

İLETİŞİM KAVRAMI

İhtiyaçlara bağlı olarak ilk iletişim yöntemlerinden bu günkü modern iletişim yöntemlerine kadar birçok evreden geçen iletişim, insanoğlunun hayatı boyunca vazgeçemeyeceği bir unsur olmuştur. Geçmişten günümüze birçok farklı anlam yüklenen iletişim kavramı farklı isimlerle adlandırılmıştır. İletişim kavramı, dilimizde Batı dillerindeki communication kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Communication kelimesi ise Latince ortak anlamına gelen communis ve ortak kılmak anlamına gelen communicare kelimelerinden türemiştir. İletişimin Önemi İnsanlar doğdukları andan itibaren önce yakın çevreleri sonra da toplumsal çevreleriyle sürekli olarak bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde iletişim kurmaktadır. Konuşarak, susarak, bağırarak, beden hareketleriyle çevresindekilere birtakım anlamlar iletme suretiyle iletişim sağlamaktadırlar. Kurulan bu iletişim bir anlamda zorunludur. Çünkü insanlar hem bireysel hem de sosyal bir varlık olarak yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. İnsan için kaçınılmaz olan iletişim bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. İletişimin Tanımı İletişim kavramı, dilimizde Batı dillerindeki communication kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Communication kelimesi ise Latince ortak anlamına gelen communis ve ortak kılmak anlamına gelen communicare kelimelerinden türemiştir. İletişim; İletişim, birbirlerine ortamlarındaki 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 birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duyu bildirimleridir. İletişimin Özellikleri İletişim, sürecinin dinamik yapısını birkaç özellik belirler. Bu özellikler: İletişim kaçınılmazdır, İletişim iki düzlemde gerçekleşir, İletişim geri dönüşümsüzdür, İletişim bir çare (panacea) değildir, İletişim sıklıkla etik tehditler ortaya çıkarır, İletişim bir süreçtir.

- İletişim kaçınılmazdır: İletişimin temel bir gerçeği “iletişimsiz olunmayacağı”dır. Sessiz olduğumuz bir anda bile çok zengin sözsüz mesajlar iletebiliriz. Yüz ifadesi, duruş, el kol hareketleri, giyim ve diğer birçok davranış, tutumlarımızla ilgili sinyaller içerir. İletişim kuramamamızın olanaksızlığı içinde yokluğumuzda bile mesajlar gönderdiğimiz anlamına gelir.
- İletişim iki düzlemde gerçekleşir: İki veya daha fazla kişinin iletişimde bulunduğu her zaman iki tür mesaj alışverişi gerçekleşir; içerik mesajları ve ilgili mesajlar. İçerik mesajları tartışılmakta olan konu hakkındaki bilgilerdir ve çok açık bir şekilde ortadadır. İlgili mesajlar ise kişilerin birbirleri hakkında nasıl hissettiklerini gösteren sinyallerdir
- İletişim geri dönüşümsüzdür: Zaman zaman hepimiz söylediğimize pişmanlık duyduğumuz sözleri geri alabilmeyi arzulamışızdır. Maalesef bu olanaksızdır. Sözlerimiz ve eylemlerimiz başkalarının hafızalarına kaydedilir ve biz onları silemeyiz.
- İletişim bir çare (panacea) değildir: İletişim her ne kadar engebeleri yumuşatıp başarıya giden yolu düzleyebilse de her zaman istediğimizi sağlamayacaktır. İletişimin niteliği kötü ise sonuçlarının hayal kırıcı olması muhtemeldir. Bu durum, bazı sorunların uzun süre tartışıldıkça neden daha da kötüleştiğini açıklar. Yanlış anlaşılmalara ve kötü duygular kötü iletişimle birlikte artabilir. Etkili iletişim bile bütün sorunları çözmeyecektir.
- İletişim sıklıkla etik tehditler ortaya çıkarır: Etik iletişim bütün ilgili bilgilerin her anlamda doğru, hiçbir şekilde aldatıcı olmamasını kapsar. Manipülasyoncu, ayrımcı veya abartıcı bir ifade tarzından kaçınılmalıdır. İyimser bir tutumun arkasında olumsuz bilgiler saklanmamalı yani ikiyüzlü olunmamalıdır.

- İletişim bir süreçtir: Bir iletişim eyleminden tek başına bir mesajı iletme veya alma olarak bahsetmek doğru değildir. Her iletişim eylemi iletişimin kendisinin bir parçası olarak incelenmelidir. Alınan veya verilen her mesaj geçmişteki iletişim olayının halkalarından biridir, tek başına oluşmaz.

İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim süreci birtakım unsurlar içermektedir. Bunlar, kaynak (gönderici), mesaj (ileti), kanal, alıcı (hedef) ve geribildirimden oluşmaktadır. İletişim sürecinin başarılı olması kaynağın, mesajın, kanalın ve alıcının birtakım özelliklere sahip olması ya da olmaması ile yakından ilgilidir. İletişim Sürecinin Unsurları Kaynak; iletişim sürecinde iletişimi başlatan kişi ya da kişilerdir. Kaynağın hedefe mesaj hazırlaması sırasında kodlama devreye girmektedir. Kaynak mesajı ya da iletiyi kodlayarak alıcıya gönderir. Basit anlatımla kodlama, kaynağın iletme istediği bilgileri bir dizi sembole çevirerek sinyaller hâline getirmesidir. Kaynak iletişimde alıcının da kendisi gibi aynı anlamları içeren

sembolleri kullanır. Kaynak açısından mesajın etkinliğini artıran veya azaltan bazı etkenler vardır. Bu etkiler:

- Kaynağın iletilecek konu hakkında bilgi ve becerisi,
- Kaynağın iletilecek konu ve alıcıya yönelik tutumu,
- Kaynağın iletişim becerisi,
- Kaynağın güvenilir, prestij sahibi, çekici, güçlü olması ve alanında uzman olması,
- Kaynağın inanç ve değer yargıları,
- Kaynağın toplumsal rol ve statüsü,
- Kaynağın sosyo-kültürel yaşamı, bakış açısı ve görüş farkı,
- Kaynağın kendine güveni,
- Kaynağın kişilik yapısı,

Mesaj (İleti); Bir şeyi iletmeyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel, görsel-işitsel somut ürüne mesaj (ileti) denilmektedir. Mesajın bir ilişki bir de içerik yönü vardır. Her ikisi mesajın anlamını birlikte belirler. Mesajı oluştururken kaynak sahip olduğu şablonların ışığında alıcıya ulaştırmak istediği mesaja şekil verir.

- Anlamlılık: Mesajın beklenen düzeyde algılanması, anlaşılması, kavranması ve benimsenmesi söz konusudur. Mesajla ilgili üç çeşit anlam söz konusudur. Çağrışımsal anlam, kavramsal anlam, hiyerarşik anlam (basamak dizilerine ilişkin anlam). Çağrışımsal anlam, mesajın biçim ve içeriğiyle neleri hatırlatması gerektiğini kapsar. Kavramsal anlam, bilgi öğelerinin ilişkileri ve organize edilmeleri sonucunda ortaya çıkar. Hiyerarşik anlam ise ilgi öğelerinin sistematik bir şekilde düzenlenmesiyle ilgilidir.
- Doğruluk: Mesajın gerçek nesne, olay ve bireylerle bağlantılı olması anlamındadır. Yanıltıcı ve yanlışlıklar içeren mesajlar iletişim etiğiyle bağdaşmadığı gibi alıcı üzerinde düzeltilemeyecek düzeyde güven yitirilmesine neden olabilir.
- Gerçekçilik: Mesajın ulaşılabilirlik, gerçekleştirilebilirlik, uygulanabilirlik gibi özellikleri taşıması anlamına gelir. Özellikle işlev amaçlı mesajların gerçekçi nitelik taşıması iletişimden beklenen sonuçla doğrudan bağlantılıdır. Gerçekçi olmayan mesajlar algılama güçlüğü yarattığı gibi iletişime katılmamaya da yol açabilir.
- Açıklık-Anlaşılabilirlik: Kaynak tarafından kodlanan sembollerin (jest ve mimik, bedenifadesi, kelime, şekil, rakam) alıcı tarafından yorumlanırken aynı anlamı taşıması önemlidir. Kanal; İletişim sürecinde kaynak ve alıcı arasında mesajın iletilmesini sağlayan yola kanal adı verilmektedir. İletişim sürecinde kullanılan kanallar temel olarak üç kategoride incelenebilir.
- Sunumsal araçlar: Sunumsal araçlar, iletişim sürecinde kişinin varlığını zorunlu kılmaktadır. Genellikle içinde bulunulan zaman ve yer ile sınırlı olan iletişim eylemini aktarabilmektedir. İletişim kuran kişi ya da kişilerin ses, yüz ve bedenini kapsamaktadır.
- Temsili araçlar: Temsili araçlar, kişiden, yerden ve zamanlardan bağımsız bir iletişim özelliğine sahiptir. Bu araçlar, kitap, fotoğraf, resim, heykel gibi kültürel ve estetik değerlerin iletilmesinde kullanılır. Kaydedilmesi ve saklanması mümkündür.
- Mekanik ve teknolojik araçlar: Mekanik ve teknolojik araçların en önemli özelliği aktarma işlevine sahip olmalarıdır. Telefon, radyo, televizyon, internet gibi araçlar iletişim aracı olarak kaynak ve alıcı arasında aktarımı sağlar.

Alıcı; kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psikososyal süreçlerden geçirerek yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır. Alıcı açısından mesajın etkinliğini artıran veya azaltan bazı etkenler şunlardır:

- Alıcının algılama gücü,
- Alıcının iletilen konu hakkındaki bilgi ve becerisi,
- Alıcının iletilecek konu ve kaynağa yönelik tutumu,
- Alıcının inanç ve değer yargıları ve alıcının seçiciliği,
- Alıcının toplumsal rol ve statüsü,
- Alıcının sosyo-kültürel yaşamı, bakış açısı ve görüş farkı,
- Alıcının kendine güveni,
- Alıcının kişilik yapısı, Gürültü; İletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilen ve iletişimi karıştıran hatta bozabilen her şey gürültüdür. Gürültü, fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve semantik olmak üzere dört grupta incelenebilir.
- Fiziksel gürültü: Mesajın doğru olarak aktarılmasını engelleyen tüm çevresel faktörlerdir.
- Fizyolojik gürültü: İletişimde bulunan kişilerin kendileri ile ilgili fiziksel engellerdir.
- Psikolojik gürültü: Bilişsel ve zihinsel engellerdir.
- Semantik gürültü: İletişimde bulunan tarafların farklı anlamlar atfetmesidir. Geribildirim; İletişim süreci içerisinde kaynaktan alıcıya ulaşan mesaja karşılık alıcının da kaynağa tepkisini ya da yorumunu belirtmek üzere gönderdiği mesaja geribildirim adı verilmektedir. Geribildirim mesajlarını pozitif ya da negatif, kişi ya da mesaj odaklı, gecikmiş ya da hemen, destekleyici ya da eleştirel, düşük ya da yüksek düzeyde kontrol şeklinde sınıflandırabiliriz.
- Pozitif-negatif geribildirim: Pozitif geribildirim, iletişim sürecinde iltifat etmek, övmek, tebrik

- etmek gibi olumlu durumları ifade etmektedir. Negatif geribildirim ise kişilerarası iletişimde eleştirmek, kaş çatmak, tehdit etmek, sert bir şekilde bakmak gibi olumsuz durumları açıklamaktadır.
- Kişi odaklı- mesaj odaklı geribildirim: Geribildirim kişiyi iletişimin merkezine alabilmektedir. Örneğin, “Sen çok tatlı bir insansın.”, “Çok güzel görünüyorsun.” gibi ifadelerle geribildirim kişiye odaklı olabilmektedir. Geribildirim, mesajı iletişimin merkezine alabilir. Örneğin, “Numarayı tekrar eder misin?”, ”Bu söylediğin gerçekten doğru.” gibi ifadelerle geribildirimde mesaj önemli bir konumda yer alabilir.
 - Hemen-gecikmiş geribildirim: İletişim sürecinde geribildirim, mesajdan hemen sonra verilebilir. Kişinin söylediği söze karşılık olarak gülümsemek, mesajı onaylayan bir ifade kullanmak hemen geribildirimde bulunmaya “doğru, evet” gibi ifadelerde bulunmak örnek verilebilir. Bazı kişilerarası iletişim durumlarında ise geribildirim hemen verilemeyebilir, bir süre sonra gecikmeli olarak iletilebilir.
 - Düşük kontrollü-yüksek kontrollü geribildirim: Geribildirim kendiliğinden ve tamamen doğru bir biçimde veriliyorsa buna “düşük kontrollü geribildirim” adı verilmektedir. Eğer geribildirim dikkatli bir biçimde belirli bir amaç doğrultusunda hazırlanıyorsa buna “yüksek kontrollü geribildirim” adı verilmektedir.
 - Destekleyici-eleştirel geribildirim: Destekleyici geribildirim, iletişim sürecinde kaynağın iletildiği mesajı kabul etmeyi, onaylamayı ifade etmektedir. Eleştirel geribildirim, iletişimde kaynağın iletildiği mesajı kabul etmemeyi, yargılamayı, eksiklik bulmayı açıklamaktadır.

DİL, KÜLTÜR VE İLETİŞİM

Bu ünitenin amacı, öğrencilerin dil kavramını, kültür olgusunu ve ilgili kavramları açıklayabilmelerini; dil, kültür ve iletişim arasındaki ilişkiyi değerlendirebilmelerini sağlamaktır. Bu bağlamda ünitenin içeriği; dilin tanımı ve özellikleri, dilbilim ve iletişim çalışmaları, kültürün tanımı, nitelikleri, işlevleri, kültürel değişme, kültürlerarası iletişim, dil-kültür-iletişim ilişkisi konularından oluşmaktadır.

DİL VE İLETİŞİM

Dilin Tanımı ve Özellikleri Bir iletişim aracı olan dil, toplumsal anlaşmanın sağlandığı bir sistemdir. Dil, iletişimsel etkileşimin sağlandığı, kişi veya durumlar hakkında kanaat sahibi olmamıza yarayan bir kanaldır. Bir toplumu oluşturan ortak unsurların ürünü olan dil, canlı bir varlıktır. Zamanla değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahiptir. Dil, bireyi aşan, toplumu içine alan sosyal bir kurumdur. Toplumun değerleri dil aracılığı ile kuşaktan kuşağa aktarılır. Dil ve düşünce etkileşim hâlinindedir. Dilin içeriği düşünce tarafından şekillenir, düşüncenin zenginliği de dil ile gelişir. Dil, kullanımlarına bağlı olarak şu üç farklı boyutta zenginleşir: durumsal, sosyal ve kültürel. Dilin durumsal boyutu, içeriğin zaman, mekân ve bağlama göre farklılık göstermesidir. Dil kullanımının sosyal boyutu, iletişimde anlatım çeşitliliğini sağlar. Bireyin ait olduğu çevre, edindiği meslek, almış olduğu eğitim, kullandığı dilin içeriğini de belirler. Dil kullanımını zenginleştiren bir diğer boyut, kültürel boyuttur. Dilin hem yapısı hem de içeriği, taşıdığı kültür tarafından şekillenir.

Dilin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Doğal bir iletişim aracıdır,
- Canlı bir varlıktır,
- Sosyal bir kurumdur,
- Kültür taşıyıcısıdır,
- Düşünce ile etkileşim hâlinindedir,
- Toplumsal uzlaşmayı gerektirir.

Konuşma Dili - Yazı Dili

Dilin teknik bakımdan konuşma ve yazma olmak üzere iki yönü bulunur. Konuşma dili, günlük yaşamda kullanılan dildir, dilbilgisi kuralları açısından zayıftır. Kişisel, yöresel, bölgesel özelliklere göre farklılık gösterir. Dilde ortaya çıkan bu farklılıklara lehçe, şive veya ağız denir. Yazı dili, belli bir yazı sistemi dâhilinde, özel kuralların uygulandığı dildir. Yazı dili, konuşma diline göre daha ayrıntılı, geniş ve kalıcıdır. Yazılı anlatımlar ve eğitim için kabul edilmiştir. Yazı dili ile konuşma dili arasındaki farklar şunlardır:

- Bir ülkede pek çok konuşma dili olabilir ancak yazı dili tektir.
- Konuşma dili doğal bir dildir, yazı dili ise yapaydır.
- Yazı dili noktalama işaretleri, cümle yapısı gibi belli kurallara tabidir. -Konuşma dilindeki ifade biçimleri standart ve kurallı değildir.
- Konuşmada dilin yanı sıra jest, mimik, tonlama, vurgu gibi unsurlar devreye girer. Yazı dilinde bu imkân yoktur.
- Yazı dili günlük kullanımda değişiklik göstermez, bu nedenle daha geniş bir alanda kullanılır.

Konuşma dilinin kullanım alanı ise dardır.

- Konuşma dili bölgelere, gruplara göre farklılık gösterir ve yaşanan değişimlerin takibi zordur. Yazı dili ise bir kurallar bütünü olduğu için gelişimi zaman içinde ağır ağır olur. Dilbilim ve İletişim Çalışmaları Dilbilim perspektifinden yapılan iletişim çalışmaları, dildeki yapıyı öne çıkaran yapısalci yaklaşımlar ile dilsel yapıyı ve söylemi bir bütün olarak ele alan postyapısalcı yaklaşımlar etrafında şekillenmiştir. Yapısalcı dilbilim çalışmaları dildeki yapısal sistemler ve bu sistemler arasındaki yapısal ilişkilerle ilgilenir. Ferdinand de Saussure 'ün ortaya koyduğu Genel Dilbilim Dersleri adlı eseri yapısalcılığın temelini oluşturur. Saussure, dilin soyut yani dil bilimsel kuralları (langue) ile somut kuralları yani konuşma (parole) arasında ayrım yapar. Langue dilin toplumsal yanını, parole ise kişisel yanını ifade eder. Buna göre konuşma eylemi kişiseldir ancak anlamını dâhil olduğu sistem aracılığı ile kazanır. Yani anlamın kaynağı insan değil yapıdır. Yapısalcı dilbilim çalışmaları, dili ortamdan, toplumdan ve tarihten yani bağlamından ayrı bir olgu olarak ele aldığı için eleştirilir. Postyapısalcı dilbilim çalışmaları ise metni dilsel kodların ötesine taşır. Buna göre metin yazara, okura ve bağlama göre değişiklik gösteren örtük kodlar da içerir. Bu örtük kodlar metnin yan

anlamıdır ve söylemi oluşturur. Yani anlam dilin yapısı içinde değil bağlamında ortaya çıkar. Bireyin zihinsel yapısını etkileyen kültür ürünlerinin yanı sıra onun psikolojik, fiziksel, sosyal vb. özellikleri de bilişsel durumuna ve dolayısıyla kodlama-anlama-anlamlandırma gibi iletişim becerilerine etki eder. Etkili bir iletişim, dilin sistemsel kurallarının yanı sıra metnin bağlamının da göz önüne alınması ile mümkündür.

KÜLTÜR VE İLETİŞİM

Kültürün Tanımı ve Nitelikleri

Kültür, bir toplumun tarihsel süreçte yaratmış olduğu maddi ve manevi değerlerin toplamıdır. Her toplumun değer yargıları ve yaşam biçimi tarihsel süreç içinde oluşur ve sosyolojik bir miras olarak kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültür, önceki kuşakların tecrübelerinin ve yaşam pratiklerinin ürünüdür. Bunun yanı sıra mevcut kuşağın pratikleriyle zenginleşir. Böylece süreklilik ve hareket kazanmış olur. Kültür bireyin doğuştan getirdiği, doğum yoluyla geçen kalıtsal bir özelliği değildir. Kültürel değerler ve toplumun davranış örüntüleri sosyalleşme sürecinde eğitim ve öğretim yoluyla kazanılır veya kazandırılır. Kültür, değişimlere açık bir olgudur. Teknolojik gelişmeler, iç göçler gibi içten gelen ya da kültürlerarası etkileşimler, savaşlar gibi dıştan gelen etkenlere bağlı olarak değişir. Bir toplumun birden çok gruptan oluşması gibi bir kültürde de farklı alt kültürler bulunur. Alt kültürler ayrılıklarına rağmen bütün ile temelde bir çelişki göstermezler. Bir grup, içinde yaşadığı genel kültür sistemiyle temelde ayrışıyor ve değerlerini inkâr ediyorsa, bu durum karşıt kültür kavramıyla açıklanır. Karşıt kültürler, alt kültürlerin aksine egemen kültüre bir tepki niteliğindedir. Kısaca özetlersek kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Toplumsal ve tarihsel bir olgudur,
- İnsanın doğuştan getirdiği kalıtsal bir olgu değildir,
- Devingendir, değişime açıktır,
- Bir kültürde birden çok alt kültür bulunur.

Kültürün İşlevleri Kültür şu işlevlere sahiptir:

- Toplumun değerlerini bir bütün hâline getirir. Toplumsal deneyim kültür aracılığı ile ortaya koyulur.
- Kültür, sosyal dayanışmaya temel oluşturur.
- Kültür, sosyal yaşamın desenini ortaya koyarak bir toplumun diğer toplumlardan ayırt edilmesini sağlar.
- Kültür, sosyal kimliğin oluşmasında en başat faktördür.
- Toplumsal düzenin kuşaklar boyu aktarılmasına ve toplumun devamlılığına imkân tanır.

Kültürel Değişme

Kültürün zenginleşmesi, farklılaşması, yeni değerlerin yaratılması tüm toplumlar ve sosyal gruplar için geçerlidir. Ancak kültürel değişimin biçimi ve hızı toplumdan topluma, gruptan gruba farklılık gösterir. Bir kültürde değişikliğe neden olan etmenler şunlardır:

- Demografik etmenler: Nüfustaki artış ve azalma, iç ve dış göçler, kentleşme ile birlikte eğitim, sağlık, üretim gibi kamusal hizmetler alanında yapılan planlamalar toplumda değişiklikleri gerektirir.
- Kültürel değerler: Gerek dinî gerek ahlaki değerlerin farklılaşması toplumsal hayatın geleneksel kurumlarında da farklılaşmaya neden olur.
- Ekonomik etmenler: Ekonomi, bilim, teknik ve kültür arasındaki ilişki, toplumda değişim etkisine sahiptir.

• Teknolojik etmenler: Yaşam biçimlerinde farklılıklar yaratan teknolojinin temelinde bilgi vardır. Dolayısıyla bilgi bu değişimin ilk basamağıdır.

• Eğitim etmeni: Sosyalleşme işlevine sahip olan eğitim-öğretim, toplumdaki değişimin de önemli bir aktörüdür. Toplumsal değerler bağlamında mümkün ideal bireyler yetiştirmek, eğitimsel tavrın amacıdır.

• İdeolojik etmenler: İdeolojiler, toplumların mevcut durum karşısındaki tutumlarını belirler. Tutucu ideolojiler toplumun mevcut durumunun muhafazasından yanayken, ilerlemeci ideolojiler mevcutla yetinmeyen, yenilik ve gelişme taraftarlığına dayalı ideolojilerdir. Kültürlerarası İletişim Kültürlerarası iletişim, belli bir kültür birimine ait bireylerin, kendileri dışındaki grupların veya toplumların üyeleriyle kurdukları iletişimdir. Bireylerin kendi kültürel kodlarıyla şekillenen etkileşim becerileri, kültürlerarası iletişim sürecine de yansır. Dolayısıyla küreselleşmenin bir sonucu olarak toplumların iletişim araçları benzerlik gösterse de yerel unsurlar varlığını koruyacaktır. Yerellik sadece dil bilimsel farklılıklar demek değildir. Anlama, anlamlandırma ve yorumlama sürecine etki eden unsurların bağlama göre değerlendirilmesini de içerir. Kültürlerarası etkileşimde karşılaşılan en büyük sorun, dilsel yeterliliğin dilbilimsel düzeyde kalması, kültürel farklılıkların iletişimin niteliğine etki etmesidir. Bunun yanı sıra insanın bilişsel durumunu şekillendiren kültürel kabuller ve şartlanmalar, kültürlerarası iletişimi etkileyen unsurlardır. Kültürlerarası iletişimde sorun teşkil eden bir diğer etmen, etnik merkezciliktir. Kişinin kendi kültürünü diğer kültürlerle göre üstün görmesi, kültürel farklılıklara karşı saygıyı ve dolayısıyla birlikte yaşama düşüncesini zedeler.

DİL, KÜLTÜR VE İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Kültürün taşıyıcısı olan dil, toplumda bulunan semboller sistemlerinin en önemlisidir. Dil ile kültür

arasında kuvvetli bir ilişki mevcuttur. Dil, kültürün yaratılmasını, korunmasını, gelişmesini ve aktarılmasını sağlar. Toplumların yarattığı değerler gelecek kuşaklara dil aracılığı ile aktarılır. Dolayısıyla dil ve kültür birbirini tamamlayan kavramlardır. Toplumun dünyaya bakış açısını ortaya koyan dil ve kültür, onu diğer toplumlardan ayırır. Dar bağlamlı kültürlerin üyeleri, açık ve doğrudan iletişim tarzına sahiptir. Sözlü iletişim baskındır ve mesajda içeriğe vurgu yapılır. Geniş bağlamlı kültürler olarak nitelendirilen doğu toplumlarında ise iletişim dolaylıdır. İçerikten ziyade vurgu, tonlama, mekân kullanımı gibi sözsüz iletişim öğeleri anlamın tamamlanmasında belirleyici olur. Kültürlerarası iletişimde yeterliğin geliştirilmesi kültürlerarası duyarlılık, kültürlerarası uyanıklık ve kültürlerarası beceriklilik olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Kültürlerarası duyarlılık, iletişimin duygusal yönünü ifade eder. Bireyin ön kabullerden kurtularak kültürel farklılıklara saygı duymasını ve açık fikirlilikle yaklaşmasını ifade eder. Kültürlerarası uyanıklık, iletişim yeterliğinin bilişsel yönüdür. Belirsizliklerin ve yanlış anlaşılmaların etkileşim yoluyla en aza indirgenmesidir. Kendi kültürel davranış örüntülerinin başka bir kültürde nasıl tepki alacağını kestirebilmesini ifade eden kültürel uyanıklığa sahip birey, böylece kültürel farklılıkları anlamaya çalışır. Kültürlerarası beceriklilik ise iletişimin davranışsal boyutudur. Kültürel ayrımların bilincine varan birey, iletişimin en etkin şekilde sağlanabilmesi için gerekli davranışı sergiler.

GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşının sonrasında toplum ve iletişim eksenli bilimsel çalışmalar artmış ve iletişim alanında çeşitli kuram ve modeller ortaya çıkmıştır. İletişim kuramları, farklı disiplinlerden iletişim çalışması yapan bilim insanlarının iletişim sürecinin nasıl işlediğini, geliştiğini ve dönüştüğünü açıklamaya çalıştığı modellerdir. Kitle iletişim modelleri anlaşılması güç olan iletişim süreçlerini daha anlamlı kılmak ve bu süreçlerin nasıl gerçekleştiğini açıklama konusunda önemli bir sorumluluk üstlenmektedir. Sanayi devrimi ile birlikte artan kentleşme oranı toplumun homojen bir hal almasına neden olmuş ve kitle iletişim araçları kitle toplumunu kontrol etmek, yönlendirmek ve denetim altına almak için kullanılmıştır. Kitle iletişim araçlarının bireye ve toplumsal sürece olan etkisinin saptanması amacıyla modeller oluşturulmuştur. Bu bölümde Lasswell'in Genel İletişim Modeli, Shannon ve Weaver'in Enformasyon Modeli, Newcomb'un ABX Denge Modeli, Gerbner'in Genel İletişim Modeli, Westley ve Maclean'in Aracılanmış İletişim Modeli, Riley ve Riley Modeli ve Suskunluk Sarmalı Modeli detaylı bir şekilde incelenmekte ve bu kuramların özellikleri açıklanmaktadır.

KİTLE İLETİŞİM KURAMLARININ TARİHSEL SEYRİ

Yirminci yüzyılda yaygınlaşan kitle iletişim araçları, Birinci ve İkinci Dünya savaşında propaganda aracı olarak kullanılmıştır. Bu süreçte kitle iletişim araçlarına dair farklı çalışma alanlarından bilim insanları çeşitli iletişim kuramları geliştirmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmeler kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Basın, radyo, televizyon, sinema ve internet gibi kitle iletişim araçları zamanla toplumun bilgilendirilmesi, eğlendirilmesi, ikna edilmesi ve hatta manipüle edilmesi adına toplumsal yaşamın ve kapitalist sistemin devamlılığı için hayati bir rol oynamıştır. Sanayinin ve kapitalist sistemin gelişme kaydetmesi ile talepten fazla üretimin olması pazarda rekabeti artırmıştır. Bu rekabet anlayışı kitle iletişim araçları içerisinde tanıtım ve reklam olgusunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kitle iletişim kuram çalışmaları 1920'li yılların başında Amerika ve Avrupa'da ortaya çıkmıştır. Bu dönemde iki farklı kıtada da benzer olarak propagandanın kamu üzerinde ekonomik ve siyasi olaylarda ikna edici, etkin ve karar alma mekanizmasını etkileyen bir süreç olduğu görüşüne varılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen ilk iletişim modelleri iletişimi sadece mesaj aktaran tek taraflı bir süreç olarak tasarlamıştır. Aynı zamanda kitle iletişim araştırmaları üzerine yapılan ilk çalışmalarda siyaset bilim, sosyoloji, psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar yer almıştır..

TEMEL İLETİŞİM MODELLERİ

Kitle iletişim modelleri öncelikle iletişim sürecini, sonrasında ise kitle iletişim araçlarının etkisi, işleyişi ve işlevi üzerinde araştırmalar yapmış ve bu özelliği ile iletişim araştırmalarında ana akım yaklaşımlar olarak adlandırılmıştır. Kitle iletişim araştırmalarının ilk yıllarında sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden yararlanılması bu çalışmaların gelişiminde ve ilerlemesinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Kitle iletişim çalışmaları, zaman içerisinde diğer disiplinlerden ayrılarak bağımsız bir bilimsel alan haline gelmiştir. Kitle iletişim modellerinde görüş birliği sağlanamamış bazı modeller izleyiciyi öne çıkartarak etki araştırmalarına önem verirken diğer modeller ise kitle iletişim araçlarını ön plana çıkarmıştır. Kitle iletişim araştırmalarında yer alan modelleme çalışmalarının aynı zamanda iletişim sürecinde hangi unsurun daha değerli olduğunu ortaya koymaya çalışan kurumsal yaklaşımlar haline geldiği gözden kaçırılmaması gereken önemli bir detaydır. Bu bölümde İkinci Dünya Savaşı'nın ardından bilimsel yöntemler ile desteklenerek kuramsal bir hale getirilmiş modeller incelenmektedir. Lasswell'in Genel İletişim Modeli Propaganda üzerine araştırmalar yapan ve siyasetbilimci olan Harold Lasswell propagandanın demokrasiyle olan yakın bağımlı ele almış ve bu düzlemde modelini geliştirmiştir. Birinci ve İkinci Dünya savaşı yıllarında toplumu belli bir siyasi ve ideolojik görüş etrafında birleştirmeye çalışan devletler propagandayı etkin bir şekilde kullanmıştır. Bu sebeple Lasswell'in Hipodermik iğne kuramı etki araştırmalarında kullanılmıştır. Lasswell, iletişim sürecini "Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle söyler" şeklinde özetlemiştir. İletişim araçlarıyla üretilen propagandanın hedef kitle üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Modelde yer alan hedef kitle ise kitle iletişim araçlarından iletişimi alanlar olarak görülmekte ve bu kitle pasif bir konumda yer almaktadır. Lasswell, modelinde iletişim sürecinin esas unsurunun ikna olduğunu ileri sürmüştür. Lasswell'in formülü kendisinden sonra ortaya çıkan diğer kitle iletişim araştırma ve modellerine de kaynaklık etmiştir. Shannon ve Weaver'in Enformasyon

Modeli Claude E. Shannon ve Warren Weaver'ın 1949 yılında tasarladığı enformasyon kuramı, iletişim sürecini tek yönlü ve doğrusal bir süreç şeklinde ele almıştır. Bu bakımdan model, pozitivist deneyici yaklaşıma dayanmaktadır. Shannon ve Weaver enformasyon kuramında hedef kitleye mesaj iletmek üzere kurgulanan mesajları üreten bilgi kaynağı önemli bir rol oynamaktadır. Hazırlanan mesajı aktaracak kitle iletişim aracı ise mesajı, hedef kitlenin algılayabileceği bir sinyale dönüştürmektedir. Son olarak kitle iletişim araçları ile aktarılan sinyaller hedef kitleye ulaşmaktadır. Shannon ve Weaver modelinde iletişim sürecini etkileyen bir diğer faktör ise gürültüdür. İletişim süreci içerisinde meydana gelen gürültü, mesajın içeriğini bozarak iletişim sürecini olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Shannon ve Weaver'ın enformasyon kuramında iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; eksiklik anlamına gelen entropi ve fazlalık anlamına gelen redundancy kavramlarıdır. Eksiklik, iletişim sürecinde yer alan enformasyon yetersizliğini belirtirken; fazlalık ise iletişim sürecinde enformasyon iletmeyen kısmı ifade etmektedir. Genel olarak Shannon ve Weaver modeli lineer ve matematiksel bir niteliktedir ve temel olarak iletilerin aktarımını amaçlamaktadır. Newcomb'un ABX Denge Modeli Theodore Mead Newcomb'un 1953 yılında ABX denge modeli ismiyle kavramsallaştırdığı bu model, iletişim sürecinin toplumsal ilişkilerdeki rolünü incelemekte ve iletişim sürecini üçgen biçimde ele almaktadır. ABX modeli, içsel ilişki içerisinde birbirlerini etkileyen ve birbirlerine bağlı bir sistem olarak işlemektedir. Newcomb'un ABX denge modelinde A ve B öğeleri kişi, halk grup veya yöneticiler şeklinde yer alan iletişimcilerdir. X olgusu ise bir şahıs, durum, olay, nesne, grup, dernek gibi toplumsal bir çevrenin ve iletişim sürecini yürüten iletişimcinin parçasıdır. Newcomb'a göre bu modelde A olgusu değişiklik gösterdiğinde B ve X olgusu da değişmektedir. A, X olgusuna olan ilişkisini değiştirdiğinde B ya A ya da X ile olan ilişkisini değiştirme yoluna gidecektir. Bu sayede sistem kendisini dengede tutacak ve iletişim süreci dengeli bir biçimde işlemeye devam edecektir. Gerbner'in Genel İletişim Modeli Amerikalı iletişimbilimci olan Geoerge Gerbner 1956 yılında geniş kapsamlı ve detaylı bir iletişim modeli olan genel iletişim modelini geliştirmiştir. Gerbner'in genel iletişim modeli Shannon ve Weaver'ın modelinden daha karmaşık bir niteliktedir. Bu model, iletişim sürecinin algı ve aktarma kavramlarını vurgulamaktadır. Bu modelin öğelerini E, M, E1 ve SE oluşturmaktadır. E olgusu bir olayın gerçekleşme durumuna değinmektedir. E gönderen konumunda yer alırken bir iletişim kaynağı ile M olgusuyla iletişim kurmaktadır. Bu durum kitle iletişiminde de uyarlanmaktadır. Modelde yer alan diğer bir kavram olan M, E tarafından yollanan sinyal, mesaj ya da iletinin algılanma sürecini işaret etmektedir. E1 olgusu ise algılama sürecinin işleyişini belirtmektedir. Gerbner'in modelinde yer verdiği son unsur olan SE, M'nin olay hakkındaki tutumunu göstermektedir ve bu iletişim sürecinde mesaj olarak aktarılan şeydir. Genel iletişim modeli, iletişimin tamamlayıcı ve bütünleştirici bir niteliğe sahip olduğunu ileri sürmektedir. Üretilen anlamın; alıcının daha önceden sahip olduğu toplumsal, ekonomik, inanç ya da kültürel değerler gibi ön bilgiler doğrultusunda şekillendiğini savunmaktadır. Ayrıca Gerbner, çevresel ortamın da iletişim sürecini etkilediğini vurgulamaktadır. Westley ve Maclean'ın Aracılanmış İletişim Modeli 1957 yılında ortaya atılmış Westley ve Maclean'ın aracılanmış iletişim modeli, Newcomb'un ABX denge modeli ile benzerlik göstermekte ve iletişim sürecinin çizgisel bir şekilde işlediğini savunmaktadır. Aracılanmış iletişim modelinde; gönderici ve alıcı arasında vuku bulan iletişim sürecinde neyin, nasıl iletileceğine karar veren üçüncü bir öge de eklenmiştir. Modele eklenen bu üçüncü öge matematiksel modelde iletiyi veya mesajı aktaran araç anlamına gelmektedir. Westley ve Maclean'ın modelinde enformasyon kaynağı olan A, B ile iletişim kurmak amacıyla karmaşık X'ler arasından seçim yaparak hedef kitlesini belirlemektedir. Aynı zamanda B olgusu karmaşık bir halde yer alan X'lerden bir tanesini doğrudan algılayabilir ve geribesleme ile cevap verebilir. Son olarak Westley ve Maclean'ın aracılanmış iletişim modelinde farklı ileti kanalları değişiklik gösteren seçicilik işlevleriyle belirlenmektedir. Riley ve Riley Modeli John W. Riley ve Matilda W. Riley tarafından geliştirilen bu model iletişim sürecini sosyolojik bir yaklaşımla kuramsallaştırmaktadır. Bireyin gerçekleştirdiği iletişim eylemi, toplumsal bir düzlemde şekillenmektedir. Bireyin toplumsal bir varlık olduğunu ileri süren bu model, kişinin içerisinde yer aldığı çevreyle aktif bir etkileşim halinde olduğunu savunmaktadır. Toplumsal yapı ve sosyal ilişkiler iletişim sürecini şekillendirmektedir. Riley ve Riley modelinin diğer bir önemli unsuru ise geribesleme kavramıdır. Geribesleme, iletişim sürecinin daha sağlıklı bir şekilde işlemesinde önem arz etmektedir. Suskunluk Sarmalı Modeli Suskunluk/Sessizlik Sarmalı kuramı Alman siyaset bilimci Elisabeth Noelle – Neuman tarafından 1974 yılında ortaya konulmuştur. Belli konularda neden bazı insanların görüşlerini dile getirdiğini, bazılarının ise sessiz kaldığını araştıran bir modeldir. Kitle iletişim araçlarının toplumun egemen görüşlerini yansıttığını ifade eden Suskunluk Sarmalı modeline göre birey toplumun hâkim kesiminden farklı bir görüşe sahip olduğu zaman dışlanma korkusu yüzünden düşüncelerini ifade edememekte ve sessiz kalmaktadır. Neuman modelinde bireyin topluma ve çevresine karşı geliştirdiği bakış açısında kitle iletişim araçlarının büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bireyin sahip olduğu görüş, zaman içerisinde toplum nezdinde konuşulmaya ve yaygınlaşmaya başladığı zaman; birey de kendi düşüncesini yüksek bir sesle ifade etmeye başlayacaktır. Fakat kitle iletişim araçları vasıtasıyla kamuoyu tarafından dışlanan görüşlerin gündeme gelmesi, yaygınlaşması ve kabul görmesi ihtimali oldukça düşüktür.

İnsanın en önde gelen özelliklerinden biri iletişim kurmasıdır. İnsan, hayatının neredeyse her anında iletişim kurmaktadır. İletişim, hayatta bu kadar yer kaplayınca, hayattaki çeşitlilikten pay almakta ve birçok türe ayrılmaktadır. İletişim, türlerine ayrılırken temel olarak iki tasnif başlığı kullanılmaktadır. Bunlardan ilki bağlama göre, bu tasnif biçiminde kişi-içi, kişiler arası, örgütsel ve kitle iletişimi olmak üzere dört türden söz edilebilmektedir. İkinci sınıflandırma biçimi araca göre yapılmaktadır. Bunlar da sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel olmak üzere dört türe ayrılmaktadır.

BAĞLAMINA GÖRE İLETİŞİM TÜRLERİ

İlk sınıflandırmada odakta iletişimin kiminle kurulduğu, iletişimin kimler arasında geçtiği vardır. Bireysel ya da kişi-içiden kişilerarası, örgütsel ve kitle iletişim türleri olmak üzere artan sayıda iletişim tarafından söz edilebilir. Kişi-içi iletişim İnsan, asıl iletişimi kendisiyle kurmaktadır. İletişimin hem kaynak hem de alıcı tarafında kendisi bulunmaktadır. Başkalarıyla iletişime geçmeden, kendini başkalarına anlatmadan önce, ilk aşama olarak, kişinin kendini anlaması, tanınması ve tanımlaması gerekmektedir. Kişi kendine sorular sorup cevaplar vermekte, duygu ve düşüncelerini anlayıp adlandırmakta, kimliğini tanımlamaktadır. Kendisiyle sağlıklı bir ilişki kuran insanlar, başkalarıyla ve toplumla iletişimde daha başarılı olmaktadır. Kişi-içi iletişimin varlığı ve düzenliliği kişi-içi uyumun, huzurun, sağlıklı bir bireysel hayatın varlığının ifadesidir. Bu kişiler daha pozitif, toplumsal hayatla uyumlu ve dingin, dünyayla barışık bir hayat sürmektedir. Kişilerarası İletişim Bu iletişim türünde, iletişimin iki tarafını da insanlar oluşturmaktadır. İki veya daha fazla kişinin gerçekleştirdiği bu iletişim türünde kaynak (kodlayıcı), alıcı (kod açıcı), kodlama, kod açma, araç, ileti, gürültü ve geribildirim olmak üzere iletişimin tüm temel unsurları vardır. Kişilerarası iletişim, yüz yüze olabildiği gibi telefon veya mektupla da olabilir. Sağlıklı bir iletişim için hem hedefin hem de kaynağın ortak sembollere, aynı anlamların yüklendiği ortak kelimelere ihtiyacı vardır. Farklı psikolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel evrenden insanların birbirlerine gönderdikleri iletiler farklı anlamlarda olacağı için anlaşmaları zordur. Kişilerin beklentileri, duygu ve düşünceleri, deneyimleri, değerleri, bilgi ve tutumları, statüleri, yaşları, cinsiyetleri ve eğitim düzeyleri kişilerarası iletişimi etkileyen özelliklerdendir. Bu özelliklerin önemi hem kaynak hem de alıcı için geçerlidir. İletişimi olumsuz etkileyen unsurlardan biri de gürültüdür. Gürültü, ses gibi fiziksel olabileceği gibi kaygı gibi psikolojik de olabilir. Kişilerarası iletişim araca göre çeşitlendiği gibi toplumsal hayattaki ilişki biçimlerine göre de çeşitlenebilmektedir. Aile içi, akraba, komşu, iş yeri arkadaşı, esnaf, arkadaş, iş ilişkileri kişilerarası iletişimin farklı alt türlerindedir. Kişiler arası iletişimde en önemli unsurlardan biri de sözsüz iletişimdir. Bir iletişimde kişinin ne söylediği kadar, hatta ondan daha fazla, nasıl söylediği önemlidir. Söylemenin biçimi söz konusu olunca devreye mesafe ve zaman kullanımı, sesin biçimi, jest ve mimikler, vücudun duruşu girmektedir. Sesin tonu, hızı, kelimelerdeki vurgu, sesin alçalıp yükselmesi sesin biçimini ifade etmektedir. Sözsüz iletişim ya da beden dili, iletişimi destekleyip anlamı güçlendirebildiği gibi aynı zamanda zayıflatabilmektedir. Örgütsel İletişim Ekonominin geliştiği, dünyanın küreselleştiği ve iş ilişkilerinin çoğaldığı günümüzde örgütsel iletişimin önemi artmıştır. Çok küçük ölçekli kurumlar için pek bir sorun teşkil etmese de, kurumsal yapı büyüdükçe iletişim organizasyonu daha hayati bir role bürünmektedir. Kurumsal organizasyonda kimin kiminle nasıl bir iletişim düzeninde olacağı, ast-üst iletişiminin nasıl sağlanacağı önemli iyi bir çıktı için şarttır. ‘Dikey iletişim’ olarak tanımlanan bu iletişim türünde üstten asta emirler, direktifler yönelirken asttan üste raporlar, öneriler, notlar ulaşmaktadır. ‘Yatay iletişim’ ise kurumsal yapıda aynı seviyede olan kişiler arasında gerçekleşmektedir. Koordinasyon komiteleri, gayri resmi iletişim, karşılıklı bilgi ve fikir alışverişi yatay iletişimin örnekleridir. Bir kurumda çalışanlara kendilerini rahat ifade etme ortamı sağlanmazsa bir örgütsel iletişim problemi olarak dedikodu ortaya çıkmaktadır. Bir bilginin beklenti, duygu ve ihtiyaçlara göre zihinlerde dönüştürülerek bozulması ve böylece iletilmesi olan dedikodu, etkin bir iletişim ortamının önündeki önemli engellerdendir. Kitle İletişimi Bireysel ve toplumsal hayatta bu kadar önemli bir yere sahip olduğuna göre, İnsanlığın tarihi aslında iletişimin tarihidir. Bir ileti veya iletiler grubu bir topluma, kitleye, ülkelere iletilmek istendiğinde kitle iletişim araçları kullanılmaktadır. O toplumdaki ve dönemdeki iletişim araçları, aynı zamanda, iletişim biçiminin ve seviyesinin göstergesidir. Küreselleşen dünyada teknoloji, insanları bir yandan dünyaya açarken diğer yandan kitle iletişim araçlarının mesajlarının tüketicisi yapmaktadır. Aynı mesaja aynı şekilde muhatap olma ise tektipleşmeye, bireysel, toplumsal ve kültürel farkların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Ayrıca,

devletin ideolojik bir aygıtı olarak medya, insanları pasifize etmeye, sisteme uyumlu hale getirmeye, ikna ve rıza üretmeye yaramaktadır. Kitle, belirsiz, heterojen, farklılıklardan yoksun, birbirleriyle ilişkisi olmayan geniş bir kesimdir. Kitle iletişimi ise bu kesime yönelik profesyonelce ve kurumsal bir biçimde mesaj üretimi ve iletimidir. Kurumsal bir şekilde çalışan gazete, dergi, radyo, televizyon, sinema ve bilgisayar gibi araçlar eliyle eğlence, eğitim, haber verme, propaganda ve reklam gibi değişik içerik ve işlevler geniş bir kitleye iletilmektedir. Kitle iletişimi, teknolojik bir araçla aracılanmış iletişimdir ve başlangıcı matbaanın icadı veya etkin bir şekilde kopyalama ve yayma açısından kullanımındır. Tarihsel seyri içinde matbaa ve sonrasında kitap, gazete, dergi, fotoğraf, film, telgraf, telefon, radyo, televizyon, bilgisayar ve internet gibi araçlar kitle iletişim araçları olarak sayılmaktadır. Bu tarihsel sıralamadan da anlaşılabilirliği üzere gittikçe artan bir hız ve görsellik dikkat çekmektedir. İçerik ve mesaj üreticileri etkinleşmekte, kitle pasifleşmektedir. Böylece bireysellik artmakta, bellek zayıflamakta, kanaatlere dayalı bir düşünme ve yaşama biçimi yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucunda belleği zayıf, dikkati dağınık, edilgen, eğlenceye düşkün, çoğunluğa uyan bir insan modeli oluşmaktadır.

ARACA GÖRE İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişim türlerini ikinci sınıflandırma biçimi kullanılan aracı odağa almaktadır. İletişimin doğasını ve mesajı belirleyen önemli etmenlerden biri iletişim aracıdır. Araç söz konusu olunca ilk akla gelen sözlü iletişimken peşi sıra sözsüz, yazılı ve görsel iletişim gelmektedir. Bu konuda da tarihsel süreç içerisinde gözün ve görme duyusunun payındaki artış dikkati çekmektedir. Sözlü İletişim İnsan konuşan bir varlık, hayvan-ı nâtik'tir (düşünen/konuşan). İnsan, ancak dil sayesinde insandır ve toplumsallaşma dil aracılığıyla gerçekleşmektedir. İnsanın ilk ve asli iletim kurma biçimi olan sözlü iletişimde dudaklar, dişler, dil, damak, ağız, gırtlak, ses telleri, nefes borusu, akciğerler ve beyin olmak üzere birçok organ eşgüdüm halinde çalışmaktadır. Bu eşgüdüm sayesinde ortaya çıkan konuşma dört unsura sahiptir: susku, tartım, tempo ve hece uzunluğu. Bütün bu unsurlar iyi bir konuşmanın etkenleridir. Sözlü iletişimin temelinde dil vardır. Dil varlığın evidir ve her şey anlamını dilin içinde bulup dil sayesinde aktarılabilir. İnsan dünyayı dil aracılığıyla yaşamaktadır. İnsan anlamları büyük oranda hazır olarak dilin, dolayısıyla kültürün içinde bulmaktadır. Sözlü kültürde kültür iletişimi şekillendirirken iletişim de kültürü taşımaktadır. Bu nedenle anlatıcı ve anlatı hayati bir öneme sahiptir. Özellikle manzum eserlerle kalıcılığını devam ettirmeye çalışan sözlü kültürde anlatı unutulması ve hatırlanması gerekenleri belirleyip belleği şekillendirmektedir. Sözlü kültür ürünleri belleği oluştururken sözlü iletişimle bu belleğin devamlılığı sağlanmaktadır. Sözsüz İletişim Yapılan araştırmalara göre bir iletişimdeki payı sözel ifadeden daha fazla olan sözsüz iletişimin yer ve mesafe tutma, dokunma, jestler, göz ve bakış, zaman ve statü kullanımı, ses dili, maddeler ve eşyalar, fiziksel görünüş gibi farklı unsurları vardır. Sözsüz iletişim ile sözün etkisi ya güçlendirilir ya da zayıflatılır. Bazılarının beden dili de dediği sözsüz iletişimde, ilk insanlardan gelen ipuçları ve semboller kullanılırken diğer yandan kişinin o anki ruh hali de yansıtılmaktadır. Bu anlamda sözsüz iletişim lisan-ı hâl olmaktadır. Yazılı İletişim Yazılı iletişim, bundan yaklaşık beş bin yıl önce Sümerlerce yazının bulunmasıyla başlatılmıştır. Uzun süre yaygınlaşmasa da, matbaanın icadıyla okuma-yazmadaki artış yazılı iletişimin iletişimdeki payını artırmıştır. İletişim biçimindeki bu değişim kültürdeki değişimi de etkilemiş ve zamanla yazılı kültüre geçilmiştir. Sözün yerini yazı ve semboller alırken dolayısıyla kulağın yerini de göz almıştır. Yazılı kültürün ve okumanın bireyselliği artırıcı bir etkisi olmuştur. Çünkü okumak için bir kenara çekilmek yalnızlaşmak gerekmektedir. Buna karşın unutmayı zorlaştırırken bilginin ve kültürün kalıcılığını kolaylaştırmış, belleğin yerini yazı ve yazılı materyal almış, kültürün deposu haline gelmiştir. Bu da, zamanla insanların sürekli yazıya mahkûm olmasına, hiçbir şeyi akılda tutma gereği hissetmemelerine neden olmuştur. Yazı, kültürü şekilselleştirmiş, karşılıklı iletişimin doğallığı yerini, riüelistik bir iletişim kurma biçimine bırakmıştır. İnsan ilişkilerinin duygusal atmosferi yerini aracılanmış iletişime, aracın soğukluğuna ve otoriterliğine bırakmıştır. Görsel İletişim Yazıyla artan gözün ve görselliğin önemi fotoğraf, sinematograf ve sonrasında televizyonun icadı ile iyice arttı. İnternetin ve cep telefonunun her yere girdiği günümüzde dünyaya görsel kültür ve görsel iletişim hâkim durumdadır. Hızın da artışıyla birlikte, insanlar görsel imge yağmuru altındadır. Afiş, film, gazete, dergi, televizyon, video içeriklerinden herhangi biriyle karşılaşmadan hayatını devam ettirmek mümkün değildir. İnsanın dört bir yanını görsel imgeler sarmıştır. Bu görüntü uygarlığı sadece yük getirmemiştir, aynı zamanda, dünyanın her yerinden her an haber alma, ulaşma, ilişki kurabilme ve devam ettirebilme imkânlarını da sunmaktadır. Günümüzde göze hitap eden şeyler daha inandırıcı ve daha dikkat çekici bulunmaktadır. İnsanlar duyduğuna ya da okuduğuna değil, daha çok gördüğüne inanmaktadır. Böylece, eskinin anlatıcısı veya okuyucusu değil gösterici ön plana çıkmaktadır. Hızla, imge bombardımanıyla insanlar ekrana bağlanarak duygu ve zaaflarıyla oynanmaktadır. Bunun en kolay ve garanti yolu olarak kitle iletişim araçlarının içeriklerini eğlence, röntgencilik, teşhircilik, cinsellik, çatışma ve şiddet görüntüleri doldurmaktadır. Belleği iyice zayıflayan insanlar medyanın rüzgârında savrulan güz yapraklarına benzemektedir.

KİŞİLERARASI İLETİŞİM

Kişilerarası iletişim en az iki kişi arasında gerçekleşen, yazılı, sözlü veya sözsüz kanalların kullanıldığı, çift yönlü yani karşılıklı bir mesaj aktarım sürecidir. Kişilerarası iletişimin temel unsurları kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir. İletişim sürecinde, kaynak, iletmek istediği mesajı semboller aracılığıyla kodlayarak alıcıya gönderir. Mesaj, anlamı taşıyan semboller sistemidir, sözlü, sözsüz veya yazılı olabilir. Mesaj, kaynaktan alıcıya kanal aracılığıyla iletilir. Alıcı, mesajı kendi bilişsel süzgecinden geçirerek kodaçımına uğratar ve mesaja anlam yükler. Kodlama, kaynağın iletmek istediği duygu, düşünce, anlamın alıcı tarafından anlaşılabilir, algılanabilir simgelere yani kodalara dönüştürülmesi sürecidir. Mesajın alıcıya ulaştıktan sonra alıcı tarafından yorumlanarak anlam üretilmesi süreci ise kodaçımı olarak adlandırılır. Kaynak ve alıcı arasındaki iletişimin başarılı olarak kabul edilebilmesi için mesajın kodlama ve kodaçımı sürecinde yaklaşık anlamlara sahip olması gereklidir. Mesaja alıcı tarafından anlam yüklendikten sonra alıcının kaynağa ilettiği cevap geribildirimdir. Geribildirim kişilerarası iletişimde elzemdır. Çünkü bir iletişimin kişilerarası iletişim olarak kabul edilebilmesi için çift taraflı olması gerekmektedir. Kişilerarası iletişim, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olmak üzere temel olarak üç kategoriye ayrılmaktadır. Sözsüz İletişim Kişiler sadece sözleriyle değil beden dilleriyle, giyim tarzlarıyla, kullanmayı tercih ettikleri ürünlerle, duruş ve hareketleriyle yani pek çok sözsüz iletişim unsurunu kullanarak da iletişim kurar. Sözsüz iletişim, ne söylendiğinden çok neyin nasıl söylendiğiyle ilgili bir süreçtir. Bu nedenle sesin tonlaması, vurgulamalar, beden dili, susma vb. sözsüz iletişim olarak kabul edilir. Bunların yanı sıra giyim tarzı, seçilen aksesuarlar, mekânın kullanımı, zamanın kullanımı, dokunma, fiziksel özellikler gibi unsurlar da sözsüz iletişim kurar. Sözsüz iletişim bilinçli bir şekilde veya farkında olmayarak kurulabilir. Kişilerarası iletişimde sözsüz iletişim şu işlevleri yerine getirir; tamamlama, tekrarlama, vurgulama, çelişme/çift anlamlılık, yerine geçme, ilişkileri tanımlama, düzenleme, izlenim oluşturma, kişinin kendi hakkında hissettikleri, kişinin karşısındaki kişi hakkında hissettikleri, karşısındaki kişinin sizinle ilgili hissettikleri, karşısındaki kişinin kendisi hakkında hissettikleri olarak sıralanabilir. Tamamlama işlevinde sözsüz iletişim sözlü iletişim ile aktarılan mesajı pekiştirebilir, güçlendirebilir, ayrıntıları ortaya koyabilir ve bu sayede sözel mesajları destekleyerek mesajın anlaşılmasına destek olur. Tekrarlama işlevinde hoşça kal derken el sallanması örneğinde olduğu gibi sözlü mesajın tekrarlanması sayesinde mesajın daha iyi anlaşılması sağlanır. Vurgulama işlevinde bir dokunuşla gösterilen sevgi ifadesi örneğinde olduğu gibi söz ile iletilen anlamın sözsüz olarak altı çizilir. Çelişme/çift anlamlılık işlevinde sınırlı olmadığını söyleyen bir kişinin yüzünün kıpkırmızı olması örneğinde olduğu gibi bazen sözün aktardığı ile sözsüz mesajların aktardığı anlamlar çelişebilir. Sözsüz mesajlar kimi zaman da sözlü mesajların yerine geçer. Evet demek yerine başı öne doğru sallama sözsüz iletişimin yerine geçme işlevine örnek gösterilebilir. Kişilerin birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları ses tonu, giyim tarzları, birbirlerine olan fiziki mesafeleri vb. öğeler kişilerarasındaki ilişkinin niteliğini anlamamıza yardımcı olur. Bu sözsüz iletişimin ilişkileri tanımlama işlevidir. Konuşmanın sonunda ses tonunun iyice düşürülerek sona gelindiğinin vurgulanması, buyurun oturun derken elin oturulacak yeri göstermesi örneklerinde görüldüğü üzere sözsüz iletişim düzenleme işlevi görebilir. Sözsüz iletişim türleri, fiziksel görünüş, yüz ve bakışlar, beden hareketleri ve jestler, dokunma, mekân kullanımı, zaman kullanımı, paradil olarak sıralanabilir. Sözlü İletişim Sözlü iletişim, dil kullanılarak yani karşılıklı konuşarak gerçekleşen iletişimdir. Sözlü iletişim kişilerarası iletişimin en önemli kısmıdır.

Sözlü iletişimde etkinliği engelleyen faktörler şöyle sıralanabilir:

- Genelleme
- Kutuplaşma
- Statik Değerlendirme
- Soyut Dil
- Anlam çıkarma
- Rastgele seçme

Genelleme; erkek değil mi? örneğinde olduğu gibi, özellikle olumsuz durumların veya özelliklerin ifade edildiği zamanlarda, kişilerin genel kategorilere dâhil edilerek değerlendirildiği ifadelerdir. Kutuplaşma, anlamların aşırı uçlarda kullanımı ile yanlış düşüncelerin oluşmasını, yanıltmaları ifade eder. Statik değerlendirme sözlü ifadelerin bağlamından kopuk değerlendirildiği durumlarda yaşanan

iletişim problemine işaret eder. Kişi ya da olaylar hakkında kullanılan ifadeler, içinde bulunulan zamanı ifade eder, başka koşullarda aynı anlama gelmeyebilir. Belirli bir koşulda geçerli olan sözel ifadelerin başka koşullarda kullanılması iletişimde olumsuzluklara yol açabilir. İletişimde soyut bir dilin kullanılması, kelimelerdeki belirsizlik nedeniyle iletişimde bazı zorlukların ortaya çıkmasına neden olabilir. Anlam çıkarma, delil ya da varsayımlardan elde edilen sonuç veya hükümlerdir. Kişilerarası iletişimde, kişilerin kullandıkları ifadelerden çıkarımların yapılarak yorumlanması yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Sözel iletişimde, kişilerin karşısındaki kişinin özelliklerini dikkate almaksızın rastgele seçtiği kelimeler ve ifadeler de iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Kaynak ve alıcı arasındaki iletişimin başarılı olarak kabul edilebilmesi için mesajın kodlama ve kodaçımı sürecinde yaklaşık anlamlara sahip olması gereklidir. Mesaja yüklenen anlamın farklı olmasına neden olan pek çok sebep vardır. Kaynak ve alıcının kültürel, duygusal, bilişsel, fiziksel vb. farklılıkları mesaja yükledikleri anlamın da farklılaşmasına neden olabilir. Yazılı İletişim Yazılı iletişimin sözlü iletişime kıyasla hem avantajlı hem dezavantajlı tarafları vardır. Yazılı iletişim sözlü iletişim gibi anlık değildir. Alıcının yazılı mesajı okuması, anlamlandırması zaman alır. Sözlü iletişime kıyasla geri bildirim görece daha az ve daha yavaş olduğu bir iletişim biçimidir. Fizyolojik ve fiziksel bir engeli olmadığı müddetçe her insan sözlü iletişim kurabilir ancak yazılı iletişim kurabilmek için temel düzeyde de olsa okuryazarlık gereklidir. Kişilerarası iletişimi etkileyen faktörler

- Kişisel faktörler: İletişime katılan kişilerin fizyolojik, fiziksel, psikolojik, sosyodemografik özellikleri ile kişilik özellikleri ve bu özelliklerin farklılaşması iletişim sürecinin önemli belirleyicileri arasındadır.
- Fiziksel faktörler: İletişimin gerçekleştiği fiziksel ve sosyal çevre iletişim sürecini etkileyen bir başka faktördür.
- Kültürel faktörler: Kişilerarası iletişim yalnızca iki ve daha fazla kişiyle kurduğumuz bireysel bir etkinlik olarak görülemez. Bütün iletişim pratikleri kültürle şekillenir. Dolayısıyla kültürel farklılıklar ne kadar fazlaysa iletişim sürecinde çatışma ile karşılaşma ihtimali de o kadar artma potansiyeli taşıyacaktır.
- Semantik faktörler: Kişilerarası iletişimde mümkün olduğunca her iki tarafında anlayabileceği söz ve sembollerin kullanılıyor olduğuna dikkat etmek gerekir.
- İletişimin süresi: Kişilerarası iletişim süreci için de zaman oldukça belirleyici bir etmendir. Kişilerarası iletişimde, iletişim kuran kişilerin kültürel, sosyal, fiziksel, duygusal, düşünsel vb. farklılıkları nedeniyle zaman zaman çatışmalar yaşanabilir.

Kişilerarası iletişimde anlaşmazlıklara neden olan etmenlere iletişim bozucu engeller adı verilir. İletişim bozucu engeller şöyle sınıflandırılabilir:

- İletişim bozucu kişisel engeller
- İletişimin bozucu kanal engelleri
- İletişimin bozucu psikolojik engeller
- İletişimin bozucu teknik engelleri
- İletişimin bozucu fiziksel uzaklık engelleri
- İletişimin bozucu zaman baskısı engelleri
- İletişimin bozucu engellerinden olan kesintiler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve gündelik hayatımızın vazgeçilmez bir parçası hâline gelmesiyle birlikte kişilerarası iletişim de bu süreçten etkilenmiştir. İnternet erişiminin ucuzlaması, televizyondan telefona pek çok cihazın internete bağlanabilir nitelik kazanması, akıllı telefon kullanımının yaygınlaşması kişilerarası iletişimin yaygın bir şekilde internet vasıtasıyla da sürdürülebilmesine zemin oluşturmuştur.

KURUM İÇİ İLETİŞİM

Günümüzde zaman zaman çalışanlarla iletişim olarak da ifade edilen “iç iletişim” kurumun etkinliği ve verimliliği açısından önem arz eder. Birçok kurumda çalışanlar önemli kamuoyu olarak düşünülürler. Kurumlar giderek artan bir şekilde çalışanlarla karşılıklı memnuniyete dayalı uzun vadeli ilişkiler kurmanın değerinin farkına varmaktadır. Kurum içi iletişim, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek ve işleyişini sağlamak için kurumu meydana getiren birimler arasında girilen bilgi alışverişi veya birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün en önemli özelliği sayılan devamlılık, bütünlük ve sosyal ilişkiler açısından vazgeçilmezdir. Smith kurum içindeki iletişimin iyileştirilmesinin önemini aşağıdaki nedenlere dayandırmaktadır.

- Yanlış anlaşılmalara en az düzeye iner (sağlıklı yönetim ve çalışan ilişkisi).
- Görev sınırları netleşir.
- Geri bildirim kolaylaşır.
- Çalışanların kurum amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi kolaylaşır ve değişime ayak uydurulur.
- Çalışanlar kararlara katılır ve problemlerin çözümü kolaylaşır.

İç iletişim; kısa hatırlatma notları, raporlar, öneriler, toplantılar, sözlü sunumlar, konuşmalar, kişilerarası ve telefonla yapılan görüşmeler gibi yazılı ve sözlü kanallar aracılığıyla yapılır.

Kurum İçi İletişimin Amaçları

Kurum içi iletişimin en önemli amacı belirlenen hedeflere ulaşılması ve iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır. Bilgi tüm kurumsal faaliyetlerin temelidir. Bu bağlamda, üst kademe ve orta kademe yöneticiler farklı bilgilere gereksinim duyarlar. Kurum içi iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kurumsal politika ve kararların çalışanlara duyurulması ve anlatılması (kurumun kısa ve uzun vadeli hedefleri, plan ve programları, iş süreçleri, ücret-maaş sistemi, çalışma düzeni, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları ve sosyal haklar gibi).
- Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara ve ilgili diğer kişilere duyurulması.
- Kurumların, yeni yönetim anlayışı ve kullanılacak yeni teknolojilere yönelik, çalışanlara, yöneticilere, hissedarlara ve sendikalara tanıtım ve bilgilendirmeler yapması.
- Kurumun çeşitli bölümleri ve yöneticileri, kurumsal yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, kurum çalışanlarının bilgilerini artırmak.
- Her çalışanın birer halkla ilişkiler çalışanı gibi kurum tanıtımını yapmasını sağlamak.
- Kurumun bilgi düzeyi yüksek çalışanları yoluyla, kurumun dış çevresine tanıtımını sağlamak.
- Kurumun faaliyet alanına yönelik her türlü kanun ve yönetmelikler konusunda çalışanları bilgilendirmek olası hataları önlemeye çalışmak.

Kurum İçi İletişimin İşlevleri

- Bilgi sağlama işlevi
- İkna etme ve etkileme işlevi
- Emredici ve öğretici iletişim kurma işlevi
- Birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi

Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurum içi iletişim hiyerarşik yetki yapısına bağlı olarak ortaya çıkar ve yapısal anlamda biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim olarak iki grupta incelenebilir. Biçimsel iletişim, kurumun kuralları ve amaçları doğrultusunda, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış, pozisyonlar arası ve kurumsal nitelik taşıyan bir iletişim türüdür. Kurumlarda biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz iletişim şeklinde gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim, kurum üyeleri arasında ilgi ve gereksinimden ortaya çıkan, kendiliğinden oluşmuş doğal bir iletişimdir. Doğal iletişim belirli bir plan çerçevesinde gerçekleşmeyen, biçimsel kanalları kullanmayan, söylenti, dedikodu ve kasıtlı haberler içeren bir iletişim biçimidir.

Kurum İçi İletişim Ağları Kurum içinde yer alan birimler, grup içi, gruplar ve kişiler arasında veri akışını gösteren modellere iletişim ağları denilmektedir. Ağlar oluşturulurken simgeler ve standartlar oluşturulur. Ağların işlevleri şu şekilde sıralanabilir .

- Kişiler arasındaki etkinlikleri koordine etmek ve düzenlemek,

- Veri alışverişini kolaylaştırmak,
- Kurum ve dış çevre bilgi alışverişini sağlamak.

Kurumsal iletişim modelleri; Dairesel (çember) Model, Y Modeli, Zincir Modeli, Merkezi (tekerlek) ve Çok Yönlü Model (Serbest İletişim Modeli) şeklinde gruplandırabilir Kurum İçi İletişim Engelleri Bir kurumda, etkili ve sağlıklı bir iletişim sürecinin kurulmasını engelleyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

Kurumun Büyüklüğü ve Fiziksel Yapısı: Günümüzde kurumların üye sayısı ve faaliyet alanı bakımından çeşitlenmesi ve büyümesi, iletişim sisteminin karmaşıklaşmasına ve sorunlara yol açmaktadır.

Statü Farklılıkları: Statü, bir sosyal sistem içindeki pozisyonu ve bu pozisyonun belirlediği hak ve yükümlülükler olarak ifade edilir. Kurumsal yapıdaki ast ve üst ilişkilerinde kişilerin sahip oldukları statüler, bilgilerin, fikirlerin, düşüncelerin, önerilerin ve sorunların zaman zaman işleyişini de engellemektedir.

Aşırı Hiyerarşi Yapı: Hiyerarşi, örgütün yetki, görev ve sorumluluk bakımından kademelere ayrılmasını belirten bir kavramdır. Katı hiyerarşik yapı, kişiler arasında fiziksel bir uzaklık meydana getirmektedir.

Rol İlişkileri: Rol, grup veya kurum içinde belli bir statüdeki kişiden istenen ve beklenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Kurumlarda mesleki ve sosyal rollerin çatışmasından dolayı da sorunlar yaşanmaktadır. Aynı kurumda çalışan ve aralarında hem bir ast-üst ilişkisi hem de arkadaşlık ilişkisi olan üyeler arasında, iş ve arkadaşlık rolleri nedeniyle iletişim sürecinde bozukluklar yaşanabilir.

Algılama Farklılıkları: Algılama ve yorumlama, iletişim sürecinde sağlıklı işleyişi etkileyen hem kaynak hem de alıcı için geçerli olan bir unsurdur. Algı, kişilerin çevre ile ilgili duyu organlarına gelen bilginin, organize etme, anlama ve yorumlama sürecini ifade eder. Bu süreç, kişilerin sahip oldukları değer yargıları ve inançları, bilgi, duygu, düşünce yapıları, gereksinimleri, eğitim seviyeleri, sosyokültürel yapıları, tecrübeleri, zekâ seviyeleri ve yaşları gibi birçok faktörden etkilenir.

Aşırı Bilgi Yükleme: Kurumlardaki iletişim sistemleri, çoğu zaman kurumların kullanabileceğinden çok daha fazla mesaj aktarımı sağlarlar. Özellikle yöneticiler açısından bakıldığında, büyük bir sorun ve karışıklığa neden olan bu duruma, fazla mesaj yükü veya aşırı bilgi yüklemesi denir.

Mesajdan Kaynaklanan Engeller: Mesaj, kaynağın ürettiği, aktarmayı istediği, alıcı için ise bir uyarıcı olarak işlev gören sözlü, sözsüz, yazılı ve görsel sinyallerdir. Mesajın dili, içeriği ve niteliği, doğruluğu, gerçekliği, basit ve anlaşılır oluşu iletişim açısından önemlidir. Mesaj oluşturulurken kullanılan sembollerin alıcı tarafından anlaşılabilmesi, yorumlanabilmesi iletişim engeli oluşturmaktadır.

Süzgeçleme (filtreleme): Bir mesajın bir başkasına aktarılmasından önce kısaltılması veya saklanmasıdır. Bilgiler örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik kademelerden geçerken azaltılır, arındırılır belki de bozulabilirler. Aracılar, kendi yorumlarını katarlar. Yöneticinin Davranışı: Kurumun yönetim felsefesi ve yöneticilerin iletişime ilişkin tutum ve davranışları, kurum içi iletişimi doğrudan etkiler. Yönetici iletişim süreci aracılığıyla koçluk yapabilir, kendini ifade edebilir, danışabilir ve değerlendirebilir.

Zaman Baskısı: Kurumlarda zaman baskısı iletilmesi gereken mesajların ya aktarılmaması ya da filtrelenerek aktarılmasına, geri bildirim için gereken sürenin verilememesine, göndericinin ilgili tüm alıcılara ulaşamamasına, biçimsel iletişim kanallarını izlemesi gereken bir mesajın biçimsel olmayan bir iletişim kanalı ile iletilmesi gibi sorunlara yol açmaktadır.

Geribildirim Yetersizliği: Geri bildirim iletişim sürecinin tamamlayıcı unsurudur. Etkili iletişimden söz edebilmek için geri bildirim ön koşuldur. Kaynağın gönderdiği mesajı, alıcının biyolojik ve psikososyal süreçlerden geçirdikten sonra tekrar göndericiye geri göndermesi geribildirim olarak ifade edilmektedir. Geribildirim sonucunda mesajın alıcı tarafından doğru alınıp alınmadığı veya doğru yorumlanıp yorumlanmadığı ortaya çıkar. Tüm bu engellerin ortadan kaldırılması için mesajdaki yanlış algıların önlenmesi, ifadelerde kesinlik olması, inandırıcılık olması, kontrol edilmesi ve kişilerarası samimiyet derecesine dikkat edilmesi gerekir. Kurum İçi İletişim Araçları Kurum içi iletişimde iletişimin devamlılığını ve akışını sağlayan pek çok iletişim aracı kullanılmaktadır. Bu araçların kullanımında esas olan ise araçların iletişimin kalitesini artıracak niteliğe sahip olmalarıdır. Bir başka ifadeyle, iletişimi açık, anlaşılır ve en doğru zamanlama ile sürdürebilir kılmalarıdır. Bu bağlamda, kurum içi iletişim araçları kullanım araç ve yöntemlerine göre tek yönlü (süreli yayınlar, dilek ve öneri kutuları, hizmet içi eğitim seminerleri ve konferanslar, internet ve intranet) ve çift yönlü (danışma büroları, yönetici ziyaretleri, kurum-çalışan-aile iletişimi, toplantılar ve yüzyüze görüşme) iletişim araçları olarak iki grupta toplanmaktadır.

KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumun işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek kurumu oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse kurum ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Kurumsal iletişim; reklam ve imaj oluşturma; değişimi gerçekleştirme; kurum kültürünü oluşturma; medya ve yatırımcı ilişkilerini geliştirme; uluslararası iletişimle birlikte genel iletişim politikaları belirleme; kurum içinde iletişim; kurumsal vatandaşlık; etik ve teknoloji konularında gerekenleri yapma; halkla ilişkiler; liderlik ve iletişimi sağlama gibi işlevleri yerine getirmektedir.

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE KURUMSAL İLETİŞİM İLİŞKİSİ

Örgütsel etkililik ile ilgili literatürde birbirinden farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Öncelikli olarak tanımlamalara bakılırsa; araştırmacılar örgütsel etkililiği, örgütün çeşitli grupların taleplerini ne ölçüde iyi karşıladığının "dışsal bir standardı" olarak ele almışlar ve "örgütün yaptığı işin yararlılığını ve bu işin yapılması sırasında kaynakların ne ölçüde iyi" değerlendirildiğini de örgütsel etkililik kavramına dâhil etmişlerdir. Diğer bir ifade ile etkinlik, örgütsel amaçların gerçekleşmesinin bir sonucu ve örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığının bir göstergesidir. Örgütsel etkinlik, örgütün kaynaklarının rasyonel bir şekilde dağılımını yaparak maksimum yarar getirecek düzeyde örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıdır. Kurumsal iletişim örgütsel etkinliğin oluşmasında rol oynayan önemli bir yönetim aracıdır. Kurumsal iletişim etkililiğinin kuruma çeşitli faydaları vardır.

Bu faydalar şu şekilde açıklanabilir: Çalışanlar için iş tatmini sağlar ve örgütsel bağlılığı artırır; kurumsal iklim ve kültür yaratılmasında etkili olur; çalışanlar arasında ortak duyguların oluşturulmasına katkı sağlar; çatışma çözümlenmesinde etkili rol oynar; örgütsel sorunların çözümünde yardımcı olur; iş akışını yönlendirir; bölümler arası koordinasyonu sağlar; personel devir hızını düşürür; rapor alma alışkanlıklarını en az düzeye çekerek, devamsızlık oranını düşürür; rekabeti kolaylaştırır; değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırır.

İLETİŞİM İKLİMİ

İletişim iklimi, kurumu meydana getiren bir çeşit iletişim atmosferi olarak değerlendirilir. Bir diğer deyişle, iletişim iklimi, biçimsel ve biçimsel olmayan ağlar aracılığıyla, insanlar arasında bilgi alışverişini sağlayan örgütün içsel çevresi olarak tanımlanmaktadır. İletişim iklimi, kurumsal iletişimin etkinliğini artırır. İletişim iklimi, kurumda kurulan ilişki ve iletişim kalitesi ile katılım ve etki derecesine ilişkin çalışanların sahip oldukları algılardan oluşmaktadır.

İletişim iklimi beş faktörden oluşmaktadır: Destekleyicilik: Astlar yöneticileriyle olan iletişim ilişkilerinin onların bireysel değer ve duygularını yapılandırmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcı Karar Alma: Yöneticilerin karar alma anlayışları karmaşık yapı içerisinde çalışanların yukarıya doğru serbestçe iletişim kurmalarını sağlayan bir iklimin oluşturulmasını biçimlendirir.

Güven, İnanılabilirlik: Mesaj kaynaklarının inanılır biçimde değerlendirilme düzeyidir. Açık Kalplilik ve İçtenlik: İster üst-ast ister eşit düzeyde çalışan ilişkisi olsun mesajı iletirken ve dinlerken açık kalplilik ve içtenlik vardır.

Yüksek Performans Hedefleri: Performans hedeflerinin kurumda açıkça ifade edilme düzeyidir.

KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Paydaş Yaklaşımı: Paydaş yaklaşımı olarak bilinen bu teorinin ilk savunucularından biri Stratejik Yönetim ve Paydaş Yaklaşımı adlı kitabın yazarı R.Freeman'dır. Freeman, her işletmenin yaptığı faaliyetlerden etkilenen ve aynı zamanda işletmeyi etkileyebilen bir paydaş grubu olduğu görüşünü savunmaktadır. Bir işletmenin birincil ve en önemli paydaşları, işletmenin geleceği ile doğrudan bağlantılıdır. Bunlar; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerdeki halk ve kamu kuruluşlarıdır. İkincil paydaşlar işletmenin faaliyetlerinden doğrudan etkilenmeyen kesimdir. **Konu Yaklaşımı:** Konu yaklaşımı örgüt tarafından belirlenen konuların yönetilmesidir. Konu yönetimi, konuları belirleme, analiz etme, önceliklere göre sıralama yapma, strateji programı seçme, uygulamaya koyma ve etkinliği ölçme sürecidir. Bir başka tanıma göre konu yönetimi; örgüt üzerinde etkiye sahip olabilecek ekonomik, finansal, teknolojik, sosyal ve siyasal konuları tespit etmeyi amaçlayan ve bu konuları stratejik olarak etkilemek için işletme kaynaklarını koordine eden bir süreçtir. **Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı:** Sosyal sorumluluk bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, kurum içi ve çevresindeki ilgili kişi ve kurumların

beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası izlemesi ve paydaşlarını mutlu ve memnun etmesidir.

Kurumsal Sosyal Yanıt Verebilirlik Yaklaşımı: 1980'li yılların başlarında işletmenin sosyal açıdan nasıl sorumlu olması gerektiği fikrinden iş ile ilgili konulara nasıl yanıt vermesi gerektiği fikrine doğru bir geçiş olmuştur. İtibar Yaklaşımı Kurumsal itibar, bir örgütün elle tutulmayan değerlerinin taşıyıcısı; beğenilen ve takdir edilen bir kurum olmanın karşılığı; kurumun yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Kurumsal itibar, bir kişinin, kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi atfedilen değerlerdir. Kurum Kimliği Kavramı ve Unsurları Kurum kimliği, "Kuruluşun stratejik olarak planlanmış ve uygulamaya koyulmuş kendini (kurumsal varlığını) istenilen imaj temelinde tanıtmaya biçimidir." Kurumsal kimliği oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar ise aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır.

Kurumsal Tasarım (Kurumsal Görsel Kimlik): Kurumsal paydaşların kurumu diğerlerinden farklı tanımasını sağlayan unsurların toplamı olarak tanımlanan kurumsal tasarım, kurum ismi, semboller (logo), temel harf karakterleri, renkler, amblemler ve sloganlar gibi bir kurumun görsel iletişim sistemini oluşturan temel elemanlardan oluşmaktadır. Bir kurumun ya da ürünün benzerlerinden ayırt edilmesini sağlayan tüm görsel unsurlarının tasarımı olan kurumsal tasarım, kurumun veya markanın etkili bir biçimde algılanarak hafızalara yerleşmesine firmanın ürünlerinin tanınmasına, hedeflenen çevrelerde saygınlık kazanmasına, firmanın kurum kimliğini ve kültürünü açığa çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Kurumu sektördeki diğer kurumlardan farklı kılan ve rekabet noktasında kuruma avantaj sağlayan kurumsal tasarım kurumun isminin hedef kitlelerce tanınmasını ve belleklerde yer almasının sağlamaktadır.

Kurumsal Davranış: Kurumlarda insan davranışlarını algılanması, anlaşılması ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır Kurum kimliğinin önemli unsurlarından biri olan kurumsal davranış çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, birbirleriyle olan ilişkilerini ve kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabaları olarak da ifade edilmektedir. Kurumsal Yapı: Kurumda görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı ve işleyişini göstermektedir.

Kurum Felsefesi: Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından istenen ve çabalanan hedef düşüncelerini ve kurum temellerini kapsayan kurum felsefesinin kurumsal misyon ve vizyon olmak üzere iki temel bileşeni bulunmaktadır. Kurumsal stratejik yönetimi belirleyerek kurumsal kimlik oluşmasına katkıda bulunan misyon, kurumu diğerlerinden ayıran bir amaçtır.

Kurumsal vizyon ise kurumun amacını ve hedeflerini kendi çalışanlarına ve tüm çevresine açıkladığı, somut, ulaşılabilir, uygulanabilir, açık ve anlaşılabilir düşünceleri kapsamaktadır.

UZUN ÖZET KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM ÜNİTE 2 KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM: TANIM VE İŞLEYİŞ GİRİŞ

Doğada var olanların dışında insanın ürettiği her şey kültürdür. Kültür aynı zamanda bir topluluğun, hatta tüm toplulukların birikimli uygarlığını ifade eder. Belli bir toplumun iş yapış biçimi, bu biçimin kurallarla çevrelenmesi ve bir dizi sosyal süreç hâline gelmesi kültürle anlam kazanır. Özellikle günümüzde sosyoloji ve antropolojinin temel inceleme alanı olan kültür, küreselleşen dünyanın etkileşiminde öne çıkan unsur olmuştur. Kültür öğrenilir, tarihidir ve süreklilik taşır. Kültür, toplumsal bir olgudur ve idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Ulaşım ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, insan, sermaye, kurum, mal ve hizmetlerin ülke sınırlarını aşacak biçimde dolaşımını kolaylaştırmaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, kültürler arasındaki etkileşimi yoğunlaştırırken, uluslararası ilişkileri âdeta zorunlu kılmaktadır. Farklı kültürlerden bireyler çeşitli nedenlerle etkileşimde bulunmakta, tüm dünyayı etkileyecek kararları birlikte almaktadırlar. Bütün bu etkileşimler, geniş bir iletişim ağının kurulmasını sağlamış, toplumların yaşantısına çok kültürlü bir özellik katmıştır.

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM

Kültürlerarası iletişim olgusunu tanımlamadan önce kültüre ilişkin çeşitli değerlendirmelerde bulunmak gerekmektedir. Çeşitli kültürel süreçler, kültürlerin birbiriyle etkileşimleri açısından önem taşır. Her kültürel sistem, toplumsallaşmayı belirleyici rol oynar.

Kültürel süreçler;

- Birey ile sistem arasındaki etkileşimi,
 - Ortak anlamların organize sistemini,
 - Etkileşimin sonuçlarını,
 - İş yapış biçimlerinin “öğretilen” ve “öğrenilen” olduğunu,
 - İş yapış biçimlerinin topluluk/toplum esaslı oluşunu,
 - İş yapış biçimlerinin topluma kimlik kazandırma özelliği taşımasını,
 - İş yapış biçimlerinin sürekliliğini ve nesilden nesile aktarımını,
 - Tarih boyunca gelişmiş, değer, tutum ve anlamları,
 - Toplumsal bir düzenin bu sayede kurulması ve meşrulaştırılmasını açıklama eğilimindedir.
- Kültürlerarası iletişim sürecinde, özellikle yüz yüze iletişimde sesin kullanılışı, tonlama, kavramların anlamlandırılması, etkileşim sırasında verilen tepkiler ile bulunulan mekân ile mekânın örgütlenişinde yer alan araçların kullanımı farklılıklar gösterir. İletişim sürecinde yer alanların pozisyonları/konumları/statüleri/rütbeleri ile birbirlerine verdikleri değerler, bu sürecin emredici/uyarıcı/yukarıdan aşağıya bir tarzda veya samimi ve eşitçil olup olmayacağını belirler. İletişim, doğrudan veya dolaylı, tek taraflı veya karşılıklı, özel veya resmî olabilir. Etkileşimde bulunanlar iletişime simetrik olarak katılıp rollerini değiştirerek mesaj iletebilirler. İletişim sürecinde, bireysel-psikolojik koşullar, kültürlerin sosyo-kültürel nitelikleri, farklı kodlama biçimleri, algı ve yorumlama kalıpları önemli faktörler olarak rol oynar.

KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

“Kültür” ve “iletişim” kavramlarının bir arada kullanımından hareketle ifade edilen “kültürlerarası iletişim”;

- Farklı kültürlerden gelmekle birlikte bir arada yaşayan,
- Çalışma ortamında ortak hedef ve amaç birliği içerisinde aynı mekânlarda bulunan,
- Belirli bir işin/planın/etkinliğin/organizasyonun yürütülmesi bağlamında etkileşimde olan, farklı kültürlerden insanların iletişim süreçlerinin anlamlandırılmasını kendine çalışma konusu edinmiş, disiplinlerarası bir inceleme alanıdır.

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup iki ya da daha fazla insan aynı çevrenin parçaları olarak etkileşim kurduğunda ve mevcut etkileşime katılanlar için ya rekabet ya da iş birliği istendiğinde ortaya çıkar. Birey çeşitli amaçlarla iletişime girer, sosyal ilişkilerini yönlendirmeye çalışır ve karşı tarafta kendi istediği yönde tepkiler veya davranışlar geliştirmeyi bekler. Bununla beraber, kültürlerarası iletişim sürecinde birey, algıladığı her davranışı anlamlandırmak ister ve bunları kendi kültürel ve yaşamsal deneyimlerine dayalı olarak geliştirdiği kalıplarla karşılaştırarak, ilişkiyi yönlendirme amaçlarını da göz önünde bulundurarak üstün (ya da çıkarlarına ters düşmeyecek) konum kazanmaya çalışır.

Kültürlerarası İletişim Çalışmalarının Konusu

Günümüzde hem teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklara bağlı olarak hem de uluslararası ilişkiler bağlamında çeşitli kültürler etkileşimde bulunmaktadır. Günlük yaşamda ya da çeşitli iş ilişkilerinde insanlar farklı kültürlerden insanlarla bir araya gelmektedirler. Tüm ilişkiler sonucunda toplumsal sorunlarla ya da yanlış anlamalarla karşılaşmak mümkün olup, yaşanan sorunlara getirilecek çözümler de bir o kadar karmaşıklık gösterir. Kültürlerarası iletişim alanında araştırma yapanlar, çeşitli disiplinlerin çalışmalarından yararlanarak incelemelerinin kapsamını genişletmekle birlikte sorgulayıcı bir bakış açısı ile bu alanın sınırlarını çizme yoluna gitmemekte; farklı kültürlerden insanların görüşükleri, etkileşim kurdukları ve çeşitli ilişkilerde karşılaştıkları sorunları çözmeye kalkıştıklarında, neler olduğunu anlamayla ilgilenmektedirler.

Kültürlerarası İletişim Disiplininin Tarihsel Gelişimi

Kültürlerarası iletişim alanındaki ilk çalışmalar, ABD’de nüfusun etnik ve ırksal bölümleri arasındaki çatışmaları konu edinmiştir. Bununla beraber II. Dünya Savaşı sonrasında ABD’nin ekonomik, kültürel, politik ve ticari örgütlenmelerinde dünya lideri konumuna gelmesinin bir sonucu olarak diğer kültürleri tanıma ve bu kültürlerle etkileşimde bulunmak amacıyla gerekli olan asgari dil becerisini hızlı bir şekilde kazanma sorunsalı ortaya çıkmıştır. E. T. Hall’un Columbia Üniversitesi’nde antropoloji lisansını tamamlaması ve ardından da FSI’da uygulamalı antropolog olarak çalışması kültürlerarası iletişimi kavramsallaştırmasında etkili olan akademisyenlerle ilişki kurmasını sağlamıştır. Farklı kültürlerden insanlar arasında gerçekleşen etkileşimin anlaşılmasına çalışıldığı karşılaştırmalı kültür çalışmalarına geçerek alana önemli katkıları bulunan Hall’ün yaklaşımında etkili olan dört temel faktör şöyle sıralanabilir:

- Kültürel antropoloji
- Dilbilimi (linguistics)
- Etholoji (hayvan davranışını inceleyen bilim)
- Freudyen psikoanalitik teori Kültürlerarası iletişime katılan tarafların birbirlerinin kültürünü bütünüyle öğrenmesinin gerekmediğini vurgulayan Hall, zaman ve mekânın algılanması, jestler, mimikler ve paradil aracılığıyla diğer kültürü anlamının yolunu göstermiştir.

Hall’ün açtığı bu çığır günümüzde de önemini korumakta ve sözsüz iletişim, vücut devinimleri, mekânın kullanım, sesin dil dışında kullanımı ve zamanın kullanımı kategorilerinde ele alınmaktadır. ABD’de, 1960’larda “Hippi Devrimi”, 1965’te Sivil Haklar Yasası’nı destekleyen gösteriler ve 1965’teki Göç Yasası gibi tarihsel gelişmelerin yaşanması kültürlerarası iletişim alanındaki çalışmaları sayıca arttırmıştır. 1961’de Variations in Value Orientations başlığıyla yayımladıkları çalışma ile Florence Rocwood Kluckhohn ve Fred L. Strodtbeck, değer yönelimi tartışmaları ile kültürlerarası iletişim alanına kavramsal katkıda bulunmuşlardır. Kültürlerarası iletişim çalışmalarının inceleme alanına bakıldığında kültürlerarası olmalarının dışında uluslararası, ırklar arası, etnik gruplar arası, altkültürlerin kültür(ler)le arasındaki ilişki bağlamında çok boyutlu olduğu gözlenir. Gudykunst, kültürlerarası iletişim alanını “etkileşimsel-benzeşik” ve “dolayimli-kişilerarası” boyutlarda ele alarak dörde ayırır:

1. Kültürlerarası iletişim
2. Karşıt-kültürel iletişim
3. Uluslararası iletişim
4. Karşılaştırmalı kitle iletişimi

Kültürlerarası iletişim kuramları oluşturulurken; geçici ikamet, kültürleşme ve yeniliklerin yayılması çalışmalarından oldukça yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra akültürasyon süreçleri ve kültürlerarası karşılaşmanın etkileşimsel yönüne odaklanılmıştır. ABD’de önceleri kültürlerarası iletişim, “karşıt kültürlerarasılık” ve “intercultural” olarak adlandırılırken; günümüzde “cross-cultural” kavramı, çok kültürlü toplumlarda yapılan karşılaştırmalı çalışmaları ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır.

KİŞİLERARASI VE KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM BAĞI

Birey, bir toplum içinde yaşamını sürmekle beraber tüm pratiklerini gerçekleştirirken sıklıkla kişilerarası iletişim süreçlerine başvurur. Kişinin günlük yaşamı bir dizi kural çerçevesinde şekillenir. Her toplumda bireyler kendilerine uygun davranışları öğrenir ve bu davranışları toplumun diğer fertlerinin de gerçekleştirmesi gerektiğini düşünürler. Teknolojinin yakın takipçisi ve birebir kullanıcısı olan gençler kültürlerarası etkileşimleri yoğun biçimde yaşamaktadırlar. Bu da hangi toplumsal yapının temsilcisi olursa olsun gençlerin evrensel düzeyde benzer yaşam tarzı, yemek yeme veya müzik dinleme alışkanlıklarına sahip olmalarına neden olmaktadır. Uluslararası etkileşimler, özellikle de iş dünyasındaki kültürlerarası karşılaşmalar takım elbise, farklı dillerde basılmış iş kartları ve el sıkışma ritüelini normal bir tutum hâline getirmiştir. Öyle ki, konuşulan dil de konuşulmayan diller (beden dili) de iletişimin önemli birer parçasıdır. Bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi aslında konuşulmayan; ama karşı tarafa mesajlar ileten bir dildir.

Toplumların/kültürlerin birbirleriyle etkileşimlerinde şu etmenler önemlidir:

- Kültürel değerler
- Genel olarak sergilenmesi beklenen davranışlar

- Gelenekler
- Toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelendirilen hareketler
- Anlatım ve konuşma tarzı
- Eğitim sistemleri
- Yaşam standartları vb.

Bireyin değer yargıları, davranışları, normları ve olay, durum ve koşulları değerlendirme biçimleri de genel olarak içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinden etkilenir. Kültür; insan davranışları, mimikler ve konuşma biçimleri üzerinde önemli rol oynar. Kültürler arasında bu nedenle algılama ve yorumlama farklılıkları açığa çıkacaktır.

SPORDA İLETİŞİM VE ÖNEMİ

Spor iletişimi; spor müsabakaları ve organizasyonlarında yer alan insanların (sporcu, antrenör, yönetici, medya, taraftar vs.) etkileşim yoluyla, anlam yaratan simgeleri paylaştığı bir süreçtir. Sporun kendisi tek başına bir sistemdir ve bu sistemin diğer kişi ya da organizasyonlarla etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşimin verimli olabilmesi için iyi ilişkiler geliştirmek, etkili iletişim becerilerine sahip olmak ve tüm bunlarda sürekliliği sağlamak da oldukça önemlidir (Dumangöz, 2019). Dolayısıyla, iletişim, birbirinden kopuk ve dağınık olan ilişkilerin belirli bir düzene sokulması ve bu doğrultuda bireysel, grupsal ve örgütsel amaçlar arasında dengenin korunmasında kilit öneme sahiptir (Kaya, 2001). Sporcu-antrenör ilişkisi açısından ele alındığında; etkili iletişim, antrenörün ve sporcunun hedefleri ve inançları hakkında paylaştıkları bilgi ve anlayışı geliştirmeyi kolaylaştırır (Ntoumanis ve ark. 2018). Deci ve Ryan' a (2000) göre, antrenörlerce kullanılan iletişim yöntemleri, sporculara anlamlı seçimler ve gerekçeler verebilme, olumsuz duygularının tanınması, yapıcı geri bildirim verebilme ve gereksinimlerine ilgi gösterebilme gibi destekleyici tarzda olmalıdır. Sporcuların çok yönlü gelişimlerinde önemli bir yere sahip olan antrenörler, sporcularının beceri gelişimlerini sağlayabilmek için onları motive etmeyi başarabilmeli ve aynı zamanda sporcuların fiziksel ve psikolojik gereksinimlerini anlayabilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmesi ise sporcusu ile arasındaki iletişim süreçlerinin etkili ve verimli olmasıyla sağlanabilmektedir. Antrenör sporcusuyla etkili bir biçimde iletişim kurabildiğinde, sporcusunun bilgi düzeyine, tutum ve davranışlarına, duygu durumuna olumlu katkılar sağlayabilecektir.

SPORDA İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Bildiğimiz üzere sosyal yaşamımızda diğer insanlarla kurduğumuz iletişimin anlaşmayı sağlamak, hedef kişi ya da kişileri ikna etmek, herhangi bir konuda diğerlerini bilgilendirmek, kişileri yönetmek, kişileri harekete geçirmek ve motive etmek, eğlenmeyi başarmak ve duyguları paylaşmak gibi işlevleri vardır. Sporda iletişim amaçlarına ise beş ana başlık altında açıklanmaktadır:

İkna Etmek-İnanırmak: Antrenör- sporcu arasında birçok konudan ötürü fikir ayrılıkları yaşanabilir. Örneğin; müsabaka uygulanacak taktik, sporcudan istenen görev ve roller, sporcunun alışık olduğu tekniği değiştirmek gibi. Fikir ayrılıklarının yaşandığı tüm bu konularda antrenör sporcularına (ya da diğerlerine) kendisini açıklamak, tercihlerini ya da yöntemlerini anlatmak durumunda kalmaktadır.

Değerlendirmek: Sporcular gerek antrenman gerekse müsabakalarda becerilerini ortaya koyar, performanslarını sergilerler. Ortaya koydukları performansla ilişkin neleri doğru, neleri yanlış yaptıklarını duymak isterler. Gelişim süreçlerini anlamak isterler. Antrenörün, sporcuların beceri ve performanslarını değerlendirmesi ve buna bağlı olarak geribildirimler vermesi iletişikle mümkündür.

Güdülemek (Motive etmek): Antrenör, zorlu bir rakibe karşı sporcusunun çabasını ve kazanma isteğini arttırmak üzere iletişimden faydalanabileceği gibi yeni ya da zor bir beceriyi öğretme esnasında da sporcunun motivasyonunu arttırmak üzere iletişime ihtiyaç duyacaktır.

Problemleri Çözmek: Gerek antrenör- sporcu, gerekse sporcu-sporcu arasında yaşanan çatışmaları çözebilme, uzlaşmayı sağlayabilmek için olumlu iletişime ihtiyaç vardır.

ANTRENÖR- SPORCU İLETİŞİMDEKİ ENGELLER

İletişim engelleri, genellikle kaynak ve alıcı arasındaki psikolojik uyumun sağlanamamasından veya bu uyumun sağlanması için kullanılan geri bildirim yanlıştır anlaşılması ve değerlendirilmesinden ötürü ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2002).

- Genel olarak iletişim engellerine bakıldığında;
- Bireylerin iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İletişimin anlamını tam olarak bilmemeleri,
- Takım içindeki iletişimin önemini farkında olmamaları,
- Etkili iletişim yöntemlerini bilmemeleri,
- Etkili iletişim kurmak için gerekli olan yetenek ve beceriden yoksun olmaları gibi faktörlerle ilişkilidir.

Antrenör-sporcu iletişimindeki engeller şu şekilde açıklanmaktadır: 1. Kişisel Engeller: Kişisel engellerin başında antrenör ve sporcu arasındaki güvensizlik problemi gelmektedir. Antrenör ve sporcu arasında karşılıklı güven yoksa, bu durum mesajın içeriğinin değiştirilmesine, ihmal edilmesine ve görmezden gelinmesine neden olabilmektedir.

2. Düşünceleri Dayatma ve Kendine Odaklanma: Hatalı çözüm üretme: Dil ve anlatım güçlüğünden kaynaklanan engeller: Antrenör- sporcu arasındaki iletişim engellerinden bir diğeri de branşa özgü

terminoloji kullanımındaki yetersizliklerinden ve hatalı beden dili kullanımından kaynaklanmaktadır. 3. Olumsuz Duygular: Sportif aktiviteler; kazanma / kaybetme veya başarı / başarısızlık durumlarının sıkça yaşandığı aktivitelerdir. Dolayısıyla, sporcu ve antrenörlerin bu yaşantılara bağlı olarak deneyimledikleri duygular da yoğun olmaktadır. İletişim esnasında insanların yaşadığı duygular en az zihinsel süreçler kadar önemlidir. İletişim esnasındaki duygular olumlu (sevinç, mutluluk gibi) ve gerçekçi olduğunda iletişim oldukça yapıcı ve ikna edici olmaktadır. Duygular olumsuz olduğunda (öfke gibi) ve içten olmadığında ise insanlar arasına geçilmesi zor duvarlar koyabilmektedir. Özellikle spor ortamında, gönderici ve alıcının içinde bulunduğu duygusal durum mesajın aktarılmasını etkilediği gibi, nasıl yorumlanacağını da etkilemektedir.

4. Duyuşsal engeller: Yargılama hataları: Duyuşsal engellerden ilki olarak yargılama hatalarından kaynaklanmaktadır. Spor ortamındaki yargılama hatalarının başında elde edilen başarısızlıkta kişinin kendinde ya da diğerlerinde hata bulması anlamına gelen suçlama davranışı yer almaktadır. Yanlış üsluplar: Antrenör- sporcu arasında yaşanan bir diğer iletişim problemi ise kullanılan üsluptan kaynaklanmaktadır. Yanlış üsluplar: Antrenör- sporcu arasında yaşanan bir diğer iletişim problemi ise kullanılan üsluptan kaynaklanmaktadır.

5. Zaman Engeli: Zaman engeli ile ilgili iletişim problemini iki açıdan değerlendirmek mümkündür. Bunlardan ilki; antrenörlerin sınırlı süre içerisinde sporcularına yoğun teknik ya da taktiksel bilgi aktarma ısrarcılığından kaynaklanmaktadır.

6. Fiziksel ve Teknik Engeller: Spor ortamında sporcu ve antrenör arasındaki fiziksel uzaklıklar ve olumsuz çevresel faktörler iletişimde bozulmalara neden olabilmektedir.

7. Kültürel Farklılıklar ve Geçmiş Deneyimler: Antrenör- sporcu arasındaki iletişim problemlerinden bir diğeri de bireylerin sahip oldukları kültür ve geçmiş deneyimlerden kaynaklanmaktadır.

8. Dinleme yetersizlikleri: Etkili iletişim sürecinde ve iletişimin sürekliliğinde dinlemenin oldukça büyük önemi olmasına rağmen insanların farklı kişisel ve çevresel nedenlerden ötürü karşısındaki kişiyi dinlemedikleri ya da yüzeysel dinledikleri bir gerçektir. Bu durum, kişiler arasında sağlıklı bir iletişim sürecini sekteye uğratmakta, iletişimde kopmalara neden olmaktadır.

9. Rol belirsizliği: Antrenör- sporcu arasında yaşanan anlaşmazlıklardan bir diğeri de sporcunun kendi rolüne ilişkin belirsizliklerinden kaynaklanmaktadır. Sporcu, özellikle farklı bir takıma transfer olduğunda ya da farklı pozisyonlarda oynamak durumunda kaldığında bu belirsizliği daha yoğun yaşayabilir, antrenörlerinin kendisinden tam olarak ne beklediğini anlamayabilir.

ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Spor takımlarında gerek sporcu-sporcu, gerek sporcu- antrenör gerekse sporcu- antrenör- yönetici arasında yaşanan iletişim problemlerinin neden olacağı sorun da çatışmalardır. Aynı zamanda, spor takımının üyeleri arasında yaşanan çatışmaların da iletişim problemlerine neden olabileceği unutulmamalıdır. “Ortaya Çıktığı Örgütsel Düzeylere Göre Çatışma Türleri” ne göre spor takımlarında yaşanan çatışma türleri; Kişi İçi Çatışmalar, Kişiler Arası Çatışmalar, Grup İçi Çatışmalar Gruplar Arası Çatışmalar şeklinde sınıflandırılmaktadır.

ANTRENÖRÜN EMPATİ BECERİSİ

Empati kavramını en sık ele alan kuramcılardan biri olan Carl Rogers (1983) empatiyi kişinin kendi bakış açısını kaybetmeden, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci olarak şeklinde tanımlamıştır. Dökmen (2000) ise empatinin gerçekleştiğinden söz edebilmek için üç temel unsurun yerine getirilmesi gerektiğini söyler.

Bunlar;

1. Empati kuracak kişinin, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir.
2. Empatinin gerçekleşmesi için, karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerinin tam olarak anlaşılması gerekir.
3. Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik yapının, karşısındaki kişiye iletilmesi gerekir.

Empatinin Bileşenleri Empatinin Bilişsel Bileşeni: Bilişsel empatide karşısındaki kişinin duygularını yaşamak yerine yaşanan duyguların bilişsel olarak anlaşılmasına vurgu yapılmaktadır.

Empatinin Duygusal Bileşeni: Bu bileşen empatinin duygusal süreçlerine odaklanmakta ve bireyin karşısındaki kişinin duyguları deneyimleyerek ve paylaşmasını ifade etmektedir.

Empatinin Algısal Bileşeni: Duyuşsal ve bilişsel empatinin temelini algısal empati oluşturmaktadır. Çünkü, karşısındaki kişi ile empati kuracak olan birey her şeyden önce karşısındakinin ses tonun, jest ve mimiklerine ilişkin bilgileri algılamakta, ardından bu bilgilerini kullanarak empatinin bilişsel ve duygusal sürecini yaşamaktadır (Öner, 2001).

Empatinin Bildirim Bileşeni: Empatinin bildirim bileşeni, karşımızdakinin duygu ve düşüncelerini doğru bir biçimde algıladığımızı gösterme ve onu anladığımızı dair geribildirim vermeyi anlatır.

Antrenör-sporcu arasında olumlu ilişkilerin kurulmasında da empatinin önemi oldukça fazladır. Yoğun antrenmanlara maruz kalan, sürekli olarak rekabet etmek ve kendini geliştirmek zorunda olduğunu hisseden sporcular için antrenör tarafından anlaşıldığını hissetmesi oldukça önemlidir. Empati becerisine sahip antrenörle çalışan bir sporcu değer gördüğünü, önemsendiğini, kabul edildiğini, yalnız olmadığını hissedecektir. Sporcunun, antrenöründen güven duyduğunu ileten, değerli olduğunu hissettiren içerikte mesajlar alması özellikle zorluklarla ve başarısızlıkla mücadele edebilmesinde oldukça değerlidir.

ANTRENÖRÜN DİNLEME BECERİSİ

Dinleme, karşı tarafın söylediklerini eksiksiz ve net bir biçimde anlama yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Rogers, 1976; Gürgen, 2008; Özbay, 2005). Dinleme becerisi, etkili iletişimin en önemli basamaklarından bir olmasının yanı sıra sağlıklı, derin ve sağlam ilişkilerin kurulmasında ve öğrenme sürecinde oldukça önemlidir (Çelenk, 2005). Dinleme, bilişsel bir süreçtir ve belli aşamalardan oluşmaktadır.

Dinlemenin aşamaları:

1. Alma: Duyular aracılığıyla mesajların alınmasıdır.
2. Kavrama: Duyulanların, konuşmaların içeriğinin çözülmesi ve anlaşılmasıdır.
3. Yorumlama: Anlaşılanlara ilişkin bazı anlamların oluşturulmasıdır.
4. Değerlendirme: Yeni bilgiler ışığında, daha önceki bilgilerin yeniden değerlendirilmesidir.
5. Cevap verme- Geri bildirimde bulunma: Mesajı gönderen kişiye duyulanlarla ilişkili tepki verme aşamasıdır.

DİNLEME TÜRLERİ

Alan yazında dinleme genellikle etkili ve etkisiz dinleme olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Etkili Dinleme Türleri: Etkin dinleme türleri dinleyicinin karşı tarafı dinlerken ki rolüne ve amacına bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar; katılımcı dinleme, edilgen (Pasif) dinleme, empatik dinleme, yargısız- eleştirel dinleme, aktif dinleme, dikkatli dinleme, derinlemesine dinleme, çözümlayici dinleme, yorumlayıcı dinleme, not olarak dinleme şeklinde farklılaşmaktadır. Etkisiz Dinleme Türleri: Etkisiz dinleme türleri iletişimi sürecini engelleyen, sekteye uğratabilen ve problemin çözümüne katkısı olmayan dinleme türlerini kapsar. En sık karşılaşılan etkisiz dinleme şekilleri şunlardır; yetersiz dinleme, kalıplaşmış dinleme, görünüşte dinleme, seçerek dinleme, duyguya saplanarak dinleme, savunucu dinleme. Sporcularıyla etkili iletişim kurabilen bir antrenör iletişimi çift yönlü gerçekleştirebilmeyi, yani dinleyebilmeyi başarabilmiş demektir. Dinlemeyi

beceremeyen bir antrenör ise iletişime kapalı ve sporcularıyla arasına mesafeler koyan bir antrenördür. İletişim konusunda kötü olan antrenörler sadece kendileri konuşur, söylediklerinin harfiyen yapılmasını ister, sporcularının görüş ve önerilerine önem vermez ve onları dinlemekten kaçınır. Sporcularını dinlemeyi beceremeyen bir antrenör onların gerçekte ne söylemeye çalıştıklarını anlayamaz veya onlara nasıl yardım edebileceğini kestiremez. Sonuç olarak, sporcular antrenörlerinin kendilerini dikkate almadığını, kendilerini yeterince dinlemediğini düşündüklerinde uzaklaşmayı tercih edebileceklerdir. Sporcular, antrenörlerinin bu konudaki başarısızlıklarını dile getirmekten çekinmeyecek, hatta antrenörün otoritesini sarsmak üzere disiplinsiz davranışlarda bulunabilecektir. Antrenör- sporcu arasında yaşanan bu olumsuz süreç çatışmaların büyümesine, takım içerisinde mutsuzluklara, takımdan uzaklaşmaya ve sonuç olarak performans kayıplarına neden olabilecektir.

ANTRENÖRÜN GERİBİLDİRİMDE BULUNABİLME BECERİSİ

Etkili bir antrenörde bulunması gereken bir diğer iletişim becerisi geribildirimde bulunma becerisidir. En genel anlamıyla geribildirim (dönüt), bireyin ortaya koyduğu davranışla ilişkili olarak aldığı bilgidir. Geri bildirim; iletişimi tek yönlü ve pasif bir süreç olmaktan çıkararak, çift yönlü ve aktif bir sürece dönüştürmektedir.

GERİBİLDİRİM TÜRLERİ

Genel anlamda geribildirimler, içeriğine bağlı olarak olumlu geribildirim, olumsuz geribildirim, yapıcı geribildirim, yıkıcı geribildirim ve genel bildirim olarak farklılaşmaktadır.

Olumlu geribildirim: Olumlu geribildirim, bireyin kendisi ya da davranışları ile ilgili olumlu mesajları içermektedir. Bu tür bilgiler, bireyin performansının beklentiyi karşıladığını veya üzerine çıktığını gösteren ifadelerdir (Algül, 2007). **Olumsuz geribildirim:** Bireyin düşük performans sergilediği alana yönelik olarak verilen bilgileri, o alandaki eksiklikleri gidermeyi, davranışsal ve teknik olarak gelişmeyi amaçlayan bilgiler olarak kullanılmaktadır (Kaymaz, 2007).

Yapıcı Geribildirim: Yapıcı geribildirim, kişisel zayıflıklara değil, problemleri davranışlara odaklanarak, yetersiz performansın düzeltilmesine yönelik net bilgiler sunulmasını anlatır.

Yıkıcı Geribildirim: Olumsuz geribildirim kaba, aşağılayıcı, iğneleyici ya da saldırgan tarzda verilmesidir. Bireyin performansından ziyade kişiliğini hedef alan ifadelerdir. Genel geribildirimler:

Genel geribildirimler, verilen bilginin amacı ve içeriğinin belirli olmaması, geribildirim hangi davranış ile ilişkilendirileceğinin net olarak anlaşılması durumudur. Sporcular, bir beceriyi nasıl ve ne kadar doğru yaptıkları, yaptıkları hatalı bir beceriyi nasıl düzeltecekleri gibi birçok durumda antrenörlerinden geribildirim almak isterler. Bir beceriyi doğru yaptıklarında ya da iyi performans gösterdiklerinde alkışlanmayı, takdir edilmeyi ve onay almayı beklerler. Bazen, sporcular zor olan bir beceriyi yapmak için de cesaretlendirilmeyi, desteklenmeye ve motive edilmeyi arzularlar (Holpp, 1998). Ya da herhangi bir davranış ya da söylemlerinin antrenörleri tarafından nasıl karşılandığını bilmek isterler, çünkü bir otorite figürü olarak gördükleri antrenörlerinin ne düşündükleri onlar için merak konusudur. Ancak, antrenörlerin ne söylediklerinden ziyade nasıl söyledikleri sporcular üzerinde daha çok etki yaratmaktadır. Örneğin, hatalı bir davranışından ötürü sporcuya bağırarak, onu aşağılamak ya da kötü söz söylemek yerine; o sporcunun doğruyu nasıl yapacağını söylemek performans üzerinde çok daha etkili olmaktadır. Diğer taraftan, antrenörün olumsuz geribildirimleri sporcuyu incitebilmekte, başarısızlığa yapılan vurgular üzüntü, hayal kırıklığı, kendini suçlama ve mahcubiyet ile sonuçlanabilmektedir (Bernichon, Cook & Brown, 2003).

İnsanlar arasındaki ilişkiler olumlu belli niteliklere sahip olduğunda, insanları mutlu, huzurlu, rahat ve sağlıklı yapar. Bu sağlık durumu hem bilişsel, hem duyuşsal hem de fiziksel anlamda bir sağlık olarak kendini gösterir. Olumlu düşünme, stresle başa çıkabilme için yardım arama, korkmama ve güven duyma gibi bilişsel ve duyuşsal tutumlar, kişinin fiziksel (hem biyolojik hem de davranışsal) tepkileri üzerinde de etkili olacaktır. Bu nedenle insanlar arasındaki ilişkilerin kalitesi oldukça önemli olarak sayılabilir. Sağlıklı ilişkiler performans üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olabilir. Peki sağlıklı ilişki ne demektir? Burada literatür bazı kavramları ele alarak, güvene, saygıya, bağlılığa ve anlayışa dayalı ilişkiden bahseder (Jowett, 2003; Jowett ve Cockerill, 2003). Bir takımın yada bir sporunun başarısı, yalnızca fiziksel antrenmandan çok daha ötededir. Başarılı spor yöneticileri ve antrenörler galibiyet elde etmek için nitelikli yönetim-antrenör ve sporcu ilişkileri kurmanın galibiyeti elde etmede ne kadar rol oynadığını bilirler. Ayrıca güçlü yönetim- antrenör-sporcu ilişkileri kurmanın başka faydaları da vardır. Örneğin, sporcular hayal kırıklıklarını ve düşüncelerini antrenöre yada yönetime iletebileceklerini gördüklerinde, karşılığında anlaşıldıklarını düşünebilirler ve bu da daha iyi bir stratejinin oluşturulmasına yardım eder. Bu ilişkileri oluşturma yeteneği, başta antrenörlerin geliştirmesi gereken benzersiz becerilerdir. Problem çözme, sabır, anlayış ve karşılıklı güven gibi özellikler başta olmak üzere, pek çok farklı ve evrensel niteliğin var olması iyi ilişkilerin kurulması için altın anahtar niteliğindedir. Spor Yöneticisi ve Antrenör İlişkisi Profesyonel Yaşamın Olmazsa Olması Nitelikli İnsan Gücüdür. Bu nedenle bazı temel tanımları yaparak, spor yönetimini, yöneticisini ve antrenörü tanımlamalıyız. Spor yönetimi; "sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı ve spor teşkilatı ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır" (Ekenci ve İmamoğlu, 2003, s.20) Spor yöneticisi; "Beden eğitimi ve spor alanlarında amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için, spor kurumunda çalışan insanları teşkilatlandıran, emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişidir" (Yetim ve Şenel, 2001, s.2). Antrenör; genel ya da ilgili spor dalına özgü bir biçimde, spor etkinliklerini ve antrenmanlarını yaptırarak; sporcuyla teknik, taktik, kondisyon, psikolojik, sosyolojik ve zihinsel açıdan amacına uygun şekilde basamaklı olarak üst düzey verimliliğe ulaştıran eğitici kişidir (Sevim, 2003). Yönetim ve antrenör arasındaki karşılıklı ilişki "biz ve onlar" olmaktan ziyade "hep beraber" anlayışına dönüştürülmelidir. Peki bu nasıl yapılabilir? Var olan ilişkiyi kucaklamak: Nitelikli bir ilişki geliştirmek onu kucaklamakla yada gönüllü olmakla başlar. Bunun da ön koşulu, zaman ayırmaktır. Yani ilişkileri geliştirmek için zaman ayırmalıyız. Bir atasözü aslında bunu çok kısaca ve anlamlı şekilde bize söyler: "Sağlığa ve zindeliğe zaman ayırmazsak, hastalığa zaman ayırmamız gerekir." Aynı şey antrenör-yönetici ilişkileri için de söylenebilir. Öncelikle düşünceleri anlamak gereklidir: Nitelikli bir ilişki geliştirmek için belki de en önemli eski bir kural, dinlemeyi bilmektir. İletişim iki yönlüdür. Dinleme sanatı, konuşma sanatından da önce ve önemli olabilir. O nedenle bir sorun tespit edildiğinde, insanlar genellikle çözümü üretme eğiliminde de olurlar. Nerede duracağını bilmek: Nitelikli bir ilişki geliştirmek için sadece sorun konuşmamak gerektiğinden bahsetmiştik. Burada ise her sorunun konuşulmaması yada her sorunda bir araya gelmenin yararsız olacağından bahsedilmektedir. Aşılacak küçük problemleri bile her zaman karşı tarafa aktarmak, tarafları germekten ve ilişkileri zedelemekten öteye gitmez. Çünkü problemlerin çözümü zaman ve enerji gerektirir. Bu nedenle yapılması gereken, aktarılabilecek problemlerin akıllıca seçilerek, güvenilir bir lider olabilme özelliğine zarar verilmemesidir. İstekleri değil, çözümleri paylaşmak: Nitelikli bir ilişki geliştirmek için talepleri dile getirirken çözüm önerileri ile gitmek daha avantajlıdır. Problemler prosedürlere, politikalara yada teknik konulara bağlı olarak değişebilir. Karşı tarafın problem karşısında nasıl cevap vereceği tahmin edilemez. Olumlu olacağı gibi olumsuz hatta çatışmalı olabilme olasılığı da vardır. Bu nedenle talebe iliştirilen bir çözüm, iletişimi başta olumlu yaparak, kişilere avantaj sağlar. Tutarlı olmak: Nitelikli bir ilişki geliştirmek için hem beden dilinin kullanımı hem de sözlerin bir biri ile aynı mesajı veriyor olması gerekir. Bu hem güven verir hem de saygınlık oluşturmaya yardımcı olur. Antrenör ve Sporcu İlişkisi Antrenör ve sporcu arasındaki ilişkinin kalitesi bir çok anlamda vurgulanmıştır. Burada temel olarak antrenör davranışlarının, sporunun performansı üzerindeki etkisinden bahsedilir. Antrenör davranışları dendiğinde, sözlü ve sözsüz ifadeler ile beden dili kullanımı vb. gibi faktörlerin hepsinden bahsedilebilir. Literatürde motivasyon ise bu ilişkilerde ele alınan en önemli konulardan bir tanesidir. Antrenörlerin ve sporcuların spora katılımlarında ne tür motivasyona sahip oldukları araştırılmış ve farklı

motivasyon/güdülenme tiplerinin, bu ilişkileri farklı etkilediği bulunmuştur. Deci ve Ryan (1985, 2000) tarafından ortaya konan Hür irade kuramı (self-determination theory) kişilerin güdülenme çeşitlerine açıklık getiren ve literatürde çok önemli yeri olan bir kuramdır. Kurama göre, kişilerin davranışları sosyal faktörlerden etkilenir. Yani bir kişinin motivasyonu ve optimal işleyişi, bir başkasına bağlıdır. Hür irade kurama ait bir süreç vardır. Buna süreklilik denir. Süreklilik üç farklı motivasyon tipini ve düzenleme biçimlerini, sahip olunan özerklik derecesine göre tanımlar. Bu tanımlama temel psikolojik ihtiyaçlar olarak tanımlanmış üç evrensel ihtiyaca (yeterlik, ilişkili olma ve yetenek) göre gerçekleşir. Hür irade kuramı, temel psikolojik ihtiyaçların doyurulmasının, davranışa rehberlik eden düzenleme formunu belirlemede temel oluşturduğunu varsaymaktadır (Kazak Çetinkalp, 2010). Antrenörün sahip olduğu tutumlar, sporcusunun tutumunu belirler. Örneğin, sürekli zaferleri, başarıları, kazanmayı veya hedefleri hesaplayan antrenörler bazı dezavantajlı durumlar yaratırlar. En başta antrenörler, uzak ve mesafeli hale gelebilir ve oyuncular ise bencillik yada zayıf sportmenlik ile karakterize edilen “her ne pahasına olursa olsun kazan” tavrını benimseyebilirler. Tersine eğer antrenör, olumlu bir rekabet ortamını teşvik ederse, sporcular hem saha içinde hem de saha dışında kişisel gelişim fırsatı yakalayarak çok önemli bir başarıyı garantilemiş olurlar. Güçlü bir antrenör-sporcu ilişkisi, yalnızca sporcunun olumlu, etik ve ahlaki bir kişi olarak büyümesi için değil, takımın bir bütün olarak performansı için de önemlidir. Hem antrenörler hem de sporcular stresli durumlarla karşılaşabilirler. Aslında genelde antrenör ve sporcu aynı olay/olaylarda stres yaşarlar. Aynı stresli olayda, iki kişinin o stresi nasıl değerlendirdiğini ve daha sonra başa çıkmak için nasıl etkileşime girdiğini öğrenmek oldukça önemli kabul edilir (Folkman, 2009; Herzberg, 2013). Daha da açarsak, sporun doğası gereği, sporcular ve antrenörler aynı stresli karşılaşmalara, rekabetçi performanslar veya antrenman yüklenmelerine vb. dahil olurlar, ve antrenörlerin ile sporcuların bu streslerle, birlikte nasıl başa çıktıkları ve bunun ilişki kalitesini nasıl etkilediği merak edilmiştir. Nicholls ve Perry (2016) tarafından bu durum araştırılmış ve antrenörler için ilişki kalitesinin daha önemli olduğu, sporcular için daha az önemli olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, antrenör ve sporcu arasındaki ilişkiyi belirlemenin, antrenörün işi olduğunu anlamaya yardımcı olması açısından önemlidir. Antrenörler ve spor alanındaki sporcular birbirlerine bağımlı ilişkiler kurarlar. Sporcular için bu karşılıklı bağımlılık, bilgi, yetkinlik ve deneyimi genişletme ihtiyaçlarıyla gösterilebilir. Antrenörler için karşılıklı bağımlılık, yeterliliklerini ve becerilerini performans ve başarıya aktarma ihtiyacında gösterilebilir (Philippe ve Seiler, 2006). Çünkü tekrar vurgu yapmak gerekirse, başarılı ilişkiler güven, saygı, bağlılık ve anlayışı içerirler (Jowett, 2003 & Jowett & Cockerill, 2003). Antrenör ve Sporcu İlişkisini Açıklayan Kuramlar Wylleman’ın kavramsal modeli (2000), Poczwadowski ve ark. Modeli (2002), Mageau ve Vallerand’ın güdüsel modeli (2003) ve Jowett’in 3+1 C modeli (2007). Bu kavramsal modellerin her biri ise, Kişilerarası Teori (Kiesler, 1997), Karşılıklı Bağımlılık Teorisi (Kelley ve Thibaut, 1978) ve İlişkisel-Kültürel Teori (Jordan ve diğerleri, 1991) gibi köklü psikolojik teorilerden etkilenerek geliştirilmiştir. Günümüzde en yaygın kullanılan model Jowett (2007) tarafından geliştirilmiş modeldir ve bu model Karşılıklı Bağımlılık Teorisi (Kelley ve Thibaut, 1978)’ne dayanır. Spor psikolojisi literatüründe en sık alıntılanan antrenör-sporcu kavramsal modeli ise Jowett’in (2007) 3+1C (İngilizcesi: closeness, commitment, complementarity, co-orientation) modelidir. 3+1C modeli dört yapıyı içerir, bunlar; yakınlık (yani, antrenör ve sporcunun birbirlerine ne kadar önem verdiği, desteklediği ve değer verdiği), bağlılık (yani, antrenör ve/veya sporcunun birlikte ilişkilerini sürdürme niyetinin derecesi), tamamlayıcılık (yani, antrenör ve sporcunun davranışlarının birbirine ne ölçüde karşılık geldiği) ve son olarak, birlikte yönelim (yani, antrenör ve sporcunun, sporcunun sporunda nasıl ilerleyebileceği konusunda ortak görüşler oluşturup oluşturmadığı). İlişkilerde empati ise diğer önemli bir boyuttur. Yani tarafların ilişkiyi algılama ve tanımlama biçimlerinden bahsediyoruz. Kişinin karşısındaki hakkındaki düşüncesi (örneğin, antrenörüne/sporcuma bağılım) ile kişinin ilişkiyi diğer üyenin bakış açısından algılama çabası (örneğin, antrenörüne/sporcum bana bağılıdır) arasındaki tutarlılık, ilişkideki kaliteyi yansıtabilir. Literatürde bu yaklaşımın ilki direk/doğrudan (örneğin, antrenörüne/sporcuma bağılım), ikincisi ise meta bakış açısı (örneğin, koçum/sporcum bana bağılıdır) olarak geçmektedir (Jowett, 2007). Meta bakış açısına, diğer bir ifadeyle empatik algılama da denebilir. Antrenör-sporcu ilişkisinin yakınlık, bağlılık ve tamamlayıcılık yapılarını ölçmek için, direk/doğrudan bakış açısını (Jowett & Ntoumanis, 2004) ve meta bakış açısını (Jowett 2005, 2006) ölçmek için Antrenör-Sporcu İlişki Envanteri (Coach-athlete Relationship Quality Questionnaire/CART-Q) geliştirilmiştir. CART-Q dünyanın pek çok yerinde farklı dillere uyarlanmıştır. Türkiye’de de Altıntaş, Kazak Çetinkalp ve Aşçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, hem antrenörler hem de sporcular için direk/doğrudan bakış açısı olan versiyonudur ve ölçeğin 11 maddelik yapısı aynı şekilde doğrulanmış ve Türkçe olarak kullanıma sunulmuştur. 3C+1 modeli, sorunlu alanları belirlemek ve antrenör ile sporcu arasındaki ilişki sorunlarını değerlendirmek için kullanılabilir. Yeterli çatışma yönetimi becerilerine sahip olmak, antrenörlerin ve sporcuların, yoğun rekabet ve antrenman koşullarına odaklanmalarını sağlayabilir. Bu nedenle, antrenörler ve sporcuların etkili ilişkiler ve çatışmaları çözmenin yolları hakkında kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir.

Etkili iletişim hayatın her alanında gereklidir ve başarılı bir yönetici, antrenör veya sporcu olmak kadar önemlidir. Yöneticiler ve antrenörler, sporcular, diğer yöneticiler, diğer antrenörler, aileler yada halkla iletişim kurabilmelidir. Bu iletişim, yalnızca bir şeyler aktarmayı değil dinlemeyi de içermelidir. Açık ve anlaşılır mesajlar göndermek, bir araya gelmek için zaman ayırmak, çözüm üretmek için çaba göstermek, karşı tarafı dinlemek ve düşünceli olmak, iyi bir iletişim için temel anlayışlar olabilir. Çünkü iletişim kurma şekliniz, onların sizi nasıl algıladıklarını ve karşılığında kendileri hakkında nasıl hissettiklerini doğrudan etkiler. Buna iletişimdeki altın kural diyebiliriz. Duygu ve düşüncelerle yöneticilik yada antrenörlük yapmak, başarıya giden yolda sahip olunması gereken en önemli becerilerdir. Sahip olunan felsefe, bunda birebir etkili bir yaklaşım oluşturabilir. Yönetici-antrenör ve sporcu arasındaki ilişki ve iletişimdeki temel amaç, sporcuyla daha iyi hale getirerek, karşılıklı güven ve saygı kazanmaktır. Her üç taraf da işini iyi yaparsa başarı garantilenir. Daha iyi bir yönetici, daha iyi bir antrenör ve daha iyi bir sporcu olmak yeterli değil, en önemlisi daha iyi bir insan olmak ve bunu mesleğinin gereklilikleri ile birleştirmek gereklidir. Özellikle genç sporcular için (18 yaşın altı), performans yükseltmek için yapılan uygulamalarda karakter ve değer eğitimi programının en önemli parçası olmalıdır. Yönetici- Antrenör-sporcu ilişkisinde, çalışan yalnızca üç üye olduğunun düşünülmemesi gerektiği, aynı zamanda diğer önemli kişilerin etkisini de hesaba katması gerektiği öne sürülmüştür. Yani bu paylaşılan bir işlemdir ve çocuklar söz konusu olduğunda, ebeveynler ve diğer aile üyeleri önemli bir rol oynayabilir. Sonuç olarak, ortak paydası olan tüm üyelerin birbiri ile etkili iletişim ve nitelikli ilişki oluşturmaları önemlidir. Bu bölümde, bu bilgilerden hareketle Yönetici-antrenör-sporcu ve sporcunun ailesi ile olan karşılıklı ilişkinin doğasını ve dinamiklerini ve bu önemli ilişkinin gelişimini, etkinliğini ve başarısını etkileyebilecek faktörleri ortaya koymaya çalışacağız.

Yönetici, Antrenör ve Ebeveyn İlişkisi

Ortaokul ve lise düzeyindeki, öğrenci sporcuların ebeveynleri ve velileri, bir sporcunun genel performansında çok önemli bir faktördür. Bunun farkında olan antrenörler ve spor yöneticileri, ebeveynleri sağlıklı ve sorumlu bir şekilde işe dahil etme fırsatını yakalarlarsa, ebeveynlerin bir sporcunun tüm azmiyle çalışma isteğinde büyük bir fark yaratabilecek duygusal desteği sağlayabileceklerini de bilirler.

Bu desteği alabilmek için dikkat edilmesi gereken bazı noktaları şu şekilde belirtebiliriz:

- Her sportif programda öğrenci-sporcuların sahada ve saha dışında gelişmesine yardımcı olan bir deneyim yaratmaya yönelik temel değerler ve bir vizyon vardır. Sporcular ve ailelerle bu değerleri netleştirmek ve vurgulamak önemlidir.

- Veliler, çocuklarının programından haberdar olmak isterler. Hangi saatte nerede ve kimlerle diye bilmek isterler. Bu istek, oldukça normal ve gerekli bir tutumdur. Bu nedenle antrenörler ve spor yöneticileri, ebeveynlerin planlanan her etkinliğin detayına rahat erişebilecek bir platform hazırlamalıdır. Bu bir internet sitesi, bilgilendirme mesajı yada kulüpteki bir panoya asılan bir bilgilendirme olabilir.

- Aileler, çocukları hakkında antrenör yada yöneticilerle konuşmak isteyebilirler. Bu fırsatı onlara yaratmak, yani onları sürece dahil etmek oldukça önemlidir. Eğer aile, süreçte etkili bir faktör olduğunu algırsa öğrencilerin hem saha içinde ve hem de saha dışındaki potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilirler.

- Ebeveynlerle açık bir iletişim kurmak önemli olduğu kadar, sınırları belirlemek de oldukça önemlidir. Aileler, çocukları için en iyisini isterler ve bu konuda nasıl tutum takınmaları gerektiğini bilemeyebilirler. Bu yüzden iletişim kurma durumunun kurallarını önceden belirlemek gerekir.

Antrenör, Sporcu ve Ebeveyn Arasındaki İlişki: “Sportif Üçgen” Başarılı bir spor programı, ebeveynler, sporcular ve antrenörler arasında karşılıklı anlayış ve işbirliğine sahip olmalıdır. Bir sporcunun gelişimi büyük ölçüde bu ilişkiye bağlıdır. Spor psikologları ve spor uzmanları bu ilişkiye “Sportif Üçgen” adını verirler. Bu üçgen ilişkideki her birey, sporcunun başarısında önemli bir rol oynar. Bu nedenle, mümkün olan en yüksek başarı düzeyine ulaşmak için ebeveyn, sporcu ve antrenörün ayrıt edici rollerini anlamaları ve yerine getirmeleri önemlidir. Üç rolün zirvesi, sporcunun “Olabileceklerinin En İyisi Olmasını” sağlayan bir ortama işaret etmektedir. Gençlerin spora katılımının çok çeşitli faydaları vardır. Fiziksel faydalar, yeni spor becerileri, artan zindelik ve iyileştirilmiş sağlık ile ilgili iken; ayrıca liderlik becerilerini geliştirme, öz disiplin, otoriteye saygı, rekabet etme, işbirliği yapma, sportmenlik ve özgüven gibi psikolojik faydaları da vardır. Sporda

gençlerin psiko-sosyal gelişimi esastır ve spor aktiviteleri hayatın en önemli derslerini öğretme potansiyeline sahip eşsiz fırsatlarla dolu ortamlardır. Gençlik sporlarına katılım, sosyal becerileri geliştirir, aileleri birbirine yaklaştırır ve eğlence şeklinde olumlu bir deneyim sağlar. Spor ortamı kişiye, başarının kişisel büyüme ve gelişme açısından ölçüldüğü bir öğrenme alanı sağlar. böylece spora aktif olarak katılan çocuklar, hedefler koymayı ve istenen sonuçlara yönelik adımları planlamayı öğrenebilirler. Bu üçlü ilişkideki her bir tarafın, spor deneyiminin başarılı olması için gereken rolleri, sorumlulukları ve davranışları bulunmaktadır. Örneğin, antrenörlerden sporcular için fiziksel ve duygusal olarak güvenli bir ortam sağlamaları, gelişimsel olarak uygun spor deneyimleri sağlamaları ve antrenörlerin etik kurallarına uygun davranmamaları beklenir. Oyunculardan ise koçun talimatlarına uymaları, iyi bir sportmenlik sergilemeleri, tüm antrenmanlara ve maçlara katılmaları ve hem antrenmanlarda hem de maçlarda ellerinden gelenin en iyisini yapmaları beklenir. Ebeveynler, belli davranış kurallarına uymalı (örneğin, sporculara, antrenörlere veya yetkililere bağırarak veya eleştirmemek), sporcunun mümkün olduğunca çok maça katılmalı ve sporcunun antrenmanlara ve oyunlara zamanında ve (gerektiğinde) ulaşımını sağlamalıdır. Ebeveynler, çocuklarının ihtiyaçlarını giderebilmeli (gerekli forma ve ekipmanı sağlamalı), ancak beceri ve sporcu gelişimi sürecine yönelik bir müdahaleden kaçınmalıdır. Yani antrenörün, sporcunun ve ebeveynin kendine ait bu rol ve sorumlulukları birbiri ile karıştırılmaması gereklidir. Bunu sağlayabilecek en önemli faktör ise, kendine ve karşındakine saygılı olmak olarak belirtilebilir. Sporcuların spordan zevk almalarının sebebi yalnızca galibiyet değildir. Bu şekilde hisseden katılımcılar olmasına rağmen, araştırmalar, spor deneyiminden zevk alınmanın, takımın kazanma-kaybetme skorundan ziyade koçun yarattığı motivasyonel iklimle daha yakından ilişkili olduğunu öne sürüyor. Motivasyonel İklim Antrenörün oynadığı önemli rol ve bunun takımdaki motivasyonel iklim üzerindeki etkisi, Hedefi Başarma Teorisi çerçevesinde incelemektedir (Duda, 2001; Nicholls ve diğerleri, 2016). Hedefi Başarma Teorisi, rekabet ortamlarında bireylerin başarı davranışlarını ve bunların bireysel ve çevresel etmenlerden nasıl etkilendiğini inceleyen bir kuramdır (Nicholls, 1984; Ames, 1992). Bu çevresel etmenler, kuramda motivasyonel iklim olarak geçer. Özellikle antrenörler hem antrenmanlarda hem de müsabaka dönemlerinde oyuncularıyla saatlerce etkileşim halindedir (Ruiz Sánchez et al., 2017). Bu etkileşim, antrenörün spor kariyeri boyunca oyuncu kalitesi için önemli bir eğitim figürü olduğunu göstermektedir (Gagné ve diğerleri, 2003). Sosyal bilişsel bir yaklaşım olan hedefi başarma kuramı, sporcuların yeterliliklerini göstermeye yaklaşma ve yetersizliklerini sergilemekten kaçınma ihtiyacıyla motive olduklarını öne sürmektedir (Cervelló ve Santos-Rosa, 2001; Cecchini ve diğerleri, 2004). Peki yeterliği sergilemeye yaklaşma ve yetersizliği sergilemekten kaçınma ne demektir? Kaçınma ve yaklaşma durumları, sporcunun yeteneğini nasıl tanımladığı ve ne değer yüklediği ile ilgilidir (Elliot, 1999). Yaklaşma, olumlu ve arzu edilen bir olaya yönelik davranış şekli iken; kaçınma, olumsuz ve arzu edilmeyen bir olaya yönelik davranış şeklidir. Bu nedenle yaklaşma, yeteneği sergileme eğilimi olarak tanımlanırken; kaçınma, yeteneksizliği sergilemekten kaçınma durumudur (Lochbaum ve Gottardy, 2015). Başarıyı veya başarısızlığı tanımlamak için bu kriterlerin kullanılması, sporcuların sosyal çevrelerine (motivasyonel iklim) olduğu kadar kişisel özelliklerine (eğilimsel yönelim) de bağlıdır. Spesifik olarak, Hedefi başarma teorisi (Nicholls, 1989; Ames, 1992), bireylerin başarı bağlamına katılırken kendi yeteneklerini ve yeterliliğini gösterme eğiliminin temelini oluşturur. Görev ve ego katılımı (Nicholls, 1989) olmak üzere iki farklı başarı hedefi, kişilerin yetenek algısını yönlendirir. Sonuç olarak, ego/performans odaklı ve görev/ustalık odaklı olarak bilinen iki hedef yönelimi vardır. Görev yönelimi, bir ego yöneliminden daha olumlu olan uyarlanabilir motivasyonel, duygusal ve davranışsal kalıpları belirler (Duda, 2001). Böylece, görev odaklı sporcular kendi yeterlilik düzeylerini kendileriyle kıyaslayarak yargırlar ve sporu işbirliği kapasitelerini ve öğrenmeye olan ilgilerini güçlendiren bir şey olarak görürler. Buna karşılık, ego yönelimli sporcular yeterliliklerini kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak değerlendirirler ve sporu tanınma ve sosyal statü kazanmanın bir yolu olarak görürler (Cervelló ve diğerleri, 1999; Duda, 2001; Ferreira ve diğerleri, 2016). Bu sporcular başarısızlığı yetenek, beceri ve çaba eksikliğine bağlar (Treasure ve Roberts, 2001). Dolayısıyla küçük yaş sporlarında, çocukların kendilerini kötü hissetmeyecekleri ortamların oluşturulması önemlidir. Başarılı, yetenekli ve yeterli hisseden çocukların özgüvenleri olumlu gelişecektir. Böylece çocuklar, kendi yeteneklerinin farkına vararak, hem başarıyı hem de başarısızlığı abartmayarak spora katılım gösterebilirler ve elde edilecek sonuçlara çok fazla anlam yüklemeler. Keyif ve eğlencenin en büyük ödül olduğunu unutmadan, sporun fiziksel, psikolojik ve duygusal etkilerinden yararlanmaları sağlanmalıdır. Dolayısıyla bu yönelimlerin oluşturulmasında antrenörlerin, ebeveynlerin ve kulüpteki önemli diğer kişilerin yönelimleri önemlidir. Sporcunun etrafındaki kişilerin, başarı ve başarısızlığa karşı takındığı tutumlar, sporcunun tutumunu etkiler. Başarı nedir sorusu karşılıklı olarak konuşulmalı ve anlam bulmalıdır. Eğer antrenör başarıyı, yalnızca kazanmak ile ilişkilendiriyorsa, sporcu sadece kazanmak için uğraşacaktır. Ancak sporcu kazanma ile uğraşırken, asıl değerli olandan uzaklaşma dezavantajına düşebilir.

Bunlar;

- Kazanmak için her yol mubah anlayışı,

- Hile yapma eğilimi,
- Saldırganlık,
- İşbirliği yada yardımseverlik yerine bencillik,
- Kaybetmeyi kabullenmeme, Yukarıda listelenen bu olumsuz çıktılar düşünüldüğünde, başarının anlamının bir kez daha gözden geçirilmesi, tüm tarafların birbirinden beklentisinin dengeye oturması için önemlidir. Peki “başarı, yalnızca kazanmak değildir” anlayışı olası hangi olumlu sonuçlar getirebilir, sıralayalım;
- Gerçek başarının, iyi bir sporcu ve iyi bir insan olduğunu kavramak,
- Kaybetmenin öğretici yanlarını keşfedebilmek,
- Öğrenmeye odaklanmak,
- Spor ortamından keyif almak, eğlenmek,
- Çabalamanın kazanmaktan daha önemli olduğunu kavramak, Ebeveynlerinde başarı konusunda, çocuğundan –sporçudan- ve antrenörden ne beklediği önemlidir. Bu nedenle gerçek başarının anlamı, değeri, sporda değerli olanın ne olduğuyla ilgili konuşmak, sporcu, antrenör ve ebeveyn arasındaki ilişkiye önemli olumlu katkılar sunar.

SPORDA DEĞERLİ OLAN NEDİR?

Sporda değerli olanı tanımlamadan önce, sahip olduğumuz değerlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü sahip olunan değerler, farklı konulardaki tutum ve inançlarımızı etkiler. Orjinali Don Hellison tarafından söylenen ama burada uyarlaması yapılan şu çarpıcı örnek burada açıklayıcı olabilir: Ulu önder Atatürk’ün de değerleri vardı, Hitlerin de değerleri vardı. İşte bu örnekteki gibi, “sahip olunan değerlerin, değerli olma durumunun değişebileceği”ni bilmemiz gerekiyor. Değerler, en önemli psikolojik değişken olarak kabul edilir. Değerler, hayatta neyin istendiğine ilişkin esas inançları ortaya koyar. Seçimlerimizi düzenler, kararlarımızı ve davranışlarımızı yönlendirir, değerlendirmelerimiz ve yargılarımız için standartlar oluştururlar.

Cüceloğlu (2005), bir toplumun trafik düzeninin, o toplumun insan ilişkilerini yansıtan önemli bir gösterge olduğundan bahsederek şöyle devam etmiş: “Trafik, araç kullanan kişilerin birbirleri ile kurdukları ilişkilerin tümünü ifade eder. Bir ülkedeki trafik düzenine bakarak, insanların nasıl bir tavır içinde olduğunu anlayabiliriz. Bir aracın sürücüsü, yolda kendinden başka bir araç yokmuş gibi davranırsa trafik kazası olur. Bir kişi konuşurken, karşısındakini nasıl etkilediğini düşünmeden, kendi bildiği yönde istediğini söylerse, aynı trafikte olduğu gibi, iletişim kazaları ortaya çıkar. İnsan ilişkileri ile ilgili bu kazaların sonucunda yaralananlar veya ölenler olur.”

Hayatta olamayacak tek şeyin “iletişimsizlik” olduğundan bahsedilir. Yani bir kişinin karşısında bir şey söylemeden durduğunuzda da beden diliniz yada duruşunuz bir şey ifade ediyordur. Bu nedenle bunu doğru ve etkili bir şekilde kullanabilmenin farkına varılması gerekmektedir.

Toplumda farklı iletişim kurmayı gerektiren farklı ortamlar vardır. Kimisinde daha hassas olmak gerekirken, kimisinde daha az hassas olmak gerekebilir. Her koşulda da insan düşündüğünü karşısındakine aktarabilme becerileri aracılığıyla toplumsallaşır.

Spor ortamında da bu becerilerin geliştirilmesi, etkili ve başarılı olmak için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Çünkü spor, bir toplumsallaşma aracıdır ve ancak bu araç doğru kullanırsa kazalardan kaçınılmış olabiliriz.

Empati

Sportif performans hem fiziksel hem de psikolojik faktörlere bağlıdır. Sosyal bir hayvan olarak, insan davranışları başkalarıyla olan etkileşimlerden etkilenir. Empati, sosyal etkileşimlere dayanır ve bir başkasının duygularını, düşüncelerini ve deneyimini dolaylı olarak deneyimleme yeteneği, anlayışı, farkındalığı, duyarlılığı ve yeteneği olarak tanımlanır. Yapılan araştırmaların ardından, sporda başarıyı yakalamış sporcuları, özellikle elit sporcuları, diğerlerinden ayıran özelliğin fizikselden çok zihinsel olduğu daha belirgin hale gelmeye başlamıştır.

Empatinin Biyolojik Yönleri

Hiç ağlayan birini gördünüz ve o kişiyle ilgilenmek veya ona bakmak için bir istek duydunuz mu?

Acaba bu duyguda, vücudumuzda hangi faktörler etkili oluyor?

Empati, Yunanca kökenli *empathia* kelimesinden köken alarak, etimolojik olarak "em" eki ".in içinde, içerde"; "pathia" eki ise "hissetme" anlamını veren kelimedir. Almanca'da bir başkasının yerine geçebilme yetisi anlamına gelirken; İngilizce'de ise "bir başkasının ayakkabısını giyebilme" anlamına gelmektedir. En genel ve bilinen anlamı ile ise empati, bir kişinin kendisini bir başkasının yerine koyabilmesi ve bu yolla onun duygu, düşünce, tutumları ve yaşantısını anlayabilmesi olarak tanımlanmıştır (akt. Altınbaş ve ark., 2010).

Empati, sosyal hayatta kilit rol oynayan, insanların birbirlerini hissetmelerini ve anlamalarını, sosyal gruplar ve kültürel topluluklar oluşturmasını sağlayan çok yönlü bir psikolojik yapıdır. Gelişmekte olan bir araştırma alanı olan empati sinirbilimi, empatinin çok yönlü yönlerini ve onun sinirsel ve davranışsal tezahürleri arasındaki ilişkileri tanımlamada bilgilendirici rol oynamıştır. Çeşitli beyin görüntüleme çalışmalarında tekrar tekrar gözlemlenen bir yön, insan empatisinin iki tür sürecin entegrasyonuna dayanmasıdır; temel olarak otomatik ve duyuşsal mekanizmalardan yararlanan daha düşük düzeyli bir süreç ile; biliş ve yukarıdan aşağıya kontrolü içeren daha yüksek düzeyli bir süreç. Daha da önemlisi, olgun, tam gelişmiş empatinin ifadesi için hem otomatik hem de üst düzey mekanizmalara ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Fonksiyonel beyin görüntüleme çalışmaları, olgun insan empatisinin bu iki nöral bileşeni bütünleştirdiğini ve başta ön insula (AI) olmak üzere hem sensorimotor (SM) hem de frontal viceromotor bölgelerin katılımına dayandığını göstermiştir.

Ayna Nöronlar

Empatinin biyolojik göstergelerine ilişkin en önemli gelişmeler ayna nöronların keşfi ile başlamıştır (akt. Ersoy ve Köşger, 2016). 1990'larda İtalya, Parma Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, makak maymunları başka bir bireyin (maymun veya insan) hareketlerini gözlemlediğinde, normalde maymunun kendisi aynı eylemi yaptığı anda ateşlenen nöronların başka bir kişiyi izlemeye de tepki olarak ateşlendiğini keşfettiler. 'Ayna nöronlar' olarak bilinen bu nöronların bulunması, bu maymunların kendilerinin ve başkalarının eylemlerini temsil etmek için aynı nöral mekanizmayı kullandıklarını ve kişinin kendi deneyimi ile başka bir bireyininki arasında nörofizyolojik bir bağlantı oluşturduğunu göstermiştir. İnsanların da makaklarda gözlemlenenlere benzer beyin bölgelerinde ayna nöronları olduğu görülüyor. Birkaç çalışma, insanların başka bir kişinin kasıtlı eylemini ve/veya

duygusal ifadelerini gözlemlediğinde, kişinin eylemi gerçekleştireceği veya duyguyu kendisinin deneyimleyeceği zaman da meşgul olan beyin alanlarını harekete geçirdiğini doğrulamıştır. Bebeklerden başlayan çalışma bulguları da dahil olmak üzere, sosyal çevremizde olup bitenleri aynı şekilde hissetme eğiliminde olduğumuzu göstermektedir. Empati becerisinin, tam olarak hangi yaşta ortaya çıktığı bilinmese de, çevresel ve genetik faktörlere bağlı olarak çok erken yaşlarda (4-5 yaş civarı) ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.

Ayna nöronların insanda eylemlerin tanınması, amacının yorumlanması, motor hareketlerin taklit edilmesi, empati, dil, öğrenme ve hafıza gibi karmaşık işlevlerde rol oynadığını öne süren çalışmaların yapıldığı bildirilerek, bu durumun, aslında ayna nöron sisteminin biliş ve eylem arasında bir çeşit köprü görevi gördüğünü düşündürmüştür.

Birey ve Toplumda Empati Gelişimi: Sporun Rolü

Empati aracılığı ile kendisini bir başkasında ve diğerini kendisinde tanıyabilmek, aynı zamanda demokratik bir anlayışa da işaret ediyor denmektedir. Empati, demokrasinin de ruhu olarak tanımlanmış ve bir kültür ne kadar empatik ise o toplumun değerleri ve kurumlarının da o ölçüde demokratik olabileceği vurgulanmıştır. Daha az empatik toplumlarda ise daha totaliter rejimlerin baskın olduğu ifade edilmiştir. Aile ve şirket boyutundan, ülke ve dünya boyutuna, değişik düzlemlerde empati kültürünün işlevselleştirilmesi, iletişimin etkinleştirilmesi ve problemlerin çözümü için önemli sayılmıştır (Akt. Atasoy, 2012).

Empati kapasitesi, insanlarda hem biyolojik hem de genetik olarak mevcuttur, ancak onu geliştirip geliştiremeyeceğimiz kişilere bağlıdır. İnsanların doğuştan duygu ve paylaşım odaklı olduğu bilmek burada oldukça önemlidir. Empati, yardımseverlik, paylaşım, işbirliği, haksızlığa direnç ve dışlayıcı olmama gibi pek çok prososyal davranışın temeli olarak görülmüştür. Bu temel ise ancak deneyimlendiğinde ortaya çıkmaktadır. Yani çocuk, yaşadığı çevrede bu yaşantıları deneyimlese empati seviyesi de o düzeyde artar. Bu da daha empatik toplumların oluşmasında önemli rol oynar. Çocuklardaki empati gelişiminin desteklenmesi medeniyeti etkiler ve böylece yeni neslin ebeveynleri, sporcuları, yurttaşları, vatanseverleri ve hatta dünya liderleri olduklarında o çocukların toplumları da değişir (Akt. Atasoy, 2012).

Bu noktada spor ortamı, empati gelişimi için eşsiz bir fırsat sunabilir. İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak ve dünyada başka insanların duygularını fark etmek ve önemsemek sağlıklı bir gelişim için anahtar roldedir.

Altyapı antrenörleri, sporcularını yetiştirirken, fiziksel yüklenmelerin yada değişimin yanında karakter ve değer kazanımına da önem vermelidir. Empati, bir değerdir ve değerler eğitimi içinde önemli bir yer tutar. Hatırlarsanız, sporda başarıyı yakalamış elit sporcuları, diğerlerinden ayıran özelliğin fizikselden çok zihinsel olduğu ifade edilmişti. Bu noktada sporcuyla yalnızca bedensel bir organizma olarak görmemek gerekir. Düşünen, duygulu olmakla birlikte, uyum sağlamaya, anlamaya ve anlatmaya ihtiyacı olan sosyal bir varlık olduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Empatik becerilerin gelişmesinde de algılanan motivasyonel iklim önemlidir. Örneğin, spor ortamlarında ilgili/özenli olarak algılanan ortam, empatik öz-yeterlilik ile pozitif ilişkili; pozitif ve negatif duyguyu yönetme becerisi ve prososyal davranış, antisosyal davranış ile negatif ilişkili bulunmuştur.

Spor ortamı empatik eğilimlerinin araştırıldığı başlıca araştırma alanlarından bir tanesi olmayı hak etmektedir. Çünkü spor ortamı bazı özel koşullar yaratır. Spor ortamı, toplumsallaşma için oldukça elverişlidir. Toplumsallaşma ise, bireyin toplumun norm ve kurallarına uyum sağlama sürecidir. Bu süreçte empati ve hoşgörü en temel duygulardır. Yani kişilerin sahip olduğu duygular, toplumsallaşma sürecinde etkilidir. Çünkü yapılan araştırmalarda, empatik

Antrenörler için tavsiyeler

İyi bir antrenörü harika bir antrenörden ayıran özellik kurulan ilişkilerde yatar. Burada kurulan bağ, ne kadar güven, bağlılık ve yakınlık içeriyorsa; aradaki ilişki o denli sağlam olur. Peki güçlü bir bağ şart mıdır? Buna evet diyebiliriz, hatta bir zorunluluk. Bunu yapabilmek için de antrenör ile sporcu arasında “koşulsuz olumlu saygı ve kabul, doğru empati, uygunluk/gerçeklik ve sahiplenmeyen sıcaklık” gibi faktörlerin bulunması gerekmektedir.

Doğru empati kavramı burada kritik noktadır. Anlamak için dinlemek, empatinin ilk kuralıdır. Empatik dinleme becerisi, karşıdaki kişinin penceresinden içeri girer ve onun içinden bakar ve dünyayı onların gördüğü gibi görür, paradigmalarını anlar ve nasıl hissettiklerini anlar durumunda olmaktır. Hissetmek, sezme ve anlamak durumları söz konusudur.

Sporcular için tavsiyeler

Rakibi için empati kuran sporcu olabilir mi? Bir sporcuyla başarıya götüren faktörlerden birisi, empati yeteneği olabilir mi? Bazı sporcular, bireysel ve takım düzeyinde duyguların etkili rolünü anlarlar. Empatiye değer verirler. Başkalarının duygularını anlamanın ve dolaylı olarak yanıt vermenin takım arkadaşları arasında uyumlu bağlara olanak tanıdığını bilirler. Ayrıca, rakiplerindeki duygusal dalgalanmalara saygı duyar ve anlarlar. Zaferden yenilgiye, sağlıktan sakatlığa, galibiyetten düşüşe, gururdan hayal kırıklığına vb. sporun döngüsel doğasını anlayarak farklı bir zihin çerçevesiyle oynarlar.

Ebeveynler için tavsiyeler

Yetişkinlerin bile algılamakta ve uygulamakta zorlandığı kavram olan empatiyi, çocukların hayatlarına aktarmak kolay olmayabilir. Ancak bu zor da değil. Örneğin, hoşgörü kavramı, sizden farklı olsalar bile başkalarına saygı duymak olarak yorumlanabilir. Çocuklar diğerlerindeki farklılıkları kolayca fark ettiğinden, ebeveynlere tüm insanlara saygı duyma konusunda tartışmaları için erken yaşlarda birçok fırsat verilir. Ebeveynler, hoşgörülü oldukça benzer davranış kalıpları çocuklarda da ortaya çıkacaktır. Bunu bir sosyal öğrenme olarak görebiliriz.

Sosyal öğrenme, taklit etme yoluyla kazanılan becerilerden meydana gelir. Dolayısıyla, çocuğun etrafındaki diğer herkes, nasıl davranıyorsa çocuğun da davranış kalıplarının o şekilde oluşmasına sebep olacaktır.

YÖNETİM- YÖNETİCİ KAVRAMLARI VE YÖNETSEL BECERİLER

Yönetim, amaçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili bir kavram olup, organizasyonda var olan tüm kaynakların (insan, malzeme, para vs.) etkin biçimde kullanılarak örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1989; Eren, 2003)..

Yönetim Biliminin öncüsü Henri Fayol (1841-1925)'a göre yönetim bir süreçtir. Yönetim süreçleri karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, yönetme, koordinasyon ve değerlendirme olmak üzere yedi aşamalı olarak yeniden tasarlanmıştır (Grekk, 1957; Hicks, 1977). Spor yönetimi ise spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Bu bağlamda, beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilebilmesi için personelin sağlanması, denetimin sağlanması ve spor tesislerinin yönetilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Spor organizasyonlarında yöneticiler, sürekli olarak bütçe, antrenör ve personel temini ve seçimi, tesislerin işletilmesi ve yenilerinin yapımı, malzeme alımı ve sportif programların düzenlenmesi, uzun ve kısa vadeli planlar yapmak durumundadırlar. Dolayısıyla, diğer tüm yönetim alanlarında olduğu gibi spor yönetimi de spor faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için spora ait tüm yönetim bileşenlerini bir araya getirme, süreci planlama, organize etme, düzenleme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını üstlenmelidir. Spor yöneticileri, verilen görevi amaçlarına göre planlayan, sevk ve idare eden, yeni hedefleri hayata geçiren, spor kurumlarında çalışan insanları teşkilatlandıran, çalışanlarına emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönelik biçimde düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişi olarak tanımlanmıştır (Saatoğlu, 2012). Spor yöneticisi, modern yöneticide bulunması gereken özelliklerinden hepsine sahip olan ve bütün bunlara ilave olarak, sporu ve yönetim bilimlerini bilen, insanı, sporcuyu ve toplumu tanıyan ve ihtiyaçlarını öngören, spor yönetiminin amaçları doğrultusunda spora sevk, isteyerek ve bilerek fedakarca hizmet veren kişidir (Yetim, 1992).

YÖNETSEL BECERİLER

Yöneticilerin etkili olabilmesi için yönetsel faaliyetlerinde net bir anlayışa sahip olmaları ve yönetsel becerileri sergileyebilmeleri gerekir. Yönetici pozisyonunda olan birey, bu beceri ve sorumlulukları doğru bir şekilde yerine getiremez ise işleri etkin bir şekilde koordine etmeleri, beklentileri gerçekleştirmeleri, çalışanlarına geri bildirimde bulunabilmeleri ve kendilerini ve çalışanlarını geliştirmeleri güçleşecektir. Katz (1974)'a göre yönetsel beceriler, bir kuruluş ya da örgütte hedeflenen görevlerin başarılı biçimde yerine getirilebilmesi için yöneticinin sahip olması gereken özellik, yeterlik ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel beceriler öğrenme, pratik ve deneyimle geliştirilebilir becerilerdir.

Katz'ın Yönetsel Beceriler Modeli

Katz (1974)'a göre yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel beceriler teknik/mesleki beceriler, insani beceriler ve kavramsal/düşünsel beceriler olmak üzere 3 başlık altında incelenebilir. Bunlar; Teknik/ Mesleki Beceriler: Yöneticilerin, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olması gereken çeşitli bilgi ve becerilerini içermektedir.

Kavramsal/Düşünsel Beceriler: Yöneticinin belirsizlik, güçlük ya da kriz durumlarında karar alabilme, karşılaştığı sorunları anlayarak buna karşı strateji geliştirebilme gibi becerilerini içerir.

Beşeri/ İnsani Beceriler: Yöneticinin çalışanlar ve diğer örgütlerle etkili iletişim kurabilme ve birlikte iş yapabilme yeteneklerini yansıtır.

SOSYAL BECERİ KAVRAMI

Sosyal beceri, psikoloji, sosyoloji, sağlık, eğitim gibi farklı alanlarda sıklıkla ele alınan kavramlardan biridir. Geçmişten günümüze yapılan tanımlamalara baktığımızda, sosyal becerinin daha çok sosyal yetenek veya sosyal yeterlik kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür (Yazıcı ve Çetin, 2020).

Canbay (2010)' a göre sosyal beceri, bireyin belli bir ortamda, toplumsal olarak kabul görece tarzda; hem kendisi hem de diğerleri için faydalı olacak biçimde davranabilme becerisidir. Sosyal beceriler; diğerleriyle rahat iletişim kurmayı, çeşitli etkinliklere katılmayı, kolaylıkla arkadaş edinebilmeyi, duygu ve düşünceleri açıkça ifade edebilmeyi ve sonuç olarak kişinin ilgilendiği durumlara çabuk ulaşmasını, fırsatları değerlendirebilmesini ve başarılı olmasını sağlayan becerilerdir.

Sosyal beceriler konusunda araştırmalar yürüten Flingstein (1997, 2001) sosyal becerilere sahip kişilerin aynı zamanda gündem belirleme, grup hedeflerini oluşturma, grubu yönetme, gruplara aracılık etme, manipüle etme (denetimin başkalarında olduğunu düşündürme gibi), işbirliği sağlama, politik

koalisyonlar kurma gibi konularda da öne çıkan bireyler olduğundan söz etmektedir. Yukarıdaki tanım ve açıklamalara bakıldığında sosyal becerinin tek bir özellikten ziyade özellikler bütünü olduğu, aynı zamanda sosyal becerinin geliştirilebilen bir yetenek, sonradan öğrenilebilen davranışlar ve çevresel koşullara uyum sağlama becerisi olduğu da anlaşılmaktadır.

Sosyal Becerilerin Özellikleri

Sosyal beceriler, öğrenilmiş davranışlardır (Little vd., 2017). Birçok farklı davranışta olduğu gibi sosyal beceriler de bireyin çevre ile etkileşimi yoluyla kazanılmaktadır.

Sosyal becerilerin öğrenilebilir olması sayesinde, eğer bireyde eksik sosyal beceriler varsa müdahale programları ve eğitimlerle de geliştirilebilir olmasını sağlar.

Sosyal beceriler, bireyin yaşadığı kültürel çevre ile ilişkilidir.

Sosyal beceriler, temelde diğerleri tarafından onay almak, sosyal pekiştirmeyi arttırmak (örn., kişinin sosyal çevresinden olumlu tepkiler alma çabası); sosyal olarak reddedilmekten ve cezadan (örn., arkadaş grubundan dışlanma) kaçınmak için başvurulan araçlardır.

Sosyal beceriler, ilişkiyi başlatma davranışlarından ve ilişki sürecinde verilen tepki davranışlarından oluşur (Little vd., 2017).

Sosyal beceriler, nezaketle ilgili temel davranışları içerdiği gibi, kültürel olarak doğrulanmış rutinleri de içermektedir.

Sosyal Beceri Boyutları

Sosyal becerilerin değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapan Riggio (1986) ise sosyal becerileri duygusal ifade, duygusal duyarlılık, duygusal denetim, sosyal ifade, sosyal duyarlılık, sosyal denetim ve sosyal manipülasyon olmak üzere yedi boyutta ele almıştır. Bu boyutlar Riggio'un (1986) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

Duygusal ifade: Sözsüz mesaj gönderme konusundaki genel becerileri ifade eder.

Duygusal duyarlılık: Başkalarının sözlü olmayan mesajlarını alabilme ve mesajların içeriğini çözümlenebilme konusundaki beceriyi ifade etmektedir.

Duygusal denetim: Duyguları ifade edebilme konusunda kontrollü olma, sözel olmayan mesajları denetleyebilme ve düzenleyebilme becerisini ifade etmektedir.

Sosyal ifade: Başkalarıyla sözlü iletişim kurabilme ve sosyal etkileşimde bulunabilme becerisidir.

Sosyal duyarlılık: Sözlü iletişimi gönderilen mesajları anlayabilme ve çözebilme becerisini anlatır.

Sosyal denetim (kontrol): bireyin kendisini sosyal olarak ortaya koyabilme becerisini açıklar.

Sosyal manipülasyon: Bireyin, sosyal ilişkilerinde zaman zaman başkalarını manipüle edebilme, yönlendirebilme becerisini anlatır.

Sosyal Becerilerin Önemi

Spor yöneticisi antrenör, sporcu, hakem, personel, veliler, seyirci, kendi teşkilâtının ve diğer teşkilâtların yöneticileri, gazeteciler, uluslararası kuruluşların temsilcileri, politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeylerinde, farklı beklenti ve arzulara sahip, farklı tutum ve değerleri olan bireylerle ilişki kurmak ve onların beklentilerini karşılayabilecek tarzda bir yönetimi gerçekleştirmek zorundadırlar. Dolayısıyla, spor yöneticisinin tüm bunları başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri de ancak temel yönetsel becerilere sahip olabilmeleriyle mümkündür. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi, bir spor yöneticisinin yeterli teknik /mesleki bilgiye, kavramsal becerilere ve etkili insani ilişkilere sahip olması yeterli değildir. Bu yönetsel becerileri gerçekleştirebilmeleri için de özellikle insani becerilere de sahip olabilmeleri oldukça önemlidir. Bu insani becerileri kişiler arası ilişkilerine yansıtılabilmeleri de ancak sosyal becerilere sahip olabilmeleriyle mümkün olacaktır.

Başarılı bir spor yöneticisinin aynı zamanda antrenör ve diğer yardımcı yöneticilerin meslekî gelişmelerine katkıda bulunmak, diğer yöneticilerle iş birliği yapmak, programların hazırlanmasında katkıda bulunmak, programın hayata geçmesini sağlamak, çevre ile sıkı iş birliği içerisinde olmak, eylemlerin sonuçlarını değerlendirmek ve denetlemelerde bulunmak, personelin kurumu ve kulübü benimseyebilmesi ve aidiyet hissedebilmesi için uygun çalışma ortamı oluşturmak, personel ya da sporcular arasında güven duygusunu oluşturmak, üyelerin birbiri ile kaynaşmasını sağlamak, spor ortamının (sporcu, antrenör, hakem, tesis, malzeme) oluşmasını ve zenginleşmesini sağlamak gibi görevleri de bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, spor yöneticilerin hem yaşadıkları sosyal çevrede hem de kulüp ortamındaki tüm bireylerin duygu, düşünce, beklenti ve isteklerini anlayabilmesi, bu taleplere uygun tarzda cevap verebilmesi de ancak yüksek düzeyde sosyal becerilere sahip olabilmeleriyle sağlanacaktır. Kuşkusuz, yüksek sosyal becerilere sahip olan bir yönetici aynı zamanda kendi hedef ve beklentilerini karşısındakilere aktarabilme, onları ikna edebilme ve işbirliğini sağlayabilme konusunda da avantajlı olacaktır.

Sosyal becerilerden yoksun olan yöneticiler ise çalışanları koordine etme, çabayı artırma, grup dinamizmini sağlama, problemleri öngöreme ve çatışmayı çözme, uzlaşmayı sağlama konusunda da başarısız olacaklardır. Sonuç olarak, sosyal becerilerden yoksun olan yöneticiler kendileriyle üyeler arasında doğal bir uzaklık oluşmasına neden olacağından yalnızlaşacaklardır.