;** konuşmacının sunum yaparken yanlış telaffuzu, konuşma aksanı, komik mimikleri ya da kullanmış olduğu görsel-sesli materyalleri dikkat dağıtıcı dinleme engelleri olarak algılanabilmektedir.

DİNLEME ENGELLERİ

Günümüzde bilgi edinme kaynağı olarak görsellik dinlemenin önüne geçmekte, öğrenmenin %80'lik kısmı görerek gerçekleşmektedir (Scarnati, 1998: 80). Etkin dinleme konusundaki en büyük engellerden birisi de işitmenin dinlemekle aynı şey olduğu konusundaki yanlış değerlendirmelerdir. İşitme, seslerin duyulmasıyla ilgili pasif bir süreçken, dinleme, söz konusu seslerin anlamla yüklenerek, yorumlandığı aktif bir sürece karşılık gelmektedir (Moody,

2002: 1113). Dinleme engelleri bazı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Zihinsel engeller; Kişisel çıkarlar; Geçmiş deneyimler; Olumsuz içsel konuşmalar; Dinlemenin yerine sonuca odaklanma; Fiziksel görünüm; Cinsiyet, ırk ve yaş önyargısı; Statü ve gürültüdür (Shafir, 2003: 56, 65-66, 70, 73). Dinlemedeki temel sorun, biyolojik ya da fiziksel engeller değildir. Asıl olan psikolojik engellerdir. Dinleme konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, kişilerin iletişim sürecinin ardından duyduklarının ancak yarısını hatırlayabildikleri, iki ay sonra da %25'ini yineleyebilecekleri görülmüştür. Bu durum, iletişim sürecinde dinlerken söylenenlerin yarısının kaçırıldığını ve boşuna konuşulup dinlenildiğini düşündürmektedir (Zıllıoğlu, 1993: 274). İyi dinlemeyi engelleyen çok çeşitli faktörler vardır. Bunlar (Ergin ve Birol, 2000: 117-119): **Konuyu ilginç bulmamak;** konuyla ilgilenerek ve ilginç kılarak kişinin kendisiyle ilişki kurmaya çalışıp zihninde düşünce üretmeye ve görüş bildirmeye çalışması, iyi dinleyici olmanın ilk adımını oluşturur. **Konuşanda kusur bulmaya çalışmak;** dinleyen konuşmacının ne söylediğine dikkat etmesi yerine mimiklerine, jestlerine, söyleyiş şekline, güç söylediği kelimelere ya da sık kullandığı sözcüklere yönelerek fiziksel ya da psikolojik eksiklikleri yakalamaya çalışması dinlemede engel oluşturur. **Konuşmadaki bazı noktalara aşırı duyarlılık göstermek;** dinleyen duygularını kontrol altında tutamaması ve konuya duyarlılığını aşırı artırması ya da önemsememesi konuşmanın bütünlüğünün kavranması açısından önemlidir. **Yalancı dikkat sergilemek;** dinlendiği izlenimi yaratmak için konuşmacıya, “evet”, “hayır” gibi sözcüklerle, yalan bildirimler vermek ve konuşmacının dinlendiği duygusuyla konuşmasına devam etmesini sağlamaktır. **Dikkatin dağılmasına neden olmak, önemsememek;** dikkatin toplanarak konuşulan konuya verilmemesi, hayallere dalıp gidilmesi, zihnin başka düşüncelerle meşgul olması dinlemede problem yaratır. **Düşüncenin hızından yararlanamamak;** konuşan kişi dinlenirken zihinden konuyla ilgili ya da ilgisiz söylenenlerin 4-5 katı veri geçmektedir. Bunları konuyla ilişkilendirebilmek, iyi anlamayı sağlar. Etkin dinleme konusundaki diğer bir engel de, konuşma ile bir insanın dakikada 150 sözcük üretirken, işitme hızının dakikada 1000 sözcüğe çıkmasıdır. Yani, dakikada 850 sözcük “Dikkat Dağılıklığı Bölgesi” adı verilen bir boşluğa karşılık gelmektedir. Dikkat dağılıklığını aşmanın yolu ise, öz disiplin ve konsantrasyondan geçmektedir (Scarnati, 1998: 80). İnsan beyni konuşulanın sadece üç katı kadar sözü işleyebilecek kapasitedir. Bu durumda, beyin karşıdaki konuşurken sözcüklerin çoğunu yutar ve bir şeyler düşünmeye başlar (Dicleli ve Akkkaya, 2000: 45). Dinleyenin, karşıdaki kişinin konuşma hızından daha fazla bir hızla düşünebilmesi durumunda, diğer bir deyişle, dakikada 1000-3000 sözcük arasında düşünebilen bir kişi, dakikada ancak 125-

400 sözcük dinleyebilmekte, böylelikle de dinleme sürecinde sabrı kalmayıp, sıkılabilmektedir. Bu durum da diğer bir engele yol açarak, dinleyicinin, hem konuşmacının, hem de bu işitilene eleştiren, çözümleyen ve yargıda bulunan kendi iç sesinin eş zamanlı diyaloguyla baş etmesini gerektirir (Moody, 2002: 1114). Dinlemede güçsüz olduğunda, sadece küçük bir bölümüne ait yanlış kararlar alınırken, dinlemeyle ilgili kişilerde ya da programlarda çok seçici olma durumunda da yargılayıcı ve eleştirel davranış şekline girilir (Shafir, 2003: 64). Etkin dinleme konusunda deneyimsiz bir dinleyici reaktif bir tavırla mevcut bilgisi üzerine odaklanarak, konuşmanın içerdiği yeni bilgileri algılayamaz. Reaktif bir dinleyici “Bunu daha önce işittim”, “Buradaki amaç ne?”, “Bu da tıpkı...” ve “Burada hatalı olan, ya da eksik olan ne?” şeklindeki bir takım yargılarla meşgulken, zihni yeni bilgiyi ayırt edemez (Moody, 2002: 1114). Tüm bu engeller dışında ayrıca, gürültü, aktivite ve sıcaklık ta etkin dinleme sürecini olumsuz yönde etkileyen engellerdir. Dinlemede fiziksel engellerin yanı sıra kişinin tutum ve davranışlarından kaynaklanan engeller de söz konusu olabilmektedir. Tutum ve davranış kaynaklı dinleme engelleri şu şekilde sıralanabilir: Kendini karşısındakiyle karşılaştırmak; Karşısındaki düşüncelemlerini okumaya çalışmak; Söyleyeceklerini hazırlamak; Söylenenleri filtreden geçirmek; Konuşma sırasında hayal kurmak; Konuşma bitmeden hükümler vermek; İşine gelmediği durumlarda konuyu değiştirmeye çalışmak; Eleştirilere kapalı olmak ve hep haklı olduğuna inanmak; Anlatılanla benzer olayları düşünmeye başlamak; Konuşana hoş görünmeye çalışmak ve sürekli olarak hak verici sözlerle desteklemektir (Dicleli ve Akkkaya, 2000: 45-46). Landis, Ray ve Davis (2006:6-11)’e göre, dinlemenin önünde on iki engel vardır. Bunlar: **Karşılaştırma**; dinleme sürecinde sürekli olarak kimin daha yetenekli, gösterişli, vb. olduğunun karşılaştırılarak değerlendirilmesi dinlemeyi güçleştirir. **Akl Okuma**; söylenenleri önemsemeyen ve konuşan kişinin aslında düşündüğünü ve hissettiğini öğrenmeye çalışır. **Tekrarlama**; dinlemek yerine, konuşulacak konuyla ilgili zihinde tekrarlamalar yapılır ve üzerinde durulacak noktalar düşünülür. **Süzgeçten Geçirme**; dinlemede sadece bazı şeyleri süzerek dinler. Örneğin; kendisini tehdit edici olumsuz eleştirileri duymaktan kaçır ya da birilerinin kızgın, mutsuz olup olmadığı, kendisinin duygusal tehlikede olup olmadığına ilişkin dinler. **Yargılama**; konuşmacıyla ilgili yargılarda bulunmak, dinlemeyi önemsemeyi engeller. Dinlemenin temel kuralı, ön yargısız mesajı ve konuşmayı dinleyip, değerlendirme yapmak, sonra yargılarda bulunmaktır. **Düşüncelere Dalma**; yarı dinleme halindeyken konuşulanların çağrışım yaptırması ve düşüncelere dalmasıdır. **Özdeşleştirme**; konuşmacının her söylediği şeyle kişi, kendisiyle bağlantı kurar. **Öğüt Verme**; karşısındaki duygularını dinleyip anlamak yerine, ona sürekli öneriler vermek, sorun çözücü

olmaya her an hazır olmak dinlemede önemli noktaları kaçırmaya neden olabilir. **Ağız Kavgası Yapmak;** dinleyicinin bütün dikkatini konuşmacının söylediklerine karşı çıkmasına vermesi ve çok çabuk atışması, tartışması dinleyicide dinlenmediği hissini uyandırabilir. **Haklı Çıkma;** her türlü olumsuz eleştiriyi dinlemez ve haklı çıkmak amacıyla bağırır, bahaneler uydurur, başkalarını suçlar. **Konu Değiştirme;** dinleyici, konuşulan konuyu dinlemek istemediğinde ya da sıkıldığında aniden konunun yönünü değiştirir. **Rahatlatma;** konuşmayı sadece karşıdakini rahatlatmak ve hoş görünmek amacıyla dinlerken destekleyici sözcükler kullanmak. Örneğin; “Haklısın... Doğru... Kesinlikle... Biliyorum... Tabii ki öylesin... İnanılmaz... Evet... Gerçekten mi?”. Dinleme engellerinin üstesinden gelmenin ilk aşaması, engelleri tanımlayabilmek, dinleme becerilerini geliştirmenin ilk adımı da gelişme gereksiniminin farkında olmaktır. Sıkıntı ve sabırsızlığı aşmanın ilk yolu da kişinin kendisine niçin dinlediğini hatırlatması olacaktır. Örneğin Bilgi Teknolojileri konusunda, çoğu iletişim problemi, bilgi gereksinimlerinin tespiti aşamasında çıkmakta olup, Bilgi Teknolojileri uzmanı bu aşamanın önemini bir kez daha anımsamalıdır. Dinleyen kişi de uygun olmayan bir sunum ve teknik terminoloji eksikliğinden kaynaklanan dinleme engellerinin farkında olarak, bu engellerin üstesinden gelebilir (Moody, 2002: 1114). Diğer taraftan, dikkat dağıtan fiziksel engeller, toplantı telefonların sürekli çalmadığı ve çalışanların girip çıkmadığı bir ortamda yapılabilirse, dinleme engelleri çok kolaylıkla aşılabilir. Kişilerarası iletişim sürecinde amaç, dinleme engelleri ortaya çıkmadan etkin dinlemenin gerçekleştirilebilmesidir. Bu noktadan hareketle, etkin dinleme kavramı ile adımları, etkin dinleme becerisinin ne olduğunun ortaya konulması önemlidir.

ETKİN DİNLEME

Etkin dinleme, öğrenmeyi kolaylaştırmada, sorgulamayı cesaretlendirmede, kişilerin düşünme, soru sorma, tartışma ve araştırmada kendilerini rahat ve güvenli hissedecekleri ortamı oluşturmada güçlü bir araçtır (Gordon, 2006: 72). Etkili dinlemenin dört adımı vardır. Bunlar; etkin dinleme, empati kurarak dinleme, açıklıkla dinleme ve farkında olarak dinlemedir. **Etkin Dinleme;** aktif olarak kişinin katılımını gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte konuşmanın kavranabilmesi için sorular sorulmalı ve geri bildirimde bulunulmalıdır. Etkin dinlemenin yolları şu şekilde sıralanabilir; açılımlama, açıklık getirme ve geri bildirim. **Açılımlama;** kişinin söylenileni anladığı şekliyle kendi sözcükleriyle ifade etmesidir. Açılımlama yaparken şu sözcükler kullanılabilir; “Şunu söylediğini duyuyorum...Başka bir deyişle...Yani temel olarak şunu hissettin...Anlamama izin ver, senin için olanlar şunlardı...Şunlar oldu...Bunu mu demek istiyorsun?”. **Açıklık getirme;** konuşmaya odaklanarak dinler ve

sorular sorarak bilgi edinmek ve geçmişi öğrenmek ister. Karşısındaki kişinin duyguları, hisleri ve konunun geçmişiyle ilgilenir ve karşısındakine anladığını hissettirir. Şu mesajı iletmektedir; “Seni tanımak ve anlamak için çaba göstermeye istekliyim”. **Geri bildirim;** söylenenle ilgili kişinin duygularını ve düşüncelerini tepkiler vererek belli etmesi etkin dinlemenin gereklerindedir. **Empati Kurarak Dinleme;** yaşamını sürdürmeye çalışan başka kişilerin olduğunu bilmek demektir. **Açıklıkla Dinleme;** yargılamadan söylenenin tamamını duymaktır. **Farkında Olarak Dinleme;** kişinin söylenenleri tarih, insanlar ve yöntemlerle kendi bildikleri ile karşılaştırması ya da kişinin ses tonu, mimikleri, jestlerine, yüz ifadesine, el kol hareketlerine, duruşuna bakarak gözlemlemesidir (Landis, Ray ve Davis, 2006: 14-19). Kişi önce karşısındakini anlamaya çalışmalı, daha sonra anlaşılma yönünde gayret sarf etmelidir (Covey, 1989: 237). Scarnati, dinleme sürecinin dört temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir: Mesaj alınması; Mesajın temel ayrıntıları üzerine odaklanması; Konuşmacının gerçekte ne demek istediğinin çözümlenerek, kavranması; Mesajın temel unsurlarının zihne yerleştirilmesi. Etkin bir dinleme için, aklımız, kulaklarımız, gözlerimiz ve yüreğimiz açık tutulurken, ağızımız kapatılmalıdır (Scarnati, 1998: 79-80). Etkin dinleme, sözlü ya da sözsüz konuşmacıya geri bildirim vermektir. Dinlemek, konuşulana konsantre olmayı ve konuşmaya katılmayı gerektirir. Etkin dinleme için şunlar yapılmalıdır (Condrill ve Bough, 2003: 27-31): **Dinlemeye hazırlanmak;** dinlemeye zaman ayırmak, yeni düşüncelere açık olmak, göz ve kulak beraber dinlemek, dikkat dağıtacak şeyleri ortadan kaldırmak, etkin dinlemeye odaklanmak. **Konuşmacıya odaklanmak;** dikkati dağıtacak şeylere karşı önlem almak, konuşan kişiye bakmak, konuşulana zihinden geçirmek, kendi kendine sorular yönelterek konuşmacıya verilecek tepkiye hazırlanmak, beden dilini kullanarak iletişimi teşvik etmek, konuşmacının geçmişi ve deneyimini göz önünde bulundurmamak. **Dikkat dağıtıcı unsurları göz ardı etmek;** tv, radyo, vb. dikkat dağıtıcıları kapatmak ya da aldırılmamak, çevreden gelen her türlü gürültüyü duymamak, iletişim kurulan kişiye odaklanmak, konuşmadan ayrılmak durumunda izin istemek ve geri döndüğünde ilgiyi devam ettirmek. **Mesaja konsantre olmak;** konuşanın mesajına odaklanmak ve görüşlerini önemsemek, dinleme yaparken, düşüncelere dalıp gitmemek, ne söyleyeceğinizi önceden düşünmemek, konuşma bitmeden sonuca varmamak, dinleneni bir kez daha zihinden geçirerek kavramak ve sorulara cevap verebilmek. **Kişinin ses bandına kayıt ettiği sesleri dinlemek;** öğrenmeye açık olmak, alanla ilgili gelişmeleri izlemek, bilgileri arttırmak için; belleği güçlendirmek, yeni bir dil öğrenmek, kitapları kasete kayıt etmek, zihin açma bantlarını seçmektir. Scarnati (1998) dinleme sürecini kolaylaştıran birtakım davranışlar olduğundan söz ederek, konuşanın vücut diline,

nüanslarına, kararsız kaldığı noktalara da dikkat etmek gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, etkin dinlemenin “fiziksel ve psikolojik” açıdan yorucu bir süreç olduğunu belirterek, etkin dinlemeyi güçlendirecek ve “dinleme boşluğu”nu kapatacak stratejileri saptayarak, müşteriye kulak verip, işitilenin bir eylem planına dönüştürülmesinin başarılı bir organizasyona ve liderliğe işaret ettiğini de vurgulamaktadır. Liderlerin %70’lik iletişim süreçlerinin %45’ini dinleyerek geçirmekte olduğunu belirtmektedir. Ancak hiçbir birey, iletişim becerilerini geliştirme yönünde herhangi bir eğitimden geçmemektedir. Etkin bir liderliğin ön koşulu etkin dinleme olup, başarıya giden yol, empatik, aktif ve ilgili bir dinleme sürecinden geçmektedir. Empati, karşısındaki kişinin bakış açısından dinleyebilme olup, aktif dinleme ise, dinleme sürecine katılımı gerektirmektedir (Scarnati, 1998: 79-81).

ETKİN DİNLEME BECERİSİ

İnsanların diğer insanlarla etkin bir ilişki kurabilmesi, dinleme becerilerini açığa çıkartmalarıyla başlayacaktır. Dinleme anlayışının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, kişilerin karşılıklı bütün etkileşimlerinin hatırlanabilir olmasını sağlayacaktır (Shafir, 2003: 30). Eğer bir insan dinleme becerisini kazanmamışsa, dinlediklerini anlama ve aklında tutma becerisi de düşük olacaktır (Nichols ve Stevens, 2000: 14). İyi bir dinleyici hiçbir zaman başkalarının duygu ve düşüncelerini edilgen bir şekilde alan sessiz bir kimse anlamına gelmemektedir. Etkin bir dinleyici, sözlü ve sözsüz mesajlarla konuşana dinlediğini ve anladığını bildiren kişi olup, dinleme sürecinde verdiği bu tepkilere de geri bildirim adı verilmektedir (Akademik Danışma Merkezi, 2007: 1). Sözlü geribildirimler, sorular yerine, kısa ifadeler şeklinde olmalı, dinleyen işittiklerini karşısındakine yansıtacak şekilde, kendi sözcükleriyle yeniden açıklamalıdır. Bu tür geri bildirimler konuşanı motive edecek, daha fazla konuya girmesine yol açacak ve konuşan ile dinleyen arasındaki iletişimi güçlendirecektir. Dinleme becerisini geliştirme, bu yönde istek ve çaba harcamakla olur. Kişi, konuşan kişiye odaklanmalı, konuşanın sözünü kesmemeli, verilen mesajı dikkatle dinlemelidir (Cihangir, 2004: 13). Janett Moody (2002). “Teaching Effective Listening Skills to Information Systems Majors” isimli makalesinde, öğrencilere etkin dinleme becerilerinin öğretilmesinin Bilgi Teknolojileri bağlamında, özellikle proje yönetimiyle ilgili konularda, liderlik, takım kurma ve iletişim becerileri açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Moody, 2002: 1113). Dinleme tutumlarında değişiklikler yaratma, kişinin doğuştan sahip olduğu dinleme becerisini ortaya çıkarmasını sağlar. Başkalarının bu duruma karşı olumlu tepkiler vermesi yeni oluşan dinlemede değişikliğin sürdürülmesini destekler. Dikkatli dinlemeyi oluşturan faktörler şu şekilde sıralanabilir: rahatlama, odaklanma ve öğrenme

isteği ile başkasının bakış açısını görebilme (Shafir, 2003: 39). Robertson (2004: 44-45) tarafından dinleme yetenekleri on grupta toplanmıştır: Yeni şeyler öğrenmek için konuşmacıyı dinlemek ve kişinin kendisine olan saygısını arttırmak; ayrıntılar yerine esas konuyla ilgilenmek; Mesajı ileteni ya da iletim şeklini değil, mesajın içeriğini değerlendirmek; Konuşan kişiyi konuşması bitinceye kadar sessizce dinlemek; Konuşmacının sözlü ve sözsüz mesajlarını duymak; Beden durumunu dikkatli kullanmak ve konuşan kişiye doğru eğilmek; Şaşkınlığı kontrol altında tutmak ya da uzaklaştırmak; Duygusal kontrolü sağlamak; alışılmadık derece odaklanarak zihni zorlamak; konuşma sürecinde hızlı düşünmenin avantajlarından yararlanarak, sözlü ve sözsüz mesajları incelemek, merak etmek, özetlemek, değerlendirmek. Etkin dinleme aynı zamanda uyum, anlayış ve güven kavramlarıyla da yakından ilgili olup, şu becerileri içermektedir; **Yeniden ifade etmek;** konuşmacının dinlendiğini göstermek için zaman zaman, söylenilenin, birebir olmasa da, başka sözcüklerle, yeniden ifade edilmesi gerekmektedir. Örneğin, bu durumda, “Bakalım sizi doğru anlamış mıyım?” şeklindeki ifadeler kullanılabilir. **Özetleme;** konunun anlaşılıp, anlaşılmadığının kontrolü için, sorunla ilgili olgu ve parçalar bir araya getirilmelidir. Örneğin, özetleme bağlamında, “Sanki bana şöyle geliyor...” ya da “Yani bu şu mu demek?” gibi ifadeler başvurulabilir. **Küçük Cesaretlendiriciler;** konuşmanın sürmesi ve dinlendiğinin gösterilmesi anlamında kısa, pozitif teşvik edici ifadeler kullanılabilir. Örneğin, “Hmmm”, “Öyle mi?”, “Anlıyorum”, “Peki sonra?”, “Ve?” gibi ifadeler uygun olabilir. **Düşünce Yansıtımı;** konuşmacının sözcüklerinin aynen tekrarlanması yerine, duygular bağlamında karşısındakine düşüncelerin yansıtılması gerekmektedir. Örneğin, dinleyici, “Bu gerçekten sizin için önemli gibi görünüyor...” şeklinde ifadeler kullanabilir. **Geri Bildirimde Bulunmak;** dinleyici tarafından konuşmacıya başlangıçta konuyla ilgili ne düşünüldüğü bildirilmeli, uygun bilgiler, gözlemler, iç görüler ve deneyimler paylaşılarak, teyit için dikkatlice dinlenmelidir. **Duyguların Tanımlanması;** duyguların sözcüklere dökülmesi, olayların daha nesnel değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Konuşmaya “kapı açan” sözcüklerle başlanması, örneğin “Korktuğunuzu... endişelendiğinizi... kaygılandığınızı hissediyorum” gibi ifadeler kullanılması yararlı olabilir. **Yoklamak;** konuşmacıya açılması ve daha derin ve anlamlı bilgiler vermesi için sorular yöneltilir. Örneğin, “Eğer siz şöyle davranırsanız, ne olacağını düşünüyorsunuz?” şeklinde ifadeler başvurulabilir. **Onaylama;** karşıdakinin sorunları, meseleleri ve duyguları onaylanır, açık yüreklilikle ve empatiyle dinlenir ve ilgili bir şekilde karşılık verilir. Örneğin, “Böylesine zor bir mesele hakkında konuşma yönündeki istekliliğinizi takdir ediyorum” tarzında ifadeler kullanılabilir. **Etkin Duraksamalar;** vurgu için önemli konularda bilinçli

duraksamalar yapılabilir. Bu şekilde karşıdaki onun için önemli bir konudan bahsettiğinizi anlayacaktır. **Sessizlik**; karşılıklı değiş tokuşu yavaşlatmak için rahatlatıcı sessiz zamanlar kullanılabilir. Böylece karşıdakine konuşma kadar düşünme şansı da verilebilir. Sessizlik aynı zamanda verimsiz bir etkileşime ara verilmesine de yardımcı olur. **Ben Mesajları**; ifadelerde “Ben” kullanılarak, kişiden ziyade soruna odaklanılabilir. “Ben” mesajları karşıdaki bir konuyla ilgili ne düşündüğünüz ve nedenleri hakkında bilgi verir. Örneğin, “Biliyorum ki söyleyecek çok şeyiniz var; ancak burada benim gereksinim duyduğum...” şeklindeki ifadeler kullanılabilir. **Yeniden Yönlendirme**; karşıdaki agresif, ajite ve öfkeli bir hale gelmişse, artık farklı bir konuya geçilmelidir. **Sonuçlar**; geri bildirim bir kısmı, eylemsizliğin olası sonuçları üzerine konuşmakla ilgili olabilir. Konuya karşıdaki söylediklerinden hareket ederek girebiliriz. Örneğin, “Doktorunuzun yazdığı ilacı almayı bıraktığınızda en son ne olmuştu?” şeklinde ifadeler kullanabilirsiniz (Schreingold, Lee Bkz. National Aging I&R: 2005: 1). Moody (2002: 1115)’nin vurguladığı gibi, etkin dinlemenin gerçekleşebilmesi için şunlar yapılmalıdır: Söylenenin nasıl söylendiğinden ziyade, özüne odaklanılmalı; öğrenecek yeni bir şeyler aranmalı; dinleyenle konuşan arasında sürekli bir göz teması bulunmalı; uygun olduğunda konuşma içeriği farklı sözcüklerle bir kez daha açıklanmalı; bilgi ve açıklama istenilmeli; araya girilmemelidir. Dicleli ve Akkkaya (2000: 46-48)’ya göre can kulağı ile dinlemek için ise şunların yapılması gerekmektedir: Sorular sorarak ya da kendi sözcükleriyle tekrarlamalar yaparak iletişim sürecine aktif katılmak; konuşan kişiyi olduğu gibi kabul etmek ve empati kurarak onun gözüyle olayları görebilmek; peşin hükümlerden ve yargılamalardan kaçınmak ve açık olmak; dinleme sürecinde gözleri de kullanmak; konuşan kişiye doğru eğilmek; konuşmacıyı başı sallayarak desteklemek ve cesaretlendirmek; bütün dikkati dinlemeye odaklandırmak, başka şeylerle meşgul olmamak, düşünceyi dağıtmamak; gerçekte ne söylendiğini anlamaya çalışmak.

ETKİN DİNLEME BECERİSİNİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK EĞİTİM

Dinleme eğitimi, ilköğretimden üniversiteye kadar sözlü uyarıdan ileriye gitmemektedir: “Dikkatle dinleyin!”, “Bu söylenenleri aklınıza kazıyın!”, “Kulaklarımızı dört açın!”, “Dinleyin!” (Nichols ve Stevens, 2000: 13). Dinleme, işitsel ve görsel algılamayı ve kavramayı kapsayan zihinsel bir süreçtir. Aynı zamanda da konuşmadaki düşünceleri anlamak, değerlendirmek, organize etmek, aralarında ilişki kurmak ve değer bulunan düşünceleri zihinde depolamaktır. Eğitimle kişilere kazandırılan okuma yazma becerileri gibi dinleme becerisi de alıştırma ve uygulama çalışmalarıyla öğrenilebilir ve geliştirilebilir. (Ergin ve Birol, 2000: 120). Adair (2006: 92-93) dinleme

tekniklerini şu şekilde özetlemektedir; dinlemeye istekli olmak, verilmek istenilen mesajı duymak, anlamı zihinde yorumlamak, dikkatlice değerlendirmeler yapmak ve uygun şekilde karşılık vererek geri bildirimde bulunmak. Robertson (2004: 47)'e göre ise dinleme becerisini geliştirme, beş adımda gerçekleşir; Gelişmiş dinleme alışkanlığından faydalanacak hedef kitleyi belirlemek, verimli olmayan dinleme alışkanlıklarını belirlemek, olumlu olmayan dinleme alışkanlığının sayısını gözlemleyerek belirlemek, verimli olan dinleme alışkanlıklarının hangisinin verimsiz dinleme alışkanlığının yerini alacağını belirlemek, olumlu dinleme alışkanlıklarını düzenli uygulamaya çalışmak. Dinleme becerilerini geliştirmek, “pozitif bir dinleyici” olmakla mümkündür. Moody (2002: 1114)'e göre pozitif bir dinleyici, mevcut bilgisini teyit etmekten ziyade yeni bilgi için dinleyen bir kimsedir. İyi bir dinleyici, dinleme becerisinde özenle davranan kişidir ve şu yeteneklere sahiptir: Mesajın tamamını (sözlü ve sözsüz) doğru algılamak ve ön yargısız olarak yorumlamak; bilgiyi daha sonra kullanmak üzere akılda tutmak; dinlemeye yeterli zamanı ayırmak; “Ne söylendiğine dikkat etmek” ve sözün kesilme olasılığına hazır olmak; konuşmacıyı fikir ve düşüncelerini ortaya koyması için cesaretlendirmek; konuşmacının düşüncelerini rahatlıkla ortaya koyabilmesini sağlayarak, önemli ve değerli olduğunu hissettirmek. (Shafir, 2003: 52). Dinleme becerisini geliştirmek için öncelikle iki şeyin yerine getirilmesi gereklidir. Bunlardan ilki; dinleme becerisine etki eden faktörleri gözden geçirerek farkındalık düzeyini geliştirmek. İkincisi ise iyi dinleme alışkanlığı kazanmak için, dinleme deneyimlerini arttırmaktır. İnsanların iyi dinlemelerini sağlamak için yapılması gereken en önemli şeylerden birisi de, dinlerken düşünme süreçlerini verimli kullanmayı öğretmektir. İyi dinleyiciler dört zihinsel süreci gerçekleştirirler. Bu süreçler şunlardır: dinleyici konuşmacıdan önce düşünmeye başlar ve konuşmanın nereye doğru gittiğini, sonuçlarını önceden belirlemeye çalışır; konuşmacının savunduğu tezin ne kadar doğru olduğunu ve desteklerini araştırır; konuşmayla ilgili zaman zaman zihninde özetlemeler yapar; konuşmada gizli kalmış anlamları satır aralarında aramaya başlar ve sözsüz iletişim mesajlarına (yüz ifadeleri, jestler, ses tonu, vb) dikkat eder ve anlamlandırır (Nichols ve Stevens, 2000: 15, 18). Dinleme becerilerini geliştirme gereksinimleriyle ilgili farkındalık yaratma amacıyla çeşitli alıştırmalar yapılabilir. Örneğin, kişilere dinleyicilerin aslında duymadıkları halde, duyduklarını düşündükleri kelimelerle ilgili bir araştırma verilebilir. Daha sonra kişilere, metinde yer almayan, anlamca benzer bir sözcüğü duyup duymadıkları sorulabilir. Bu şekilde, kişilerin dinleme anında duymadıkları halde sözcükleri tamamlama ve tahminde bulunma eğilimleri belirlenip, bu farkındalık yoluyla dinleyici dikkatinin söylenene odaklanması sağlanabilir.

Son olarak ta, eğitici, kişilere gerçek iş dünyasına ait bir sipariş örneği okuyarak, onlardan metni not almadan, dikkatlice dinlemelerini, soru sormalarını ve işittiklerini yazmalarını isteyebilir. Daha sonra her bireyin neleri göz ardı edip, neleri duyduğunu düşündüğünü görmek üzere, tüm grubun yazdıklarını paylaşır. En sonunda da, kişilere etkin dinleme engelleriyle ilgili kuramsal bir bilgi verilerek, bu alıştırmalar bireyin gelişimini görmek üzere bir kez daha tekrarlanır (Moody, 2002: 1115). Dinlemeyle ilgili yapılan bir çalışmada, kişilerin konuşmaları sırasında dinlendiklerini nasıl anladıkları sorusuna büyük bir çoğunlukla şu cevapları vermişlerdir (Shafir, 2003: 122-123): Aynı soruyu sorup sormadıklarında; bakıp dinlemekten başka hiçbir şey yapmadıklarında; farklı konularda konuşmaya başlamadıklarında; konuşulanla ilgili haftalar sonra bile soru sorduklarında; söylenenle ilgili faaliyetlere geçtiklerinde; aynı gruba dinlendiklerinde ne hissettikleri sorulduğunda şunları söylemişlerdir: Önemsenilme; rahatlatma; fikirlerine değer verildiği hissi; takdir edilme hissi. Akademik Danışma Merkezi (2007: 1)'ine göre dinleme için yapılması gerekenler vardır. Bunlar: Dinleyici bilinçli, pozitif bir tutum takınmalı, aldığı dersi bir yatırım olarak görmeli ve o dersten mümkün olduğunca fazla yararlanmaya çalışmalıdır; grupta eğitmenin kolaylıkla görülüp, duyulabileceği ön sıralarda oturmalıdır. Böylelikle dinleyen dinlediğine daha iyi bir şekilde odaklanacak, eğitmen de dinleyenden daha kolay geri bildirim alabilecektir; eğitime girilmeden, bir önceki eğitimin notları, ödevleri ve metinleri gözden geçirilmelidir. Böylece yeni öğretilen malzemenin daha öncekilerle bağlantısı kurulabilecek, konu daha iyi kavranarak, daha kapsamlı sorular sorulabilecektir; dinleyici yapılan işin farkında olmalı ve zihni sürekli açık olmalıdır. Bunun için eğitim öncesinde çok ağır şeyler yenilmemeli, rahat giysiler giyilmeli ve odaklanma düzeyi sürekli izlenmelidir; etkin not tutma sistemi geliştirilmelidir. Böylelikle dinleyici hem algılamaya hazır ve düzenli hale gelecek, hem de daha başarılı olacaktır; kavramları açıklayarak, dinleyicinin öğrenme sürecine daha aktif katılımını sağlayacak sorular sorulmalıdır; eğitmenin nasıl sunduğundan ziyade, söylenilenin içeriğine odaklanılmalıdır; eğitimin ana noktaları dinlenilmeli ve gelebilecek sorular belirlenmeye çalışılmalıdır; katılımcı ve karşılık vermeye hazır olunmalı, dinleme sürecinde istekli olarak, eğitmeni güdülemelidir; konuşanın konuşmasından daha hızlı düşünüleceği için, zihinde konuşmanın ana hususları özetlenmeli, temel savlar irdelenmeli, konuşmanın sonraki kısımlarıyla ilgili öngöründe bulunulmalı, kanıtlar gözden geçirilmeli ve konuyla ilgili mevcut bilgilerle karşılaştırılmalıdır. Bu sürece aktif, eleştirel dinleme adı verilmektedir. Dinlemeyle ilgili yapılan bir başka araştırmanın sonucuna göre, müşterilerin anlattıklarının satış uzmanı tarafından dinlenmesinin güveni

arttırdığı ve müşterilerin daha doyurucu alışveriş yaparak ilişkilerini uzun süreli sürdürdükleri görülmektedir (Shafir, 2003: 124-125). Bir Amerikan sigorta şirketinde çalışan 36 kişi üzerinde yapılan bir başka çalışmanın sonucuna göre ise, çalışanların iletişim becerileri ile işteki başarıları dinleme becerileri ile ilişkilidir. İş yerinde yüksek pozisyona sahip olan çalışanların dinleme becerisi, düşük pozisyonda çalışanların dinleme becerisine göre daha yüksektir. Bu durumda, organizasyonda dinlemenin rolünün sadece anlamayı geliştirmekle kalmadığı aynı zamanda da kurum içi iletişimi arttırdığı, bireysel ve kurum dışı ilişkilerde de önemli rol oynadığı söylenebilir (Sypher ve Ark, 1989: 293-303). Amerika'da en çok kazanan 500 şirket yöneticisi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, yöneticilerin sahip oldukları etkili iletişim becerileri, diğer becerileri ile iş başarılarından daha etkilidir (Bennett ve Ark, 1986). Bu bağlamda, dinleme becerisini geliştirmek için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Scarnati, 1998: 80): Dinlenen kişinin bakış açısından konuya odaklanmak; dinleme süreci zihinsel olduğu kadar, fiziksel enerji de gerektirdiği için dinlenen kişiye dikkat yoğunlaştırılmalıdır; dinleme sırasında önce temel konulara odaklanılmalı, sonra bu noktaları inanılır kılan olgulara yoğunlaşılmalı ve kısaca not alınmalıdır; dinleme süresince konuşmacıya yoğunlaşılmalıdır; konuşanla göz teması kurularak, konuşmanın dikkatle dinlendiği hissi uyandırılmalıdır; konuşanın konuşmasına izin verilmeli, konuşma bitmeden yargıya varılmamalıdır; dinleme sürecinde iyi bir gözlemci olunmalı, sözlü mesajlar kadar sözsüz mesajlar, yani vücut diline de dikkat edilmelidir. Gözler ve eller bu konuda en iyi ipuçlarını verirler; dinleme sırasında zaman zaman söylenenler özetlenerek geri bildirimde bulunulmalı, düşüncenin doğru algılandığını teyit amaçlı detaylara ve açıklamalara yönelik sorular sorulmalı, aksi takdirde soru sormaktan kaçınılmalıdır; konuşmacının dikkatini dağıtacak, örneğin telefon konuşması gibi, eylemlerden kaçınılmalı, gerekmedikçe konuşanın sözü kesilmemelidir; konuşmacının rahatını sağlamak için sıra ve masa gibi fiziksel engeller ortadan kaldırılmalıdır; dinleyenler duygularını kontrol ederek, nesnel davranabilmeli, duygusal ağırlığı olan sözcüklerin anlamına tepki vermemeyi öğrenebilmeli, dinleme sürecinin herhangi bir konuyu tartışmaktan ziyade, mesaj almaya yönelik olduğunu unutmamalıdır; sözcüklerden ziyade anlama yoğunlaşılmalı, söylenen kadar, satır araları da okunmaya çalışılmalıdır; konuşma sabırla dinlenmeli, bazı kişilerin duygu ve düşüncelerini kolayca ifade edemeyebilecekleri unutulmamalıdır; konuşmacıyı dinlemeye yeterli zaman yoksa yeni bir buluşma ayarlanmalı, sürekli saate bakılarak, dinlemiyormuş izlenimi yaratılmamalıdır. Dinleme becerisinin geliştirilmesi için eğitimcinin uygulayabileceği çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler şunlardır (Ergin ve Birol, 2000: 121);

Yönetmeli dinlemek; konuyla ilgili sunum yapmadan önce dinleyicilere kısa davranışlar ya da sorularla başlanır, sonra giderek karmaşık düzeye ulaşılır. **Yönergeli izlemek;** yönergeler ya doğrudan doğruya kişiye bir kez sözel olarak verilir, ya da bireylere ve gruplara yönelik işitsel bantlar şeklinde hazırlanmış olarak verilir ve uygulanması izlenerek işitsel beceri değerlendirilir. **Ana fikir, ayrıntılar, sonuçlar için dinlemek;** hedef kitlenin yaş düzeyleri dikkate alınarak bir sözlü metin sunulur ve bireylerin dinlemeleri istenir. Metne ait ana fikir, ayrıntılar ile sonuç çıkartma istenerek teknik uygulanır. **Dinlemede sözün gelişinden faydalanmak;** dinlemede hedef kitlenin yaş düzeyinin küçük olduğu durumlarda öğrenmenin gerçekleşebilmesi için uygulanır. Bu teknikle, işitsel olarak anlamların birbirlerinden ayırt edilebilmesi ve eksik cümlelere en uygun sözcüklerin bulunarak yerleştirilmesi sağlanarak öğrenme gerçekleştirilir. **Sunumun ana çizgileriyle özetlemek;** sözlü sunumun ardından dinleyicilerden özetlemeler yapmaları istenerek, ana fikir ve yardımcı fikirleri ayırt edebilmeleri ve ortaya koyabilmeleri değerlendirilir. **Konuyla ilişkili ve ilişkisiz bilgileri ayırt etmek;** sözlü sunum sonrası dinleyicilerden konunun ana fikrini bulmaları istenir ve bu ana fikri destekleyen en ilişkili ve en az ilişkili fikirleri bularak sıralamaları istenir. Bütün bu teknikler, kişilerin dinleme becerilerini geliştirmeye yardımcı olabilecektir. Dinlemenin geliştirilmesi ya da insanlara dinleme becerisi kazandırılması günümüz iş dünyası için de çok önemli olabilmektedir. İş dünyasındaki kişilerin iletişim ve dinleme becerilerinin eksikliği işletmeye maliyet ve verimsizlik olarak geri dönecektir. Bu nedenle, çalışanlar arasında dinlemenin önemi konusunda bilinç oluşturulması bu tür işitsel olumsuzlukların ortaya çıkmasını engelleyecektir (Nichols ve Stevens, 2000: 22-23). Günümüzde başarılı işletmeler, müşteri odaklı işletmeler olup, kamu sektörü de özel sektörden ders alarak, hedef kitlelerinin söylediklerine kulak vermelidir. Dinlemenin maliyeti yüksek olmasa da kuruma getirisi büyük olabilir. Günümüzün rekabetçi ortamında yeni şirketler, müşterilerine kulak vermeyen şirketlerin yerini almaya hazırdırlar. Etkin bir dinleme için, aklımız, kulaklarımız, gözlerimiz ve yüreğimiz açık tutulurken, ağızımız kapatılmalıdır (Scarnati, 1998: 81). Nichols ve Stevens (2000: 26)'ın ifade ettiği gibi, daha iyi dinleme, iş dünyasındaki huzursuzlukların nedeni olan, kişilerarası sürtüşmelerin azalmasını sağlayabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak dinleme yeteneği kişinin sahip olduğu en büyük kaynaklardan biri olmasına karşın, en az gelişmiş yeteneklerden birisi olduğu söylenebilir. Bireylerin almış olduğu eğitimleri konuşma, okuma ve yazma aktivitelerine daha fazla yer verirken dinleme, en az eğitim görülen aktivite olmaktadır. Dinlemenin yararını görmek için gelişmesine fırsat tanınmalı ve

konsantrasyon yeteneği geliştirilmelidir. Bireylere dinleme becerilerini geliştirme yönünde eğitim aktivitelerinin artırılması, iyi ve sağlıklı iletişim için kaçınılmaz bir konudur (Shafir, 2003: 35, 38). Etkin dinleme, iş ortamındaki temel becerilerden birisi olarak tanımlanmaktadır. Etkin dinleme aynı zamanda öğrenilip, geliştirilebilecek bir beceridir. Bireylerde dinleme engelleriyle ilgili farkındalık yaratarak ve mücadele yollarını göstererek, iş kalitesi ve kurumsal deneyimlerini iyileştirebiliriz (Moody, 2002: 1115). Dikkatle dinlemenin stratejilerini bulmak bireye mutluluk ve verimlilik getirir. Dikkatle dinlemenin başarısı, sadelik ve yaşama uygulanabilirliğine bağlıdır (Shafir, 2003: 43). Etkili dinleyen kişiler, geniş ilgi alanlarına sahip olmalarından dolayı işlerinde de daha başarılı olurlar. Etkili dinleme; daha etkin çalışma ve iş potansiyeli, daha fazla verimlilik, daha az zaman ve gereç harcanması, düşen maliyetler ve daha az para kaybı, yükselen kazançlar ve rekabette sürdürülebilirliği getirir. Bu konuda yapılmış bir araştırmada, müşterilerin bir şirketten mal alımından vazgeçme nedenleri sorulduğunda; müşterilerin %68'i bazı çalışanların ilgisiz tutumlarından dolayı şirketten mal almaktan vazgeçtiklerini belirtmişlerdir (Robertson, 2004: 52). Bu durum, müşterilere karşı etkili dinleme becerilerinin kullanılmasının önemini vurgulaması açısından iyi bir örnektir. Kişilere, kişilerarası iletişim ve dinleme becerileri eğitimi verilerek iş ve özel yaşamlarında karşılaşılabilecekleri her türlü iletişim probleminin üstesinden kolaylıkla gelmeleri sağlanacak, böylelikle de hem kişinin kendisi hem de kurumu kazançlı çıkacaktır. Etkili iletişim ile etkili dinleme teknik ve yöntemleriyle çalışan kişiler, iletişim kurdukları kişiler üzerinde daha güçlü etki yaratabilme ayrıcalığına sahip olurlar. Kişilerarası dinleme becerisinin gelişimi için verilebilecek öneriler şu şekilde özetlenebilir: Değişime ve yaşam boyu öğrenmeye açık olmak; her gün dinleme alışkanlığında küçük değişiklikler yapmayı istemek ve çaba göstermek; iletişim becerilerine ilişkin seminer, sunum, tartışma, gösteri, vaka çalışmaları, örnek olay, gözlem, grup çalışmaları, beyin fırtınası, rol oynama, film gösterme, video, ses kaydı, deneyerek öğrenme gibi yöntem ve tekniklerden kişilerin ve işletmelerin yararlanmalarına imkân sağlamak; bireyin kendisinin nasıl bir dinleyici olduğunu bilmesini sağlamak; öncelikle dinlemeyle ilgili zihinsel tavırda değişiklikler oluşturmak; beceriler için zamanı etkin kullanmak; gelişim için zihinsel alıştırmalar yapmak; konsantrasyon yeteneğini geliştirmek; sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini doğru algılayabilmek ve kullanabilmek için bilgilenmek; kişilerarası iletişim sürecinde her türlü olumsuz duygu, düşünce, tutum ve davranıştan uzak durmak; beklenilmeyen durumlarla başa çıkma stratejilerini öğrenmek ve kullanabilmek; olumsuz duygularla başa çıkma stratejilerini öğrenmek ve uygulayabilmek; kişinin kendi dinleme becerilerini gün boyu ölçmelerini

sağlayabilecek formlar düzenlemek ve kişinin kendisini değerlendirmesini sağlamak; dinleme becerilerini geliştirmeye yönelik yöneticilere ve çalışanlara eğitim programları düzenlemek ve aktif katılımı sağlamak; dinleme konusunda uzman konuşmacıları davet etmek ve iş yaşamında uygulanabilir çözüm örnekleri üretmek.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). Etkili İletişim. Babıali Kültür Yayıncılığı: 49. 3. Baskı. İstanbul.
- Akademik Danışma Merkezi (2007). "Effective Listening Skills". *Academic Advisement Center. North Georgia College&State University*. p.1.
- Barutçugil, İ. (2002). Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi. Eğiticinin Eğitimi. Kariyer Yayınları: 22. İkinci Baskı. İstanbul.
- Bennett, J. C., Olney, R. J. (1986). "Executive Priorities for Effective Communication in an Information Society". *Journal of Business Communication. Vol. 23. Issue 2*, p.13-22.
- Cihangir, Z. (2004). Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi. Nobel Yayın Dağıtım. 1. Basım. Ankara.
- Condrell, J and B. Bough (2003). Ne Demek İstiyorsunuz?. Etkili İletişimin Yaratıcı ve Pratik Yolları. İngilizceden Çeviren: Pelin Ozaner. Sistem Yayıncılık: 384. Birinci Basım. İstanbul.
- Covey, S. R (1989). "The Habits of Highly Effective People". Fireside. New York. NY. p. 237.
- Dicleli, A.B. ve S. Akaya (2000). Konuşa Konuşa. İletişimin Sırları. Mess Yayın No: 340. İstanbul.
- Ergin, A ve C. Birol (2000). Eğitimde İletişim. Anı Yayıncılık. Ankara.
- Fındıkcı, İ (2004). Yaşadıkça Eğitim. Hayat Yayınları: 161. Birinci Baskı. İstanbul.
- Gamble, T. K., Gamble, M. (1990). Communication Works. McGraw-Hill Publishing Company, Third Edition, USA.
- Gordon, T. (2006). Etkili Öğretmenlik Eğitimi. İngilizce'den çeviren: Emel Aksay. Sistem Yayıncılık: 95. On Dokuzuncu Basım. İstanbul.
- Harkins, P. (2005). Etkili Konuşmanın Gücü. Çeviri: Gürol Koca. Alfa Yayınları 1067. 2. Basım. İstanbul.
- Kayaalp, İ. (2002). Eğitimde İletişim Dili. Bilge Kültür Sanat Yapım Yayınları. İstanbul.

- Kurt, İ. (2000). Yetişkin Eğitimi. Nobel Yayın Dağıtım. No: 202. Ankara.
- Landis, J. N. K. Ray ve K. Davis. (2006). İletişim Becerileri. Çeviren: Özgür Gelbal. HYB Yayıncılık 194. Ankara.
- Moody, J (2002). “Teaching Effective Listening Skills To Information Systems Majors”. *Informing Science. In SITE- “Where Parallels Intersect”*. The Citadel, Charleston, SC USA. pp. 1113-1115.
- Nichols, R. G ve L. A. Stevens (2000). Etkin İletişim. “İnsanları Dinlemek”. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. Çeviren: Ahmet Gürsel. Mess Yayın. No: 325. İstanbul.
- Noe, R. A (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi. Çeviren: Canan Çetin. Beta Basım Yayım Dağıtım. Yayın No: 938. 1. Basım. İstanbul.
- Oskay, Ü. (2001). İletişimin A B C’si. Der Yayınları: 213. İstanbul.
- Robertson, A. K. (2004). Etkili Dinleme. Çeviri: E.Sabri Yarmalı. Hayat Yayınları: 53. İstanbul.
- Scarnati, J. T (1998). “Beyond Technical Competence: Learning to Listen”. *Career Development International 3/2* . pp. 79-81. MCB University Press.
- Schreingold, L (2003). “Active Listening”. Mc Kesson Health Solutions LLC.
- Shafir, R. Z (2003). Dinlemenin Zen’i. Çeviren: Işık Uçkun. Ruh ve Madde Yayınları. İstanbul.
- Silkü, H. A (2008). “Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik” *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sypher, B. D. Bostrom, R. N., Seibert, J. H. (1989). “Listening, Communication Abilities, And Success at Work”. *Journal of Business Communication*. Vol. 26, Issue 4. pp. 293-303.
- Şencan, H ve N. Erdoğan (2001). İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi. Beta Basım Yayım Dağıtım. Yayın No: 1077. 1. Baskı. İstanbul.
- Taşkın, E (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Papatya Yayıncılık. 3. Basım. İstanbul.
- Telman, N ve P. Ünsal (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim. Epsilon Yayınları. 1. Baskı. İstanbul.
- Tortop, N (1989). Personel Yönetimi. Ankara.
- Zilloğlu, M. (1993). İletişim Nedir? Cem Yayınevi. 1. Basım. İstanbul.

