

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA TEMEL KOÇLUK
BECERİLERİNİN KULLANIMI: Temel Koçluk
Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin
Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi**

**Görkem İldaş Aşılıpınar
2501050476**

**Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Yıldız Dilek Ertürk**

İstanbul 2009

TEZ ONAY SAYFASI

HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA TEMEL KOÇLUK BECERİLERİNİN KULLANIMI: Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin; Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma ve Gözlem Becerilerine Etkisi

Görkem İldaş Aşılıpınar

ÖZ

Günümüzde; dünyadaki değişim rüzgarı, gelişen teknoloji ve buna bağlı değişen talepler, yüksek kaliteyi yakalamaya çalışan ve kendine küresel dünyada yer edinmek isteyen kurumları yeniden yapılanmanın önemini kavramaya itmiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler kurumlar için gün geçtikçe önem kazanan bir ihtiyaca dönüşmüştür. Bu gereksinim, halkla ilişkilerin yönetim işlevini yerine getirmek için donanımlı ve iletişim becerilerinde başarılı halkla ilişkiler uzmanlarını gerekli kılar.

Halkla ilişkiler uzmanların sahip olmaları gereken yetkinliklerin başında kuşkusuz iletişim becerileri gelir. Bu çalışmada, bireylerin çeşitli beceriler kazanmaları ve geliştirmelerinde son zamanlarda yaygın bir yöntem olan koçluk sisteminin halkla ilişkiler uzmanlarının etkili dinleme, güçlü sorular sorabilme teknikleri ve gözlem becerilerini geliştirip geliştiremeyeceği sorgulanmıştır. Araştırma İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. sınıf öğrencilerinde Kişilerarası İletişim Dersi alan 100 kişi (50 deney grubu, 50 kontrol grubu) ile gerçekleştirilmiştir. Öğrencilere 6 saatten oluşan “Temel Koçluk Becerileri” eğitimi verilmiştir. Veriler Yıldız Kuzgun tarafından geliştirilen Dinleme Becerisi Ölçeği ile elde edilmiştir. Alan tarama yöntemi, yapılan anket çalışmasıyla gruplar arası farklar modeli kullanılarak test edilmiştir. Uygulanan istatistiksel analiz sonucunda “Temel Koçluk Becerileri” eğitimi alanlarla almayanlar arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Buna göre temel koçluk becerileri eğitimi, halkla ilişkiler uzmanlarının dinleme, soru sorma teknikleri ve gözlem becerilerini geliştirmede kullanılan bir kişilerarası beceri kazandırma yöntemi olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, mesleki bir beceri kapsamında, halkla ilişkiler uzmanlarının ‘meslek tanımları’ içinde organizasyonlarda, yönetimde, değişim yönetiminde, hedef kitleye yönelik yapılan faaliyetlerin koordinesinde, reklam ve tanıtım faaliyetlerinde, hedef belirlemede “koç” rolünü üstlenebileceklerine yönelik bir saptama ortaya konarak, sonuçlar literatür bilgileri eşliğinde tartışılmıştır.

BASIC COACHING SKILLS IN PUBLIC RELATIONS: The Effect of Basic Coaching Skills Training on the Public Relations Students Concerning Their Listening, Questioning and Observation Skills

Görkem İldaş Aşılıpınar

ABSTRACT

Worldwide changes in trends, technology and accordingly in demands have caused organizations with high quality requirements and aims for a reasonable global market position to recognise the importance of restructuring themselves. That's why the concept of "Public Relations" (PR) has turned over to be a need with increasing importance. Because of this need and in order to fulfill the corresponding managerial functions PR has to have experts with necessary facilities and communication skills.

Communication skills are undoubtedly to be mentioned very firstly. In this thesis it will be investigated whether the flourishing "coaching" concept used to enable people developing and improving their skills also could be a method to facilitate the PR-experts to gain effective listening, questioning and observing skills. The survey used for this study covers 100 fourth term students (50 as experiment group, 50 as control group) of Istanbul University, Faculty Of Communication, Public Relations And Publicity Department, who took lectures about "Interpersonal Relations". The students are given a 6 hour-course of "Basic Coaching Skills". Data is collected through a special "Listening Skills Measurement Tool" developed by Yıldız Kuzgun. Within the survey the "Field Scanning Method" and the "Intergroup Differences Model" are used. At the end of the statistical analysis it came out that those students having attended the course showed to have better corresponding skills than the ones who did not take it. As a result coaching is handled as a interpersonal facilitating tool for PR-experts to improve their listening, questioning and observing skills. Hundreds of literature resources assisted the discussion throughout this study being on how PR-experts in organizations can take over the role of a coach in various management functions, in coordination of campaign activities, in those towards target groups, in setting goals etc.

ÖNSÖZ

Halkla İlişkiler Alanında Temel Koçluk Becerileri Kullanımı: “Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin Halkla İlişkiler Öğrencilerinin Dinleme, Soru Sorma, Gözlem Becerilerine Etkisi” adlı bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Değişen yeni dünya düzeni, sürekli iletişim ortamı, farklılaşan hedef kitle beklentileri her sektörü olduğu gibi halkla ilişkiler alanını da kendini yenilemeye yöneltmiştir. Sürekli gelişen bilgi teknolojilerine uyumun yanı sıra hedef kitlenin değişen gereksinimlerini açık ve net bir şekilde kavrayabilecek, ya da hedef kitle için neyin doğru olduğunu bulabilecek halkla ilişkiler uzmanları aranmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları yetiştiren okulların eğitim programları da bu yönde değişime ayak uydurmak zorundadır.

Tüm bu gerçeklerden yola çıkarak çalışmamda popüler bir kavram olarak tanınmasına rağmen içerdiği psikolojik altyapı ve iletişim becerilerinin kullanıldığı koçluk sisteminin halkla ilişkiler alanına neler katabileceğini ölçmek amaçlanmıştır.

Çalışmada halkla ilişkiler uzmanlarının aldıkları eğitimler, taşıması gereken roller, ve sahip olması gereken iletişim becerileri üzerinde durulmuştur. Dünyadan sonra Türkiye’de de uygulama alanları farklılaşan koçluk sisteminin halkla ilişkiler alanına neler katabileceğini sorguladığım çalışmam da hem koçluk sisteminin dokusunu incelerken, hem de halkla ilişkiler alanının gereksinimlerini fark ettim.

Temel koçluk becerilerinin dayandırıldığı psikolojik alt yapı ve iletişim becerilerinden beslenerek oluşturulması gereği kişilerarası iletişimde yeni bir sentez olarak görülebilir. Halkla ilişkiler alanında da kişilerarası iletişimin öneminin yeri kuşkusuz çok büyük yere sahiptir.

Halkla ilişkiler uzmanlarının taşıması gereken özelliklerle temel koçluk becerileri birebir örtüşmektedir. Dolayısıyla temel koçluk becerileri eğitimi halkla ilişkiler uzmanlarının becerilerini geliştirmeleri için bir araç olarak kullanılabilir. Aynı zamanda temel koçluk becerilerini kullanarak yönetimde “koç” rolünü üstlenen bir halkla ilişkiler uzmanı birlikte yol aldığı çalışan, yönetim ya da kurum için apayrı yararlar sağlayabilir.

Bu alışma göstermiştir ki; halkla ilişkiler öğrencilerine verilen temel koçluk becerileri eğitimi sahip olunması beklenen dinleme, soru sorma, gözlem, empati becerilerini anlamlı düzeyde etkilemiş ve geliştirmiştir.

Alanda böyle bir çalışmanın daha önce yapılmaması endişemi fırsata dönüştüren, çalışma süresince değerli katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Yıldız Dilek Ertürk'e, desteklerinden ötürü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Suat Gezgin'e ve bölümümüzün tüm değerli ğretim yeleri ve araştırma görevlilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezim için son dzeltmelerimde bana destek elini uzatan arkadaşlarım Sayın Aysun Kubilay'a ve Gonca Kılınç Ergülen'e, tezimi tamamlarken aynı zamanda eğitimimi tamamlayak "ko" olmamı sağlayan Fatoş Ayvaz'a ve hiç bir zaman sabrını esirgemeyen eşime teşekkürlerimi sunarım.

Görkem İLDAş AŞILIPINAR

İstanbul, 2009

İÇİNDEKİLER

ÖZ / ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER VE TABLOLAR	xi
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
1. Problem	5
2. Önem	7
3. Amaç	7
4. Sınırlılıklar	8
5. Yöntem	9
5.1. Araştırmanın Modeli	9
5.2. Evren ve Örneklem	10
5.3. Veri Toplama Aracı	11
5.4. Verilerin Çözümlemesi	12
5.5. İşlem	12
BÖLÜM I HALKLA İLİŞKİLER ALANINA GENEL BAKIŞ	16
1.1. Halkla İlişkiler, Tanımlar	20
1.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi	24
1.2.1. Dünyada Halkla İlişkilerin Gelişimi	24
1.2.2. Türkiye'de Halkla İlişkilerin Gelişimi	29
1.3. Halkla İlişkilerde Amaç ve Roller	33
1.4. Halkla İlişkiler Uzmanında Bulunması Gereken Nitelikler	38
1.5. Halkla İlişkiler Çalışmaları Basamakları	40
1.5.1. Araştırma	42
1.5.2. Planlama	44
1.5.3. Uygulama	45
1.5.4. Değerlendirme	46
1.6. Halkla İlişkiler Eğitimi	47
1.7. Halkla İlişkiler ve İletişim	53
BÖLÜM II YAŞAM BOYU İLETİŞİM VE KİŞİLERARASI İLETİŞİM	56
2.1. Yaşam Boyu İletişim	56

2.1.1.	İletişimin Tanımı ve Amacı	57
2.1.2.	İletişim Kurma Nedenleri	60
2.1.3.	İletişimde İnsan Faktörü	63
2.1.3.1.	Tutum ve Davranışlar	63
2.1.3.2.	İnandırma	64
2.1.3.3.	Benlik ve İletişim	64
2.2.	Kişilerarası İletişim	65
2.2.1.	Kendini ve Başkalarını Tanıma	67
2.2.1.1.	Kendini Tanıma	67
2.2.1.2.	Ben ve Diğerleri: İnsanın Başkalarını Anlaması	71
2.2.2.	Kişilerarası İletişim Türleri	72
2.2.2.1.	Sözel İletişim	73
2.2.2.2.	Sözsüz İletişim	74
2.2.3.	Kişilerarası İletişim Kuram ve Araştırmaları	76
2.2.3.1.	Felsefi Görüşler	77
2.2.3.2.	Matematiksel Yorum	78
2.2.3.3.	Psikolojik Modeller	79
2.2.3.4.	Sosyal Psikolojik Modeller	80
2.2.3.5.	Toplumbilimsel Yaklaşım / Sosyal Modeller	82
2.2.3.6.	Dilbilimsel Yaklaşımlar	85
2.2.4.	Çağdaş Psikolojik İletişim Yaklaşımları	87
2.2.4.1.	Psikodinamik Yaklaşım	88
2.2.4.2.	Davranışsal Yaklaşımlar	89
2.2.4.2.1.	Sistemik Duyarsızlaştırma	92
2.2.4.2.2.	Flooding Tekniği	93
2.2.4.2.3.	Hücum Terapisi	93
2.2.4.2.4.	Kaçınma Terapisi	94
2.2.4.2.5.	Atılganlık Eğitimi	94
2.2.4.2.6.	İşlemsel Çözümleme	94
2.2.4.3.	Yaşamsal ve İlişkisel Yaklaşımlar	96
2.2.4.3.1.	Danışandan Hız Alan Yaklaşım	100
2.2.4.3.2.	Gestalt yaklaşımı	102
2.2.5.	Halkla İlişkiler ve Kişilerarası İletişim	105

BÖLÜM III KİŞİLERARASI İLETİŞİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMI	108
3.1. Koçluk Kavramı	110
3.2. Koçluğun Gelişmesinin Ardındaki Etkiler	113
3.2.1 Mitolojik İskelet	114
3.2.2 Bilimsel Etkiler	114
3.2.3 Sosyolojik Değişim	115
3.2.4 Klinik Psikoloji	116
3.2.5 Yaşam Becerileri Eğitimi	117
3.2.6 Spor Psikolojisi	117
3.2.7 Kişisel Gelişim	118
3.2.8 Yönetim Geliştirme	119
3.2.9 NLP (Neuro Linguistic Programming)	120
3.2.10 Düşünme ve Yaratıcılığı Araştırma	120
3.2.11 Duygusal Zekâ	121
3.2.12 İletişim Becerilerinin Gelişimi	122
3.3. Koçlukla İlişkili Kavramların karşılaştırılması	122
3.3.1. Mentor - Koç Karşılaştırması	122
3.3.2. Danışman - Koç Karşılaştırması	123
3.3.3. Kişisel Rehberlik ve Psikolojik Danışma	124
3.3.4. Koçluk uygulamalarında psikoloji kuramları ve modeller	126
3.3.4.1. Psikoanalitik yaklaşım	127
3.3.4.2. Neo Analitik Yaklaşım	128
3.3.4.3. Biyolojik Yaklaşım	129
3.3.4.4. Bilişsel Davranışçı Yaklaşım	130
3.3.4.5. Alan Kuramı	131
3.3.4.6. Gestalt Kuramı	132
3.3.4.7. Kişilik Özellikleri	132
3.3.4.8. İnsancıl Yaklaşım	134
3.3.4.9. Danışandan Hız Alan Yaklaşım	135
3.3.4.10. Pozitif Psikoloji	136
3.3.4.11. Grow Modeli	138
3.4. Etkili Bir Koçun Özellikleri	141
3.4.1. Temel Koçluk becerileri	142
3.4.1.1. Dinleme	143

3.4.1.1.1 Etkin dinleme, iletişim teknikleri	143
3.4.1.1.2 Dinlemenin Önündeki Engeller	144
3.4.1.1.3 İyi bir dinleyici olmak için temel ilkeler	149
3.4.1.2. Güçlü Sorular	151
3.4.1.2.1.Başkalarını yapılandırmak / Gözlem	156
3.4.1.3. Söylenmeyi Duymak, Kişisel Kritik Gediği Duymak	157
3.4.1.4. Uyum yakalamak	159
3.4.2. Koçlukta Kullanılan Teknikler ve Araçlar	161
3.4.2.1. Hedef Belirleme	161
3.4.2.2. Geribildirim ve Övgü	162
3.4.2.3. Motive Edici Uygulamalar	164
3.4.2.4. Beyin fırtınası, benzetmelerin kullanımı ve metaforlardan yararlanma	165
3.4.2.5. Hipnoz ve Rahatlama Terapisi, EMDR	165
3.4.2.6. 'Sanki' tekniği	166
3.4.2.7. SWOT Analizi	167
BÖLÜM IV HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA TEMEL KOÇLUK BECERİLERİ KULLANIMI VE UYGULAMA ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMANIN BULGULARI	169
4.1. Halkla İlişkilerde Dinleme	169
4.2. Halkla İlişkilerde Gözlem	172
4.3. Halkla İlişkilerde Sorgulama/Soru Sorma:	174
4.4. Halkla İlişkilerde Geri Bildirim ve Yüzleştirme:	180
4.5. Halkla İlişkiler Uzmanları Koçluk Yapabilir mi?	180
4.6. Koçluk Eğitiminin Etkilerine İlişkin Bulgular	182
4.6.1. Koçluk Eğitiminin Beceri Düzeyine Göreceli Etkilerine İlişkin Bulgular	192
4.6.2. Koçluk Eğitiminin Kazandıracığı Beceriler Arasındaki Etkileşime İlişkin Bulgular	193
TARTIŞMA VE SONUÇ	195
KAYNAKÇA	205
EKLER	221

Şekiller

Şekil 1	- Araştırmanın modeli	9
Şekil 2	- Halkla ilişkilerin Gelişim Basamakları	26
Şekil 3	- Eğitim Şeması	52
Şekil 4	- İletişim Potansiyeli ve Birey	62
Şekil 5	- Johari Penceresi.....	69
Şekil 6	- Lasswell Modelinde Araştırma Alanları	78
Şekil 7	- Shannon Weaver İletişim Modeli	78
Şekil 8	- Westley ve MacLean Modeli.....	80
Şekil 9	- Newcomb ABX Modelinin Şematik Gösterimi	81
Şekil 10	- Riley'in Sosyolojik Modeli	82
Şekil 11	- Gerbner Modeli	84
Şekil 12	- İletişim akış diyagramı.....	152
Şekil 13	- Altı aşamalı dinleme süreci.....	171

Tablolar

Tablo 1	- Dört Halkla İlişkiler Modelinin Karakteristik Özellikleri	26
Tablo 2	- Değişim ve yapılanma süreçlerinde iki farklı bakış açısı	137
Tablo 3	- GROW Modeli	140
Tablo 4	- Koçluk Eğitiminin “Empatik Davranma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları	182
Tablo 6	- Koçluk Eğitiminin “Empatik Davranma” Becerisine Etkileri.....	183
Tablo 7	- Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	184
Tablo 8	- Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkileri .	184
Tablo 9	- Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkileri .	184
Tablo 10	- Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları	185
Tablo 11	- Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkileri.....	185
Tablo 12	- Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkileri.....	186
Tablo 13	- Koçluk Eğitiminin “Karşıdaki Kişiye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları	186
Tablo 14	- Koçluk Eğitiminin “Karşıdaki Kişiye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkileri.....	187
Tablo 15	- Koçluk Eğitiminin “Karşıdaki Kişiye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkileri.....	187

Tablo 16 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	188
Tablo 17 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkileri	188
Tablo 18 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkileri	188
Tablo 19 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	189
Tablo 20 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkileri	190
Tablo 21 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkileri	190
Tablo 22 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	191
Tablo 23 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkileri	191
Tablo 24 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkileri	191
Tablo 25 - Koçluk Eğitiminin “Göreceli Etkileri	192
Tablo 26 - Koçluk Eğitiminin Kazandıracığı Beceriler Arasındaki Etkileşim.....	193
Tablo 27 - Kategoriler ve kavramlar.....	197
Tablo 28 - Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	223

KISALTMALAR

A.e.	:	Aynı eser
a.g.e.	:	Adı geçen eser
Bkz.	:	Bakınız
Çev	:	Çeviren
Ed.	:	Editör
EMDR	:	Eye Movement Desensitization and Reprocessing
MEGEP	:	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
NLP	:	Neuro Linguistic Programming
PR	:	Public Relations

GİRİŞ

İnsanoğlu varolduğu andan itibaren çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim içine girer. Varolma nedeni, kişinin kendini tanımasının önemi, tepkilerini ve bakış açısını yansıtırma süreci, çevresinde oluşturmak istediği ve oluşturduğu algı, hepsi bir bütün olarak kişinin doğuştan itibaren iletişimle sarmalandığının göstergesidir. Bir bebeğin dünyaya gelir gelmez ağlaması ve aldığı ilk nefes, dünya ile iletişiminin ve etkileşiminin bir çeşit göstergesidir. Anne çocuk arasında kordon bağı ile başlayan iletişim ve güven ortamı kişinin çevresiyle etkileşime girdiği ilk aşama olarak kabul edilebilir. Göbek kordonuyla başlayan ilk yoğun ilişki doğumla sonuçlanır ve bebek birey olarak bağımsızlığını ilân eder. Doğumla başlayan anne çocuk alışverişı emzirme dönemiyle sürer ve tüm bu süreçlerde güvene dayalı bir ilişkisi söz konusudur. Fiziksel ve sosyal anlamda varlığını kabul ettiren bebek annesinden sonra ailesiyle etkileşim içine girer. Anne çocuk arasındaki bu duygusal ilişki kişinin yaşamının her döneminde zemin oluşturarak kişilerarası ilişkilerin yani sosyal iletişimin temeli atılmaktadır.¹ Bu kişisel, güçlü bağın ilerideki yıllarda dış çevreyle kurulan anlamlı sosyal ilişkilerin temelini oluşturduğu savunulur.²

Dünyaya gelişle başlayan bu ilişki ve etkileşim çeşitli boyutlarla şekillenerek ve değişim göstererek ömür boyu sürüp gider. İnsanın her düşünce ve davranışının arkasında kesinlikle bir iletişim yatar. Kişilerin olaylar karşısında geliştirdiği ve deneyimlediği iletişim alışkanlıkları kişiliklerinin oluşmasında başrodedirler. Anlamak ve anlatmak için kişilerin geliştirdikleri iletişim tavırları, kişilerarası birliktelikler ve uyum sürecinde büyük önem taşır. İletişim tavırları yaşamın her alanında kişilerin yaşamlarında belirleyici rol üstlenirler. Çok geniş bir inceleme alanı oluşturan ve etki alanı olarak her disiplinle ilişkisi bulunan bir sistematığın kuşkusuz tanımlanması da çok yönlüdür. Ancak iş dünyası düşünülerek önemi açıklanmaya çalışıldığında; yıllardır yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda etkili iletişimin zırlı kapıyı bile açan etkili bir anahtar olduğunu söyleyebiliriz.

¹ Yıldız Dilek Ertürk, "Kişilerarası İletişimin Temeli: İlk Yakınlık ve Sosyal İletişim", **1. Uluslararası Çocuk Ve İletişim Konferansı 'Milenyumda Çocuk Ve İletişim'**, İstanbul, 13-15 Ekim 2003

² Jeremy Holmes, Attachment theory: A biological basis for psychotherapy, **British Journal of Psychiatry**, 1993, s. 163:430-437.

Geliştirebilir olarak kabul gören etkili iletişim becerileri, kişilerin kendilerini daha iyi tanıması, daha yakın kişisel ilişkiler kurması ve kendini daha etkili ifade etmesine olanak sağlar. Günümüze yansıyan yüzünün ardında, iletişimi sorguladığımızda uygarlıkla aynı yaşta kabul edildiğini görürüz. Helenler ve Romalılar etkili ve güzel konuşma sanatına ilişkin yaptıkları çalışmalarla günümüzde anılırken o çağlarda iletişim etkinliği sayesinde konuşma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik çok büyük adımlar atılmıştır.³ Görüyoruz ki; bugün halkla ilişkiler etkinliği bakımından önemli sayılan kuramlar üzerine yapılan çalışmalar yüzyıllar öncesine dayanıyor. Daha yakın tarihlerde, 70'ler ve sonrasında kişisel gelişim alanında büyük adımlar atılırken, insanlar güçlü özelliklerini ön plana çıkarmaya başlamış ve bunu diğer insanlarla etkili iletişim kurmak amacıyla kullanmışlardır.

Günümüz koşullarında etkili iletişim kurmanın başarıya giden yolda kaçınılmaz olduğunun kavranmasıyla bu konudaki araştırmalar hız kazanmıştır.⁴ Küreselleşme ve günümüzün artan rekabet ortamı, iş dünyasının yenilikçi ve sürekli daha başarılı olma çabasını tetiklemiştir. Bu bağlamda, çalışanlar için kendilerini geliştirmek ve değişime ayak uydurmak kaçınılmaz olmaktadır. Günümüzde yıldızı parlayan meslek gruplarından biri olan Halkla İlişkiler alanında etkinlik gösteren uzmanlar da bu sürekli değişim ortamına ayak uydurmak zorundadırlar.

Geçen yarım yüzyıl içinde görülen dikkat çekici büyüme ve gelişme sonucunda halkla ilişkiler alanındaki mesleki geliştirme çalışmaları, daha geleneksel mesleklere göre, özgül çalışmalar olarak nitelendirilebilir. Halkla ilişkiler alanındaki çoğu geliştirme fırsatlarının öz açısından "genel" ve hedef kitle açısından da çok daha "heterojen" oldukları gözlenmektedir.⁵ Üç yüzyılı aşkın bir süredir akademisyenler, meslekleri işlerden ayıran en önemli niteliğin, mesleklerin bir entelektüel temelini bulunması gerektiğini savunmaktadırlar. Günümüzde artık halkla ilişkiler uygulamalarının bilgi, beceri ve zihinsel güç gerektirdiğini kanıtlayan küresel araştırma sonuçları bulunuyor. Etkili halkla ilişkiler uygulaması sürekli gelişme göstererek ilerleyen somut bir bilgi temeline dayanır.

³ Klaus Merten, **Kommunikation**, Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen, 1977, s. 14

⁴ Megep, "**Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Alanı**", Ankara, 2007, http://emezun.meb.gov.tr/doc/tanitimmodulu/19-Halkla_Iliskiler_Ve_Organizasyon.pdf, 15 Şubat 2008

⁵ Berth ve Sjöperg, **Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi Sekiz Ülke Üzerine Bir İnceleme: Halkla İlişkilerde Kalite**, Altın Kitap, Sayı:12, IPRA, 1998 s. 15-24.

Halkla ilişkiler, yüzyıllar süren emekleme döneminden sonra yalnızca bir tanıtım etkinliği olarak algılanmaktan çıkıp bir karar alma süreci haline gelirken, uygulamalı bir sosyal bilim disiplini niteliği kazanmıştır. Halkla İlişkileri uygulamalı sosyal bir bilim olarak tanımlayan Bernays, sosyal psikoloji, psikoloji, antropoloji, sosyoloji, ekonomi ve tarih ile ilişkilendirilmemiş bir yaklaşımı sağlıklı bulmaz.⁶ Carl Botan'ın da savunduğu gibi, "Halkla ilişkiler, iletişim disiplininin kuramsal olarak ve araştırma araçları kullanılarak incelenebilecek uygulamalı iletişim etkinliğidir."

Halkla İlişkiler alanına her yıl yüzlerce öğrencinin katıldığı gözlemlendiğinde mesleğin her geçen yıl çekiciliğini arttırdığını ve geliştiğini görürüz. Gelişmekte olan halkla ilişkiler alanı tam donanımlı ve iletişim becerilerinde başarılı halkla ilişkiler uzmanlarını gerekli kılar. Bu uzmanların sahip olmaları gereken yetkinliklerin başında kuşkusuz iletişim becerileri gelir. Dolayısıyla bu rekabet ortamında halkla ilişkiler uzmanları daha başarılı olmak, fark yaratabilmek ve yüksek performans düzeyine ulaşmak için kaynaklarını ve yetkinliklerini daha da geliştirmenin yollarını aramaya başladılar. Bireylerin çeşitli beceriler kazanmaları ve geliştirmelerinde son zamanlarda yaygın bir yöntem olan koçluk sisteminin halkla ilişkiler uzmanlarına neler katabileceğinin sorgulandığı bu çalışmada; varsayımları ve disiplini itibarıyla koçluk sisteminin işleyişinde kazanılan becerilerden özellikle etkili dinleme, güçlü sorular sorabilme teknikleri ve gözlem becerileri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Koçluk "Coaching"; 1500'lü yıllarda İngiltere'de insanları ve değerli eşyaları, fayton benzeri atlı arabalarla taşıma işlemine verilen addır ve günümüzde de bu anlamda kullanılmaktadır.⁷ Koçluk; yüzyıllar içinde yaşamın değişik alanlarında yer almaya başlamış; değerli eşyaların yerini "değerli insanlar" almıştır. Kavram önceleri "Sporcu koçluğu" olarak yaşamımıza girmiş, tüm dünyada spor alanında kullanılmaya başlanmasından sonra; küreselleşme ve rekabetin baş gösterdiği 1990'lı yıllarda iş dünyası ile tanışmıştır. Bu durumda; koçluk, değerli bireylerin ya da şirketlerin potansiyellerini arttıran ve onları performans, verimlilik, yaratıcılık anlamında yukarılara taşıyan bir araç diye tanımlanabilir.

İçerik ve sistematik açısından incelediğimizde "Koçluk" kavramının, Socrates'in "düşünceleri ve bilgiyi doğurma" yöntemiyle ve psikolojik danışmanın

⁶ İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, Ankara, Erk Yayınları, 2005, s. 329.

⁷ Max Landsberg, **The Tao of Coaching**, First Edition Harper Collins Publishers, New York, 1997, s. 64.

dayandığı bazı temel kuramlarla benzerlikler taşıdığını görürüz. 1990'lı yılların popüler kavramı koçluk; iş ve özel yaşamda kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları için değişik türlerle çeşitlenmiştir. Yaşam koçu, kurumsal koç, ilişkiler koçu, finans koçu ve diğer koçluk türleri; kişinin kendini tanıması ve isteklerine ulaşması için hayalleri hedefe, hedefleri de eyleme dönüştüren bir çalışma sistemi oluşturmuştur. Literatür taramaları sonucunda ulaşılan koçluk tanımlarının ortak noktası; koçluğun kurumlar ve bireyler için hedef belirleme, gelişim ve performans geliştirme için bir strateji belirleme yöntemi olduğu ve “değişim ajansı” olarak çalıştığı yönündedir.⁸

Koç, bireyin gücünü artırarak kendini programlaması ve kendini gerçekleştirme konusunda ona destek olmayı ve bunun için de gerekli gücü kendi benliğinde bulmasına yardımcı olmayı amaçlar.

Yıllardır uğradığı değişiklikler ve kullandığı yöntemler bakımından koçluk sistemi “çoklu beceri yönetimi” olarak adlandırılmış, koçlar da, bireylerin ve kurumların yeni beceriler ve yetkinlikler kazanmaları, hedef belirlemeleri ve sorun çözmeleri için birlikte çalıştığı kişilere ve kurumlara destek olan kişiler olarak tanımlanmışlardır.⁹

Bu çalışmada, dünyada önce spor alanında, sonra iş dünyasında, eğitim alanında ve sanat dünyasında yaygın bir şekilde kullanılan koçluğun, kavram ve uygulama açısından halkla ilişkiler alanına ne gibi yararlar getireceği ve halkla ilişkiler uzmanlarının, taşımaları gereken özellikleri nasıl geliştirebilecekleri sorularına yanıt aranmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yaşam boyu kurulan iletişimin önemi, bir yönetim etkinliği olan halkla ilişkilerde insan ilişkisinin zorunlu koşulu olan “iletişim bağı” incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca halkla İlişkiler alanındaki gelişmelerde değinilmiş, dünyada ve Türkiye’de Halkla İlişkiler Eğitiminin içeriği ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde iletişimde insan faktörü ve kişilerarası iletişim ve kendini tanımanın önemi vurgulanmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, koçluk kavramı ve yaklaşımı irdelenerek, temel koçluk becerileri üzerinde durulmuştur. Dördüncü

⁸ J.H. Katz ve F.A. Miller, “Coaching Leaders Through Culture Change”, **Consulting Psychology Journal**, 48(2), 1996, s. 104-114

⁹ Otto Laske, “An Integrated Model of Development Coaching”, **Consulting Psychology Journal**, 53(1), 1999, s. 139-159

ve son bölümde ise; temel koçluk becerileri eğitiminin halkla ilişkiler uzmanlarında geliştireceği becerilerin neler olabileceği sorgulanmıştır.

1. Problem

Günümüzde; değişen teknoloji ve buna bağlı değişen istekler, yüksek kaliteyi yakalamaya çalışan ve kendine küresel dünyada yer edinmek isteyen kurumlar için yeniden yapılanmanın önemini kavramaya itmiştir. Bu bağlamda halkla ilişkiler gün geçtikçe önem kazanarak “değişim yönetimi” görevini üstlenmiştir.¹⁰

Halkla İlişkileri de kapsayan İletişim bilimlerindeki başarının insan kaynaklı olması, hem birtakım becerilerin kazanılmasını hem de mesleki formasyonu güçlendiren bu becerilere yönelik eğitimleri gerekli kılıyor.¹¹

Halkla İlişkiler uzmanlarının da kazanmaları gereken bu beceriler ve taşımaları gereken özellikler en genel bakış açısıyla şöyle sıralanabilir:

“İletişim yöntemleri ve becerileri hakkında bilgi sahibi olmak, yönetim ve organizasyon yeteneği, dürüstlük, güçlü bir kişilik, kendini ifade yeteneği, sağduyu genişliği, örgütlenme, eleştiri yeteneği, tarafsızlık, diğer kişilerin bakış açılarını anlayıp değerlendirebilme, soğukkanlılık, ayrıntılarla ilgili bir düşünce kapasitesi, sorgulayıcı bir zekâ, mizah duygusu, yaratıcılık ve esneklik, aynı anda değişik bakış açılarını değerlendirebilme yeteneği, aynı anda birden fazla sorunla uğraşabilme yeteneği, insan ilişkilerinde başarı, iyi bir dinleyici olmak, güçlü bir empati yeteneği, güçlü stratejiler oluşturabilme, müşterisinin ne istediğini doğru anlayabilme, başarılı saptamalar yapabilme.”¹²

Halkla İlişkiler uzmanlarının sahip olması gereken özelliklerin başında kuşkusuz iletişim becerileri gelir. Bu amaca ulaşmak için iletişim eğitimi programları geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir. Genel olarak uygulamalı iletişim becerileri derslerinin yetersiz olması, bu beceriyi kazandırmaya çalışan yan sektörleri doğurmuştur. Halkla İlişkiler öğrencileri sahip olmaları gereken bu beceriyi okul dışı

¹⁰ Fatma Geçikli, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul, Beta, 2008, s. 15

¹¹ Yıldız Dilek Ertürk, “ İletişim Tarzı ve Benlik Oluşumunda, Duygusal Zeka Etkeni: İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme”, **International Symposium, Emotional Intelligence and Communication, On The Vision of Perfection in professional Life** , May 7-9, 2007 Hosted By Faculty of Communication Ege University, Volume (1):453-475, İzmir, 7-9 Mayıs 2007

¹² Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 116.

eğitimlerde arayarak kazanma çabasına giriyorlar.

Kişilerin temel koçluk becerileri eğitimi sonunda kazandıkları yetkinlikler, halkla ilişkiler uzmanlarında olması gereken özelliklerle karşılaştırıldığında benzerlik gösterirler.

Temel koçluk becerileri eğitimin geliştirdiği beceriler şöyle sıralanmaktadır :

“Gözlem becerisi, sorgulama becerisi, dinleme becerisi, beden dili becerisi, analiz ve sentez yeteneği, inandırma ve etkileme becerisi, sözel ve sözel olmayan beceriler, farkında olma ve sabır”¹³

Bu çalışmada bu becerilerin tanımları ve nasıl geliştirileceği incelenecektir.

Koçluk ilişkisinde; güvenilir, saydam ve sıcak bir ilişki kurmak büyük önem taşır. Yalnızca danışanın gerçeği dikkate alınmalı, yargılardan ve egolardan uzak durulmalıdır. Sezgilerin büyük rol oynadığı koçluk ilişkilerinde koç, söylenmeyi denemeye çalışmalı, her şeyden önce iyi bir dinleyici olmayı başarmalı ve doğru geri bildirimlerde bulunmalıdır.

Tıpkı koçluk yaklaşımında olduğu gibi halkla ilişkilerde de etkili ve başarılı insan ilişkileri temeldir. Bu nedenle başarılı bir halkla ilişkiler uzmanı konusyla ilgili kişisel yetenek ve donanıma sahip olmalıdır.

Halkla ilişkiler alanında da gerek duyulan bu beceriler koçluk eğitimiyle geliştirilebilir mi? Halkla ilişkiler uzmanı temel koçluk becerilerinden nasıl yararlanabilir? Halkla ilişkiler uzmanı, taşıması gereken roller arasına koçluk rolünü de ekleyebilir mi?

Bu çalışmada koçluk becerilerinin “halkla ilişkiler”e sağlayacağı katkılar ve temel koçluk becerileri eğitimi ile halkla ilişkiler uzmanlarının değişen becerileri sorgulanacaktır. Araştırmada özellikle dinleme, güçlü sorular sorma sistemi ve gözlem becerilerinin halkla ilişkiler uzmanlarında temel koçluk eğitimiyle nasıl geliştirilebileceği ele alınmıştır. Bu sorgulama sonucunda koçluk becerilerinin halkla ilişkiler uzmanlarınca hangi durumlarda kullanılabileceği ve ne şekilde yarar sağlayacağı saptanacaktır.

¹³ Beatrice Aebi Magee, **Cognizm & Coaching New Strategies for Leadership**, USA, Aebi Systems, 1998, s. 126

2. Önem

Araştırma; halkla ilişkiler alanında çalışan ya da çalışacak iletişimci profilini içinde bulunduğumuz 2009 yılında yeniden gözden geçirerek, daha önce yapılmamış bir çalışma olan halkla ilişkiler uzmanları ya da adayları için halkla ilişkiler alanında “koçluk becerileri”nden nasıl yararlanılacağı konusunda yol gösterici olacaktır. Halkla ilişkiler uzmanlarının, etkinliklerini yürütürken “koçluk becerileri”nden nasıl yararlanabilecekleri örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıntılı ve derinlemesine araştırmalar çalışmaya, diğer araştırmacılar için güvenle yararlanabilecekleri bir başvuru kaynağı niteliğini kazandırmıştır.

Balta Peltakoğlu'nun halkla ilişkiler uzmanının taşıması gereken özellikler vurgusundaki, insan ilişkilerinde başarı, iyi bir dinleyici olmak, güçlü bir empati yeteneği, sorgulayıcı bir zekâ, değişik bakış açılarıyla olayları yorumlama kapasitesi, aynı anda birden fazla sorunla uğraşabilme yeteneği; temelinde kişilerarası iletişim yatan temel koçluk becerileri ile benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla temel koçluk becerilerinden kabul edilen “gözlem becerisi, sorgulama becerisi, dinleme becerisi, beden dili becerisi, analiz ve sentez yeteneği, ikna ve etkileme becerisi.” kazandırmayı amaçlayan Temel Koçluk Becerileri Eğitiminin halkla ilişkiler uzmanlarına neler katabileceğinin sorgulandığı bu çalışma ilk olma özelliği de taşımaktadır.

3. Amaç

Araştırmanın temel amacı, “koçluğun ve koçluk eğitiminin kazandırdığı becerilerin”, kapsam ve içeriği incelenerek, halkla ilişkiler alanındaki katkılarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda alt amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. “Kapsamlı Koçluk kavramı” nedir, performans değerlendirme ve performans geliştirici bir strateji oluşturma sürecine alternatif bir yaklaşım olarak uygulanan koçluk sisteminin yapısı ve ülkemizde uygulama alanları nelerdir?
2. Koçluk eğitiminin bireylerde geliştirdiği beceriler nelerdir?
3. Koçluk; hedef belirlemede ve sorun çözümede etkili bir yöntem midir?
4. “Koç”un; danışman, terapist ve mentordan farkı nedir?

5. Halkla ilişkiler uzmanları temel koçluk becerilerinden nasıl yararlanabilir?
6. Koçluk eğitiminin halkla ilişkiler uygulamalarına olumlu katkıları nelerdir?
7. Koçluğun kullandığı yöntemler nelerdir? Bu yöntemlerin temellerinde neler yatar? (Etkin dinleme, güçlü sorular, gözlem ve söylenenin arkasındakini güçlü sorularla açığa çıkarma..)
8. Halkla ilişkiler uzmanları çalıştıkları kurumlar ya da kişiler için birer koç olabilirler mi?
9. Halkla İlişkiler uzmanında olması gereken kişilerarası iletişim becerileri; dinleme yeteneği, sorgulama yeteneği, gözlem becerisi, güçlü empati kurma yeteneği, değişik bakış açılarıyla olayları yorumlayabilme becerisi temel koçluk becerileri eğitimi ile geliştirilebilir mi?
10. Bu eğitimin kazandırması beklenen gözlem becerisi, sorgulama becerisi, dinleme becerisi, beden dili becerisi, analiz ve sentez yeteneği, ikna ve etkileme becerisi halkla ilişkiler uzmanları için fayda sağlar mı?

4. Sınırlılıklar

Bu araştırma

1. 2007-2008 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2. sınıf öğrencileri ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırmanın uygulandığı grup, İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım 2. sınıf öğrencilerinden "Kişilerarası İletişim" dersi alan 100 öğrenciyle sınırlandırılmıştır. Odak çalışma olma açısından çok sayıda kişinin eğitime katılmasının, çalışmanın etkili iletişim dersindeki kaliteyi düşürebileceği riski gözlemlenmiş, kişilerarası iletişim dersi alan öğrencilerin etkili iletişim teknikleri konusunda altyapıları olduğu göz önünde bulundurulmuş ve sonuçta eğitime gönüllü olarak katılmak isteyen 50 öğrenci seçilmiştir.
3. Uygulanan ölçme araçlarıyla sınırlıdır. Anket çalışmasıyla Temel Koçluk Becerileri Eğitimi alan ve almayan öğrencilerde, "Empatik

Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” davranışlarını gösterme sıklıkları karşılaştırılmıştır. Ancak temel koçluk becerileri bununla sınırlı değildir. Prof. Dr. Yıldız Kuzgun tarafından geliştirilerek çalışma kapsamında kullanılan Dinleme Ölçeği, koçluk becerilerinden “dinleme” üzerinde yoğunlaşmış, sözlü ve sözsüz tepkiler, sabırlı olma ve gözlem becerilerinin ölçülmesiyle sınırlandırılmıştır

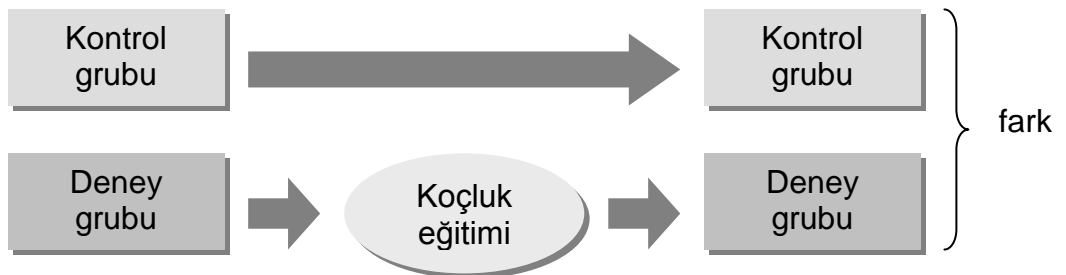
4. Uygulama için gruba verilen Temel Koçluk Becerileri Eğitimi 6 saat ile sınırlı tutulmuştur.
5. Uygulama öncesi verilen eğitim, uygulamacının anlatımıyla sınırlıdır.

5. Yöntem

Alan Taraması yöntemi ile yapılan bu tez çalışmasında, alanı karakterize etmek üzere küçük bir örneklem taraması yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Modeli

Alan tarama yöntemi, yapılan anket çalışmasıyla gruplararası farklar modeli kullanılarak test edilmiştir. Koçluk eğitiminin kazandırdığı becerilerin, halkla ilişkiler alanındaki katkılarını belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede söz konusu eğitimi alan ve almayan öğrenciler, “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” davranışlarını gösterme sıklıkları açısından karşılaştırılmıştır.



Şekil 1 - Araştırmanın modeli

5.2. Evren ve Örneklem

5.2.1. Evren

Yüksek Öğretim Kurulunun verilerine göre ülkemizde 2007-2008 yılı itibariyle 23 iletişim fakültesi ve 18.526 öğrenci bulunmaktadır. Ayrıca İletişim Bilimleri adı ile öğrenim gösteren bir fakülte bulunmaktadır ve 1194 okuyan öğrenci yer almaktadır. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 15 tane olmak üzere toplam öğrenci sayısı 4710'dur. Araştırmanın evrenini, ülkemizdeki üniversitelerin Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde öğrenim gören 4710 sayıdaki öğrenci oluşturmaktadır.¹⁴

5.2.2. Örneklem

2007-2008 bahar döneminde İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde öğrenim gören 2. sınıf öğrencilerinden Kişilerarası İletişim dersi alan 120 kişiden dersi alttan almayan 100 kişi örneklem olarak belirlenmiştir. Rastgele örnekleme yöntemine göre 50 öğrenci kontrol, 50 öğrenci uygulama grubuna atanmıştır. Söz konusu örneklemin oluşmasında, ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için saptanan sayı aşağıdaki formüle uygun olarak belirlenmiştir ve buna göre 100 kişi yeterli örneklemi oluşturmaktadır.

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan kuramsal değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatası

olmak üzere¹⁵

$$n = N 2 t p q / d^2 (N - 1) + 2 t p q$$

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven

¹⁴ 2007-2008 yılı Yükseköğretim İstatistikleri, ÖSYM Yayınları, 2008-2, Ankara

¹⁵ Türker Baş, **Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 47.

aralığında, \pm % 10 örnekleme hatasıyla gerekli örneklem büyüklüğü $n = 98$ olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığıyla ve \pm % 10 örnekleme hatasıyla genellenebileceği söylenebilir.

5.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada Kuzgun ve Cihangir tarafından 2000 yılında geliştirilen "Dinleme Becerisi Ölçeği" kullanılmıştır (Ek1). Ölçeğin geçerlik çalışması, benzer ölçekler geçerliği yöntemiyle, Korkut tarafından geliştirilen "İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği" ile karşılaştırılmış ve puanları arasında %33 korelasyon değeri bulunmuştur. Bu değer %1 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, ölçeği oluşturan maddelerin ayırmedicilik güçlerinin kuvvetli olması, ölçeğin geçerlik kanıtı olarak kabul edilebilir.

Ölçeğin Güvenilirlik çalışması sonucunda alfa değeri (iç tutarlık katsayısı) %69, test yarılama tekniği ile bulunan korelasyon katsayısı ise %67 düzeyinde istatistik bakımından anlamlı bulunmuştur.

Bu çalışma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik değerleri gözden geçirilerek yeniden hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde α Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 100 katılımcıdan sağlanan veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, α katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; "Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin α Katsayısı" değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silinirse geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede ölçeğin güvenilirliğinin incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,765$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise ekte sunulmuştur (Ek 2). Tablodaki "Madde Silindiğinde Cronbach Alfa" değerleri incelendiğinde yalnızca "Bazen birisiyle konuşurken yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur" maddesinin ölçeğin güvenilirliğine kısmen de olsa zarar verdiği ve silinmesi halinde güvenilirliğin $\alpha = 0,765$ 'den, $\alpha = 0,774$ 'e çıkacağı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte ölçeğin güvenilirliğinin daha önce yapılmış olması ve araştırmanın örneklem büyüklüğünün sınırlı olması nedeniyle söz konusu maddenin korunmasının uygun

olacağı ve elde edilen sonuçların aynı ölçek kullanılarak yapılan çalışmalarla karşılaştırılabileceği düşünülmüştür.

Dinleme Becerisi Ölçeği, dinleme davranışında temel olan; dinlemeye istekli ve hazır olma, dinleme durumunda dikkat ve ilgiyi konuşmacıya ve anlattıklarına yöneltme, konuşmacıyı anlamak için çaba gösterme ve dinleme davranışında önemli olan karşısındaki kişiye yönelik sözlü ve sözsüz tepkiler, karşısındaki kişiyi yargılamadan dinleme ve ona saygı gösterme, sabırlı olma ,dinleyen kişinin dinlediğini sözel olarak ifade etme, boyutlarını ölçmek için kullanılmıştır.

Ölçek, “Temek Koçluk Becerileri Eğitimi” alan ve almayan öğrencilere uygulanmış ve tüm aşamaları araştırmacının kendisi tarafından yürütülmüştür. Bu şekilde formların yanlış ve eksik doldurulması önlenmiştir.

Ölçek, “Hayır”, “Kararsızım” ve “Evet” olmak üzere üçlü Likert tipi bir ölçme aracıdır.. Verilerin analizinde “Hayır” seçeneği için “1”, “Kararsızım” seçeneği için “2” ve “Evet” seçeneği için “3” değeri verilmiştir. Bu çerçevede ölçekten alınabilecek en yüksek puan 45, en düşük puan ise 15’dir.

5.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Dinleme Becerisi Ölçeğinden elde edilen verilerin çözümü için SPSS 15 paket programı kullanılmış ve çözümleme bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin faktörleri arasında karşılaştırma yapabilmek ve eğitim öncesi ve sonrası göreceli değişimi hesaplayabilmek için gerek her bir faktörden alınan puan, gerekse genel ölçek puanının hesaplanmasında verilen yanıtların ortalaması alınmıştır. Bu şekilde anket sonuçları hem toplam, hem de ortalama değerler cinsinden hesaplanmıştır.

5.5. İşlem

Çalışmanın başında gerekli kuramsal bilgilere zemin oluşturacak okumalar yapılmış ve 25 Aralık 2007 tarihinde literatür tarama ve araştırma sürecine başlanmıştır. Uygulama için kullanılmak istenen ölçeğin kullanım izni alınmıştır.

Ölçeğin uygulanması için öncesinde bir eğitim vermek planlanmıştır ve eğitim modülü hazırlanmıştır. Temel Koçluk Becerileri Eğitimi'nin içeriği şu şekildedir.

Hazırlanan eğitim programı iki ders süresince toplam 6 saatten oluşmaktadır. İletişim Fakültesi'nde okuyan öğrencilerin temel koçluk becerileri eğitimi kapsamında "empatik davranma", "dinlemeye istekli ve hazır olma", "ilgi gösterme", "karşıdaki kişiye sözlü ve sözsüz tepki verme", "saygı gösterme", "sabırlı olma" becerilerini olumlu yönde gelişip gelişmeyeceğinin ölçülmesi programın temelini oluşturur.

Belirlenen hedeflerin, deneklerin aşağıda gruplanan beceri ve davranışları kazanmalarıyla gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür.

1. Empati kurarak karşıdaki kişiyi hoşgörü ve anlayışla dinleme.
2. Dinlemeye istekli ve hazır olma
3. Konuya ve anlatılana duyulan ilgi
4. Karşısındaki kişiye yönelik olan sözlü ve sözsüz tepki
5. Dinlenen kişiye gösterilen saygı
6. Dinleme süresince gösterilen sabır

Eğitim verilen gruba temel koçluk becerileri anlatıldığı gibi, koçluk becerilerini nerelerde kullanıldığını örneklemek için filmlerden de yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan "Filmlerden Koçluk Yansımaları" videosu, ayrı ayrı koçluk türleri incelenerek seçilen filmleri kapsamaktadır. Örnek olaylar üzerinden anlatılarak uygulanan dersler eğitim oyunlarıyla birleştirilerek işlenmiştir. Katılımcılar için hazırlanan eğitim seti ekte sunulmaktadır (Ek 3).

Çalışma da kullanılacak ölçeği ve eğitimi test etmek için bir pilot çalışma uygulaması yapılmıştır. Bu çalışma İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. Sınıf öğrencilerinden Kişilerarası İletişim Dersi alan 30 kişi ile yürütülmüştür. 15 öğrenci uygulama grubuna alınırken 15 öğrenci kontrol grubu olarak seçilmiştir. Bu pilot çalışma "Bir Empati Becerisi olarak Etkin Dinleme: Halkla İlişkiler öğrencilerine verilen Dinleme Eğitimi Kapsamında Uygulamalı Bir Araştırma" ismi ile Halkla İlişkiler Alanında Empatik Yaklaşımlar" adlı kitapta yer almaktadır. Yapılan pilot çalışmanın ardından toplam 50 öğrenciden oluşan farklı bir grup iki eşit gruba ayrılmıştır.

50 öğrenci uygulama grubuna alınırken 50 öğrenci kontrol grubu olarak seçilmiştir. Örneklemin uygulama grubunu oluşturan 50 öğrenci kendi içinde iki gruba ayrılarak temel koçluk becerileri eğitimine alınmıştır. Söz konusu örneklemin oluşturduğu uygulama grubunun 50 kişi olmasının, ders kalitesini düşürebileceği ve küçük gruplarda eğitimin daha etkin olacağı varsayımından yola çıkılarak, eğitim iki gruba ayrılan 50 öğrencinin 25 öğrenci olarak belirlenen gruplarına eşit bir kalitede verilmeye çalışılmıştır. Odak grup çalışmalarında kişi sayısının artmasının dersin kalitesini düşürebileceği düşünülmüştür. Uygulamaya katılımda isteklilik göz önünde bulundurularak her iki gruba 6 saatlik eğitim verilmiştir. Her bir gruba aynı eğitim modülü tekrarlanarak toplam 6 saat süren “empatik davranma”, “dinlemeye istekli ve hazır olma”, “ilgi gösterme”, “karşıdaki kişiye sözlü ve sözsüz tepki verme”, “saygı gösterme”, “sabırlı olma” becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamalı “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi” verilmiştir. Kişilerarası İletişim Dersi alan öğrencilerden seçildiği için uygulamaya dönük 6 saatlik kısa bir eğitimle “empatik davranma”, “dinlemeye istekli ve hazır olma”, “ilgi gösterme”, “karşıdaki kişiye sözlü ve sözsüz tepki verme”, “saygı gösterme”, “sabırlı olma” becerilerindeki artışın değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Toplam 2 ders süren bir eğitimin ardından ölçek katılımcılara uygulanmıştır. Eğitim öncesinde belirlenen ve eğitime alınmayan 50 kişilik kontrol grubuna da aynı ölçek verilerek iki grup arasında “Temel Koçluk Eğitimi”ni almaktan oluşan fark test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmacı, 19 Eylül - 25 Kasım 2007 tarihleri arasında ICF’e bağlı Fa Coach Academy’de “Kapsamlı Koçluk Eğitimi” programına katılmış, eğitimini başarıyla tamamlayarak “Koçluk Sertifikası”nı almıştır (Ek 4).

Ağustos 2008 tarihinde uygulama değerlendirilerek bulgular elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Dinleme Becerisi Ölçeğinden elde edilen verilerin çözümlenmesi için SPSS 15 paket programı kullanılmış ve çözümlenme bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bulgular incelenmeden her bir öğrencinin sorulara verdiği yanıtların teker teker görünmesi için sol sütunda soruların yer aldığı ve her bir sorunun hangi değişkeni ölçeceğini belirten eğitimi alanlar ve almayanlar olmak üzere iki ayrı tablo hazırlanmıştır. Tabloda soruların karşısında yer alan (1) o soruya öğrencinin Hayır yanıtını verdiğini, (2) Kararsızım seçeneğini işaretlediğini, (3) ise Evet seçeneğini işaretlediğini gösterir.

SPSS analizi öncesi hazırlanan bu tablo araştırmacıya kolaylık sağlamıştır ve ekte sunulmaktadır (Ek 5).

Çalışmanın tamamlanması ve gerekli okumaların ardından başlanan tez yazım aşaması Haziran 2009 tarihlerinde sona ermiştir.

BÖLÜM I

HALKLA İLİŞKİLER ALANINA GENEL BAKIŞ

Son yıllarda adına sıkça rastladığımız “küreselleşme”, ekonomi, uluslararası politika ve sosyo-kültürel konularda köklü değişimleri içeren çok yönlü bir süreçtir.

Ekonomilerin ve toplumların yakın bağılıkları ve ilişkileri küreselleşmenin etkisiyle dünyayla bütünleşme hareketinin varış noktası olmuştur. İletişim araçları ve simgesel donanımlar, kişilerin dolaşım alanını da zenginleştirerek tekil toplumların ya da kurumların gitgide daha büyük bütünlere katılmalarını hızlandırmıştır.¹⁶

Rekabet alanındaki başrollerin sayısı arttıkça, değişen gereksinimlere karşılık verebilme ve çağa ayak uydurma zorunluluğu her dalı olduğu gibi halkla ilişkileri de bir değişim sürecine sokmuştur. Kurumsallaşmalar, küresel birlikteliklerin çoğalması ve rekabete dayalı demokratik ortamda iletişimin artmasıyla yöneticiler farklı hedef kitlelerinin önemini kavramış ve hedef kitlelerine ulaşabilecek doğru stratejik planlamayı yapmak için halkla ilişkiler alanını daha çok keşfe yönelmişlerdir.

Kurumlar ve kişiler küreselleşme havuzunda boğulmamak için suda kalmanın yollarını aramak zorundadırlar. Tomlinson, “Küreselleşme ve Kültür” adlı kitabında küreselleşmeyi “yalın toplumsal gerçekleri oldukça aşan varsayımlar, spekülasyonlar ve metafor üretme kapasitesiyle olağanüstü doğurgan bir kavram” olarak nitelendirmiştir.¹⁷ Küreselleşme, kendini doğru ifade edebilenler için zararlı olmamıştır.

Hamrefors’un, “Çağımızda birçok kurumun iş yapma stilli değişmiştir.” tezini doğrulayan birçok geleneksel yapıdaki kuruluş, değişimle hareket ederek yol almaya başlamıştır.¹⁸ Bu değişim hem bir yönetim işlevi olan hem de iletişim uzmanı olarak kuruluşlarda katılımcı ve yönlendirici bakış açısıyla hareket eden

¹⁶ Armand Mattelart, **İletişimin Dünyasallaşması**, Çev. Halime Yücel, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 9.

¹⁷ John Tomlinson, **Küreselleşme ve Kültür**, Çev. Arzu Eker, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2004, s. 13

¹⁸ Serra Görpe, “Halkla İlişkiler Roller ve Yansımaları”, **Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları**, Ed. Yıldız Dilek Ertürk, İstanbul, Nobel Yayın, 2007, s. 108.

halkla ilişkiler uzmanları için önemli atılımların yapılabileceği bir sahne deneyimi olmuştur. Halkla ilişkilerin dallarının sayısı artarken alanda yeni araştırmalar hız kazanmıştır.

Günümüzde başarıya giden yolda yürüyen kuruluşlar değişen koşullara ayak uydurabilmek için kendilerini çok iyi konumlandırmalıdır. Bunun için iyi planlama yapabilmeleri ve yeteneklerini keşfederek geliştirmeleri gerekir. Halkla ilişkiler bu gelişim sürecine yalnızca tanıklık etmekle kalmayıp, getirdiği çözümlerle gücünü hissettirmeyi başarmıştır. Kurumlar, varlıklarını korumaları, hedef kitlelerine doğru mesajları iletmeleri ve hem müşterilerinin hem de toplumun önünde istedikleri duruşu sergilemeleri için halkla ilişkiler etkinliklerine büyük önem vermelidirler.

Sürekli değişen ve gelişen dünyanın koşulları iş yaşamını değişime zorlarken, halkla ilişkiler de çalışma alanını gitgide genişleterek bu değişime ayak uydurmaktadır. Kamu ve özel sektörün yanısıra, siyasi partilerin yapılanmalarında ve sivil toplum kuruluşlarının uygulama alanlarında etkin bir şekilde varlık gösteren halkla ilişkiler, bu daldaki profesyonellere gereksinimi de arttırmıştır.

Halkla İlişkiler ve ilgili tanıtım çalışmalarının ülkemizde yarım yüzyıllık bir geçmişi vardır. Oysa dünyadaki örneklerinde, 20. yy başlarından itibaren 19. yy'daki girişimler ışığında adımlar atılmaya başlamıştır. Bu süreçle birlikte halkla ilişkiler ve ilgili tanıtım etkinliklerinin kurumsallaştığından söz edilebilir.

Türkiye'de geçmişi 1960'lara dayanan halkla ilişkiler sektöründe sürekli olarak araştırma verisi eksikliği yaşanmaktadır. Ancak yakın tarihte, -2007 yılında- Halkla İlişkilerin dünyadaki gelişimiyle ilgili 22 ülkenin katıldığı bir araştırma yapılmıştır. Leipzig Üniversitesi ve Stockholm School of Economics tarafından yapılan ve 22 ülkeden yaklaşık 110 sektör profesyonelinin katılımıyla gerçekleştirilen Avrupa İletişim Araştırması sonuçları günümüzün gerçeğini destekler niteliktedir. Araştırmaya mesleki deneyimi en az 10 yıl ve yaş ortalaması 41 olan sektör profesyonelleri katılmıştır. İletişim yönetimi ve halkla ilişkiler stratejilerinde gelecek 10 yılda değerlendirilecek ve ön plana çıkacak konu başlıkları şöyledir:¹⁹

¹⁹ Elgiz Yılmaz, "Halkla İlişkilerin Bugünü ve Yeni Eğilimler", İstanbul, 2008, s. 4-6.
<http://www.politikiletisim.com/index.php/ariv/makale/437-halkla-iklerin-buguenue-ve-yen-elmler.html> (erişim tarihi: 7 Kasım 2008)

- “ 1. Sosyal medya ve digital ortama ayak uydurabilmek (% 48,9)
2. İş stratejisi ve iletişim yönetimi arasında bağlantıyı kurabilmek (% 45,6)
3. Özgün iletişim stratejileri sayesinde güven oluşturmak ve bu güveni sürdürebilmek (% 43,4)
4. Aktif hedef kitlelerin iletişimde saydamlık isteğini karşılayabilmek (%36,3)
5. İletişim yönetiminin kazandığı değerlerin analizi ve gösterilebilmesi için yeni yöntemler yaratabilmek (% 31,4)”

Günümüzde gelinen son noktayı ve bu tabloyu daha iyi algılayabilmek için geçmişteki adımları incelemek gerekir.

Hem kuram hem de uygulama açısından 20. yüzyılın başlarından itibaren kendini ivme kazanarak kabul ettirmesi, halkla ilişkilerin modern başlangıcı olarak literatüre geçmiştir. Halkla İlişkilerin tarihsel gelişiminde başlangıç olarak kabul edilebilecek adımları üç genel başlıkla sınıflandırabiliriz.

Birincisi, başlangıcı belli olamayan bir tarihsel geçmiştir. İnsanoğlu, var olduğu zaman dilimlerinin hepsinde birilerine inanma ve güvenme gereksinimi duymuş, ancak bunun için herhangi bir kavram geliştirmemiştir.

İkincisi, iletişimin toplumsal sinerjiyi harekete geçirebilecek kuvvete sahip olduğunun anlaşılmasıdır. Bu, toplumsal yapıların oluşmasıyla birlikte, endüstri devrimiyle başlayan bir tarihsel geçmişin temelidir.

Son olarak Halkla İlişkilerin öncüleri kabul edilen Ivy Lee ve Edward Bernays bugünkü halkla ilişkilerin stratejik ve kavramsal çerçevesini belirlemek adına önemli adımlar atmışlardır.²⁰

Bu adımlar halkla ilişkiler davranışlarını modellerle ortaya koyan Grunig ve Hunt'un geliştirdiği dört aşamalı halkla ilişkiler modelinde de büyük yer edinmiştir.

Basın Ajansı modeli dört halkla ilişkiler modeli arasında en basit olanıdır. 19. yy.'ın ikinci yarısında rastlanan bu model propaganda etkinliklerini içerir. Kamuoyunu etkilemek için yapılan etkinliklerde bilgilerin doğruluğundan çok propagandayla başarı sağlamak hedeflenmiştir. “Başkalarının görüşlerini istenen yönde etkilemek” diye nitelendirilebilen bu modelin temsilcisi P.T. Barnum'dur.

Ivy Lee ise 1900-1920 yılları arasında, halkla ilişkiler için önemli bir koşul

²⁰ Ayla ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der, 2005, s. 7.

olan basınla ilişkiler konusunda bugünkü uygulamalar için sarsılmaz temeli oluşturan alt yapıyı hazırlamıştır. “Karşılıklı ilişkilerin uygun bir düzenini sağlamak” amacıyla etkinlikler gösteren Ivy Lee, ilk kez doğru bilgilerin hedefe gönderilmesi konusunda önemli adımlar atmıştır. Halkla ilişkiler danışmanı olarak çalışmasını bir avukatın göreviyle karşılaştıran Lee, her iki meslekte de temel ilkenin müşterinin çıkarlarını gözetmek olduğunu savunur. Uygulamış olduğu bu “kamuyu bilgilendirme modeli”nde inandırma çabasından çok bilginin yayılmasını amaçlamıştır.

1920 yılından sonra uygulanmaya başlayan iki yönlü asimetrik modelde ise ilk kez hedef kitlenin görüşleri alınmıştır. Bu görüşlerin alınmasının amacı, hedef kitleyi daha iyi tanıyarak inandırabilmenin yollarını bulmaktır. Temel amacı, bilimsel verilere dayanarak inandırmayı başarılı bir şekilde sağlamak olan bu modelin en önemli temsilcisi Edward L. Bernays’dır. Bernays kampanyalarında kitle psikolojisi ve Freud’un görüşlerinden sıkça yararlanarak müşterisinin davranışlarını etkilemiş, kamuoyunu da şekillendirmiştir.

Dört halkla ilişkiler modelinin sonuncusunu oluşturan “İki Yönlü Simetrik Model”in temsilcileri öncelikle Bernays, daha sonra da halkla ilişkiler eğitimcileri ve dönemin önde gelen reklam ajanslarıdır. Bu modeli uygulayan kuruluşların hedefi, halkla ilişkiler programlarıyla kuruluşun kamu üzerindeki olumsuz etkilerini en düşük düzeye getirmeye yardımcı olmaktır.²¹

Disiplinlerarası bir nitelik taşıyan halkla ilişkiler, çeşitli disiplinlerin araç ve tekniklerinden yararlanarak yıllar içinde yerini alarak bağımsızlığını ilân etmiş, sosyoloji, psikoloji, felsefe, antropoloji ve işletme gibi disiplinlerle beslenerek günümüze gelmiştir. Yöneten ve yönetileninin var olmasından bu yana ortaya çıktığı varsayılan Halkla İlişkilerin 20. yüzyılda kendini hissettirdiği, bağımsız bir bilim dalı olma çabasına girdiği ve kavram ve teknikleriyle disiplin olarak sınırlarını genişlettiği kabul edilir. Halkla ilişkiler çalışmalarının disiplinlerarası niteliği, halkla ilişkilerin içine yerleştirildiği temel alan olan “iletişim”in sosyal bilimlerdeki konumuyla ilişkilidir. Konuya ilişkin akademik yayınlar incelendiğinde yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde halkla ilişkilerin iletişim disiplini içinde ele alındığı görülmüş de

²¹ A.e., s. 165

stratejik öneminin yanısıra, ideolojik etkisinden söz etmek gerekir.²² Uygulamalı bir sosyal bilim olan halkla ilişkilerin tanımları, yıllar içinde değişen işlevleri ve halkla ilişkiler uzmanlarının rolleri bu bölümde ele alınacaktır.

1.1. Halkla İlişkiler, Tanımlar

Uygulamalı bir sosyal bilim olan halkla ilişkiler yüzyıllık bir tarihe sahip olmasına karşın birden fazla bilim dalıyla ilişkilendirildiğinden tanım kargaşası yaşamaktadır. Başlangıcından günümüze kadar yaşadığı kimlik krizini aşarken yapılan yüzlerce tanım nicelik olarak fazla olsa da nitelik olarak aynı döngü içinde kalmaktadır.

Halkla İlişkiler dilimize İngilizce “public relations” deyiminin karşılığı olarak gelmiştir. Fransızca’da ise “publique” olarak karşılık bulmaktadır. İki temel terimden oluşmaktadır: Public (Halk), Relations (İlişkiler). Halk, belirli bölgede aynı amaç, ortak ilgi ve özellikleri paylaşan kişilerin bir araya geldiği geniş kitle, grup demektir.²³ Biraraya gelme isteği olan örgütsüz yığın olarak nitelendirilebilen halk, aynı topluluğa bağlı olma duygusunu taşıyan ve sürekliliği olan sosyal bir bütünden oluşur.²⁴ Halkla ilişkilerde kullanılan “halk” sözcüğü ise sınırlandırılmış bir bütünü temsil eder ve “tüm bireylerin oluşturduğu kalabalık kitle” olmanın yanısıra amaca ve koşullara göre çeşitli şekillerde sınıflandırılır.

Relations (ilişkiler) kavramı ise; iletişimi yürüten ve en azından iki taraflı iletişimi içeren karşılıklı etkinlikler olarak tanımlanır.

İlk gözlemlerde yanyana gelen bu iki sözcük, yani “halkla ilişkiler”; bir tarafın, kendisine “halk” denen bir diğer tarafla olan ilişkilerini düşünmesini ve düzenlemesini anlatır.²⁵

Yıllar boyu Halkla İlişkiler yaygınlaşıp alanını genişlettikçe tanımların da içeriklerinin zenginleştiğini görmekteyiz. Değişik bakış açılarıyla yapılan bazı

²² Melike Aktaş ve Pınar Özdemir, “Disiplinlerarası Bir Alan Olarak Halkla İlişkiler ve Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Niteliksel Bir İnceleme”, Ankara, 2006, s. 39. http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/04-melike_aktas_pinar_ozdemir.pdf (erişim tarihi: 25 Aralık 2008)

²³ Erdoğan, a.g.e., s. 323.

²⁴ Metin İşçi, **Halkla İlişkiler**, Isparta, Der Yayınları, 1999, s. 5.

²⁵ Erdoğan; a.g.e., s. 323.

tanımlar şöyledir:

Harlow'a göre halkla ilişkiler;

"...bir kuruluş ve onunla kamu arasında karşılıklı iletişim sürecine, anlayışı kabule ve işbirliğini kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olan bir yönetim işlevidir. Yönetimle kamuoyu arasında köprü görevi görür ve, yönetimin kamu çıkarına hizmet etme sorumluluğunu vurgulayarak kamuoyunu bilgilendirir. İdari yapı, halkla ilişkiler sayesinde gündemi izlemekle kalmayıp erken uyarı sistemi olarak beklenmedik yönelimleri tahmin etme yönünde hareket edebilir."²⁶

İki Amerikalı Halkla İlişkiler uzmanı Scott M. Cutlips ve Allen H. Center'a göre; "Halkla İlişkiler, karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı dürüst ve sorumlu uygulamalarla kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalardır."²⁷

"Halkla ilişkiler halkın tutumlarını değerlendiren, bir bireyin ya da kuruluşun politikalarını ve yöntemlerini halkın çıkarlarıyla bütünleştirebilen, halkın anlayış ve kabulünü kazanmak için eylem programı yürüten bir etkinliktir."²⁸

Carl Botan halkla ilişkileri, herşeyden önce "iletişim işlevini üstlenen ve iletişim disiplininin kuramsal olarak ve araştırma araçları kullanarak incelenebilecek uygulamalı iletişim etkinli olarak tanımlar."²⁹

Halkla İlişkiler; kişi ve kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman ise dağıtımçı ve çalışanlar gibi, kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yöntemidir.³⁰ "Halkla İlişkiler"i, halkı belirli bir tutumu kabule ya da belirli bir uygulama yolunu izlemeye inandırma sanatı olarak kabul edenler, bu özelliğin iş dünyasına katkısını kavramış ve özellikle yönetimle bağlantılı çalışmanın önemine değinmişlerdir.³¹

İngiliz halkla ilişkiler enstitüsü IPRA'ya göre ise "Halkla ilişkiler, temsil edilen

²⁶ Rex F. Harlow, **Practical Public Relations**, New York, Harper and Row, akt. Alaeddin Asna, 1976, s. 34-42.

²⁷ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 95.

²⁸ James B. Orrick, **An Introduction to Public Relations**, çev.Oğuz Onaran, 1967,s.3.

²⁹ Carl Botan, Vincent Hazleton, **Public Relations Theory**, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1989

³⁰ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, Beta, 2001, s. 6.

³¹ Howard Stephenson, **Handbook of Puclic Relations**, McGraw-Hill Book Company, 1960, s. 12.

kişi ya da kuruluş ile kamuoyu arasında karşılıklı anlayışı ve iyi niyeti oluşturmak ve sürdürmek için yürütülen planlı çabadır".³²

Alaeddin Asna'nın tanımı;

" Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltme, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön verme ve böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır."³³

Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu yönündeki ilk görüşlerden biri de Bertrand Canfield'a aittir. Canfield'e göre halkla ilişkiler, halkın ilgisini çekmek ve güvenini kazanmak için etkinlik programları oluşturarak bu konuyla ilgili kişi, kuruluş ya da organizasyonların izleyecekleri yöntemleri, ilkeleri tanımlayan halkın tutum ve davranışını ölçerek değerlendiren bir yönetim fonksiyonudur.³⁴

M. Croizer'e göre halkla ilişkiler, "Dış dünyanın sempati ve iyi niyetini sağlamak amacıyla yönetici ve girişimcilerin başvurdukları yöntemlerin tümüdür".³⁵ Halkla ilişkiler, hem yönetimi hem de halktan etkilenmeyi sağlayıcı, bu amaçla yöntemler oluşturan, olanaklar sağlayan planlı bir çaba olarak açıklanmıştır.³⁶

Halkla ilişkilerin yönetim işlevi olması, iletişim çabası ve kamuoyunu etkileme aracı olduğu yönündeki tanımlamaların içinde pazarlama odaklı tanımlamalara da rastlanır. Halkla ilişkilerin; diğer disiplinlerle yaptığı ortak çalışmalar kapsamında reklam, satış tutundurma ve -kişisel satışla birlikte hareket ettiğinde- iyi niyet ve iyi ilişkiler dışında farklı amaçları da gözlenmiştir. Örnek olarak marka bilinirliğini artırmaya ve ürün ya da hizmete karşı olumlu davranışlar yaratacak algıya yönelik çalışmalar gösterilebilir.³⁷ Müşteri bağlılığı oluşturabilmek

³² Arzu Çekirge Paksoy, **Türkiyede Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul, Rota Yayınları, 1999, s. 24.

³³ Alaeddin Asna, **Public Relations**, İstanbul, Osmanlı Matbaası, 1983, s. 208.

³⁴ Erol Yılmaz, "**Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996, s. 27-41.
http://www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php?action=6&type=6&target=contentShow&id=1065&node_id=134 (erişim tarihi: 28 Şubat 2008)

³⁵ Nuri Tortop, **Halkla İlişkiler**, İstanbul, Yargı Yayınları, 1993, s. 3.

³⁶ Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Ankara, Savaş, 1980, s. 33.

³⁷ Serra Görpe, "**Etkili İletişim**", 1999, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 56.

için hedef kitle ile duygusal bir bağ kurmak gerekir. Bunun için de kuruluştaki gelişmeler kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Halkla İlişkiler, “belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı haberleşme aracıdır.”³⁸

Halkla ilişkiler tanımlarına bakıldığında tanımlarda yer alan en genel öğelerin “yönetim”, “kuruluş” ve “halk” olduğu görülmektedir. Öte yandan “halkla ilişkiler”, Webster’in “Third New International Dictionary” sözlüğünde “karşılıklı anlayışı ve iyi niyeti geliştiren bir bilim veya sanat” diye tanımlamıştır.³⁹ Halkla İlişkileri bilimin yanısıra etkisi kuvvetli bir sanat olarak değerlendiren Black ise; halkla ilişkileri “doğru ve tam bilgiye dayalı olarak karşılıklı anlayış sayesinde çevresiyle uyumlu olmayı başarma becerisi, bilimi ve sanatı” olarak nitelendirir.⁴⁰

Wilcox’a göre halkla ilişkiler “...eğilim analizleri yaparak ve bu analizleri doğru bir şekilde yorumlayarak hedef kitle ve kurum yararına etkinliklerde bulunulması adına danışmanlık görevi yürüten bir sosyal bilim ve sanattır.”⁴¹

Alaeddin Asna, Halkla İlişkiler için şu tanımlamayı getirir:

“...yönetim felsefesi, bu felsefenin yürütülen eylem ve politikalarla görüntülenmesi, bir yönetim fonksiyonu ve karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlama için, kamuoyu ile haberleşme yöntemlerinden yararlanarak bu felsefenin, politikanın, uygulamanın ve eylemlerin açılanmasıdır.”⁴²

Tüm tanımları ortak bir paydada topladığımızda; halkla ilişkiler, hem kişi ve kurumların hedeflerine ulaşmaları için hedef kitlenin tutumlarını değerlendirerek olumlu inanç yaratmaya yönelik atılan stratejik adımları belirleyen ve gerçekleştiren uygulamalı bir iletişim etkinliği, hem de bir yönetim fonksiyonudur.

Tüm bu tanımlardan anlaşıldığı üzere; halkla ilişkiler siyasal, ekonomik, kültürel her alanda grupların, yönetici sınıfların ve bireylerin belli bir amaca ulaşmak için giriştikleri etkinlikler olarak tanımlanmakta ve iletişim kontrolünün bilinçli kullanımıyla örgütlü bir etkinlikler zinciri oluşturmaktadır.

³⁸ John Marston, **The Nature of Public Relations**, New York, Mc Graw Hill, 1963, s.12.

³⁹ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 2.

⁴⁰ Sam Black, **The Essentials of Public Relations**, London, Kogan Page, 1993, s. 12.

⁴¹ Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron, **Public Relations: Strategies and Tactics**, USA, Allyn ve Bacon Publishing, 2005, s

⁴² Asna, **a.g.e.**, s. 2

Halkla ilişkilerin her örgütlü sosyal yapı içinde var olduğunu düşünürsek; doğuşunun sandığımızdan da eski bir tarihe uzandığını görürüz.⁴³

1.2. Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

Halkla ilişkilerin her örgütlü sosyal yapı içinde yer aldığını kabul ettiğimiz anda adı bir zamanlar “halkla ilişkiler” olmasa bile birçok planlı etkinliğin halka ilişkiler için örnek oluşturduğunu görmekteyiz. İlk kez nerede ve nasıl kullanıldığına ilişkin tarihsel süreçte farklı yorumlar belirse de; insanların topluluk halinde yaşamaya başlamasına kadar uzanan bir zaman yolculuğuna gereksinim vardır.

1.2.1. Dünyada Halkla İlişkilerin Gelişimi

Totemist toplumlarda görülen sihirbazlar, çeşitli dini davranışlarıyla kabileler üzerinde otorite kurarak, halkı istediklere yöne kolayca yönlendirmişlerdir. Kimi kaynaklar bunu halkla ilişkiler etkinliklerinin dönüşüm öncesi örneklerinden kabul etse de, zorunluluk ve otoriter tavır gereği bu örneklerin halkla ilişkilerden uzak olduğunu düşünmekteyim.

Kaynaklara göre M.Ö. 1800’de, ürünün zararlı etkilerinden nasıl korunması gerektiği konusunda bilgi vermek amacıyla çiftçiler için hazırlanan Çiftlik Bültenleri halkı bilgilendirmeye yönelik en eski eğitim materyalleridir. Cutlip ve Center’a göre; bu bültenler siyasi gücün planlı halkla ilişkiler etkinliği olarak değerlendirilebilir.⁴⁴

Bir iletişim etkinliği olarak tanımlanan halkla ilişkilerin bu yönüyle bakıldığında tarihteki yuvasının Helenler ve Romalılar olduğunu görürüz. Etkili ve güzel konuşma açısından iletişim öğretisi tarihinin en büyük kuramcısı kabul edilen Aristo’nun; M.Ö. 330 yıllarında yazdığı “Retorik” bu konuda kaleme alınmış en etkileyici çalışma olarak görülmektedir. Retorik; ileten (konuşmacı), iletilen (dinleyici) ve konuşma üzerine yazılmıştır. Aristo’ya göre dinleyiciler tarafından doğru anlaşılmanın ve inandırmanın başlıca araçları kaynağın niteliği (ethos), dinleyicilerin hissettikleri (pathos) ve kaynak tarafından sunulan iletinin niteliğidir (logos). Yıllardır varlığını koruyan iletişim felsefesi olarak kabul edilen ethos, pathos ve logos bugün iş dünyasında etki artırmak için kullanılan bir yöntem halinde

⁴³ Erdoğan, a.g.e., s. 330

⁴⁴ Balta Peltekoğlu, a.g.e., s. 67

dönüşmüştür. Ethos saygınlık ve güven, pathos sempati, logos da mantık ve akıl yürütmeyi temsil ederek kurumlar ve kişiler için verimlilik arttırma ve gücü keşfetme aracı olarak kullanılmaktadır.⁴⁵

M.S. 15. yy.da Gutenberg hareketli baskıyı başlatarak, kitle haberleşmesinin geniş ağlara yayılmasını sağlamış, böylece karşılıklı iletişimin gelişerek iletinin kalabalık gruplara ulaştırılması gibi devrim niteliğinde bir atılımın öncülüğünü yapmıştır. Artık çeşitli bildirimler, el ilanları aracılığıyla geniş kitlelere ulaşmaya başlamıştır. 15. yüzyılın ortalarından sonra el ilanları ve duyuru amaçlı kullanılan büyük afişler sokakları kaplamış, basın gücü keşfedilmiştir. O tarihlerden günümüze kadar olan etkinliklere “halkla ilişkiler etkinlikleri” denmiş olmasa da bunlar, bugün de karşılıklı olan çok çeşitli halkla ilişkiler örnekleri olarak kayda geçmiştir.

Halkla İlişkiler terimi ilk olarak ABD başkanı Thomas Jefferson tarafından dile getirilmiştir. Jefferson bu terimi 1807 yılında ABD'nin dış ilişkileriyle ilgili olarak Kongre'ye gönderdiği bir mesajda kullanmıştır.⁴⁶

19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılda halkla ilişkileri değerlendirmek gerekirse; ABD, Avrupa ve diğer ülkelerdeki gelişimler tarihsel farklılıklar göstermekle birlikte halkla ilişkilerin mesleki bir disiplin haline gelmesi, 20. yüzyıla rastlar. Bu dönemde ABD'deki iki isim Ivy Lee ve Edward Bernays Halkla İlişkiler konusunda önemli adımlar atmışlardır. İlerleyen satırlarda paylaşılacak olan bu adımlarla; iş dünyasının yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kalması, yazılı basının yaygınlaşması ve kimi kuruluşların olumsuz uygulamalarını kamuoyuyla paylaşmaları gibi önemli gelişmeler olmuştur. Bu bağlamda, Halkla İlişkilerin gelişim aşamalarını basamak basamak çıkmakta yarar vardır.

James Grunig'e göre 1850'lerden itibaren halkla ilişkiler uygulamaları dört ayrı modelde incelenebilir: 1850 -1900 yılları arasında gerçekleştirilen uygulamalar Basın Ajansı (ya da Tanıtım) Modeli olarak adlandırılarak, 1900'lerden başlayarak 1920 yılına kadar geçen süreçte halkla ilişkiler etkinlikleri “Kamuyu Bilgilendirme” paydasında toplanmaktadır. 1920'lerden itibaren halkla ilişkiler uygulamaları iki yönlü asimetrik model, 1970'lerden sonraki uygulamalar ise iki yönlü simetrik model

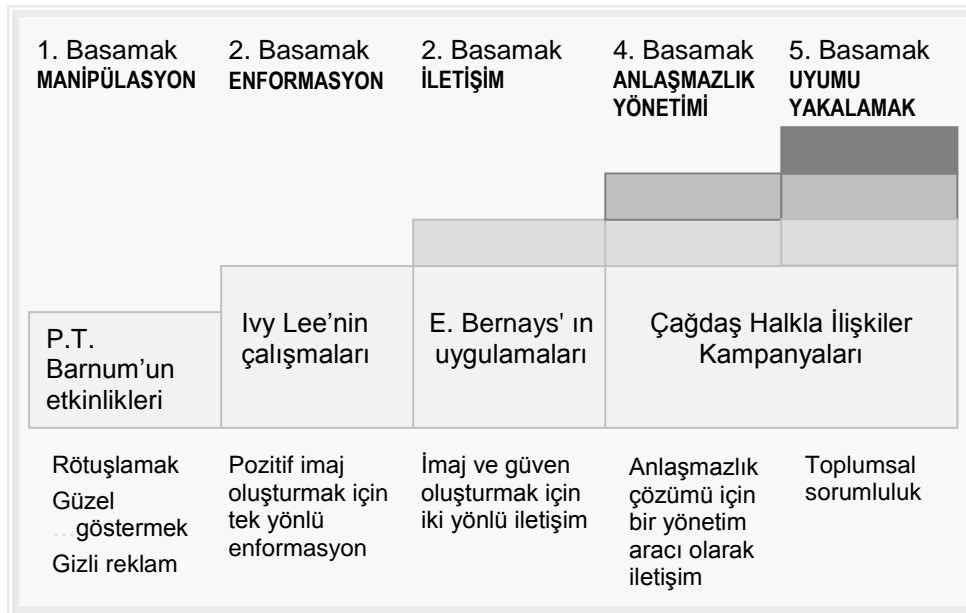
⁴⁵ Franklin Covey, “Etkinizi Artırın: Ethos- Pathos-Logos”, Eylül 2007
http://www.franklincovey.com.tr/provistaoncelikler_0907.htm (erişim tarihi:18 Ekim 2007)

⁴⁶ Black Sam, **Practical Public Relations**, 4th edition, London: Pitman, 1978, s. 202.

olarak nitelendirilmektedir.⁴⁷

Karakteristik	Basın Ajansı (tanıtım)	Kamuoyu bilgilendirme	İki yönlü asimetric	İki yönlü simetrik
Temel Amaç	Propaganda	Bilgi yayma	Bilimsel inandırma	Karşılıklı anlayış
	Destekleme		Destekleme	Denetim
Kurumsal amaç	Çevresel kontrol	Çevresel adaptasyon	Çevresel Kontrol	Çevresel Adaptasyon
	Hakim olma	İşbirliği	Hakim olma	
İletişimin süreci	Tek yönlü	Tek yönlü	Çift yönlü	Çift yönlü
	Tam gerçek önemli değil	Gerçek önemli ve zorunlu	Dengesiz etki	Dengeli etki
İletişim modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Gruptan gruba
Araştırmanın doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Biçimlendirici	Biçimlendirici
			Davranışın değerlendirilmesi	Anlayışın değerlendirilmesi
Tarihsel temsilciler	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Edward L. Bernays
Günümüzde uygulama alanları	Spor	Hükümler	Ajanslar	Ajanslar
	Tiyatro	Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar	Rekabet Piyasası	Sosyal amacı olan kuruluşlar
	Ürün	Dernekler		
	Promosyon	İş dünyası		

Tablo 1 - Dört Halkla İlişkiler Modelinin Karakteristik Özellikleri⁴⁸



Şekil 2 – Halkla ilişkilerin Gelişim Basamakları⁴⁹

Grunig ve Hunt'ın halkla ilişkiler modellerinin ilki olan basın ajansı ya da

⁴⁷ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 83.

⁴⁸ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 96.

⁴⁹ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 9.

tanıtım modeli, kamunun ilgisini çekmeyi başarmıştır ve bir konunun tanıtımını yapmak üzerine kurulmuştur. 19. yüzyılın ikinci yarısına rastlayan bu modelin temsilcisi Phineas Taylor Barnum'dur. Dört halkla ilişkiler modeli arasında en basit olarak nitelendirilmesinin nedeni, gönderiden alıcıya yalnızca tek yönlü bir iletişimin söz konusu olmasındandır. Modelin tek amacı dikkat çekmek ve kısa sürede satın alma ya da karar verme ve seçme davranışını tetiklemektir. Günümüzde "reklamın iyisi kötüsü olmaz" mantığının temeli olan bu modelde önemli olan dikkat çekmektir.

1900-1920 yılları arasında Ivy Lee, hakla ilişkilerin felsefesi olarak nitelenen "Kamuyu Aydınlatılmalıdır" görüşünün egemen olduğu "Kamuyu Bilgilendirme Modeli"ni uygulamaya koymuştur. Barnum'un "kötü tanıtım yoktur" felsefesinin aksine "kamuya doğru ve gerçek bilgiler aktarılmalıdır" felsefesiyle hareket edilmiştir.⁵⁰

1920'den sonra yaygınlaşmaya başlayan iki yönlü asimetrik model ile ilk kez iki yönlü iletişim etkinlikleri uygulanmıştır. Bu dönemde (1920-1960) hedef kitleyi daha iyi inandırabilmenin yollarını aramak için hedef kitlenin görüşleri önemsenmiştir. Bu modelin temsilcisi kabul edilen Edward Bernays, 1920'de "Crystalizing Public Opinion" kitabını yayınlamış, böylelikle New York Üniversitesi'nde ilk kez Halkla İlişkiler dersleri vermeye başlanmıştır.⁵¹ 1929'daki büyük ekonomik bunalımdan sonra beklenmedik sorunlarla karşılaşılması, kuruluşların halkla iyi niyete dayalı ilişkiler kurmasını zorunlu kılmıştır. Böylece Halkla İlişkiler toplumsal bir zorunluluk olarak kabul edilmiştir.

İki yönlü asimetrik modellerle birlikte halkla ilişkiler için günümüzde de vazgeçilmez olan "feed back" (geribildirim) gerekliliğiyle hareket edilmiştir. Bugün de hâlâ uygulayıcıları bulunan modelin temsilcisi Bernays, kitle psikolojisinden ve Freud'un görüşlerinden sıkça yararlanmıştır.⁵² Modelle, bilimsel gerçekliklere dayanarak inandırmayı gerçekleştirmek hedeflenmiştir.

1946 yılından sonra, gerek kurumların kendi bünyelerindeki danışmanlık bölümleri, gerekse onlara danışmanlık yapan bağımsız danışmanlık firmaları

⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1993, s. 8

⁵¹ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 126-127.

⁵² **A.e.**, s. 123

sayısında artış gözlenmiştir.⁵³

İki yönlü simetrik model ise dört halkla ilişkiler modelinin son halkasıdır. Balta Peltekoğlu'nun da belirttiği gibi, bu modelin temsilcisini saptamak oldukça zordur, çünkü pek çok halkla ilişkiler uzmanı uyguladıkları modelin simetrik olduğunu savunur.⁵⁴ Grunig'e göre iki yönlü simetrik modelin asıl savunucuları eğitimciler ve kuramcılardır.

Halkla ilişkilerin simetrik modelinin kavramsallaştırılmasını ve bu düşüncenin doğmasını ciddi bir biçimde sağlayan ilk eğitimci Scott M.Cutlip'tir. Cutlip ve Center iki yönlü simetrik terimini şöyle tanımlamışlardır: "Halkla ilişkiler bir kuruluşun hedef kitlesine yönelik olarak verilen bilgilerin ve düşüncelerin yorumlanması ve iletişimidir. Gerek hedef kitleden kuruluşa yönelik olarak beliren düşünce, görüş ve bilgilerin yorumlanması, gerekse iletişim her ikisini de uyumlu hale getirme çabası içindedir."⁵⁵

İşletmeler açısından bakıldığında model, işletmelerin hedef kitleyle uyum sağlamaya çalıştığı bir modeldir. İki yönlü simetrik modeli uygulayan mekanizmaların hedefi, halkla ilişkiler etkinlikleriyle kuruluşun kamu üzerindeki olumsuz etkilerini en düşük düzeye taşımasına yardımcı olmaktır. Bu nedenle sosyal sorumlulukla hareket edilmesi gerektiği savunulur,⁵⁶ bu özelliğiyle de 21. yüzyılın çağdaş halkla ilişkiler anlayışıyla benzerlik gösterir.

Bogner'in ifade ettiği gibi görülüyor ki; halkla ilişkilerin yönlendirme (manipülasyon), bilgilendirme (enformasyon), etkileşim ve anlayış geliştirme evreleri geçmişten izler taşımaktadır.⁵⁷ Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini ortaya koyarken değişik açılardan yaklaşımlara rastlanabilir. Halkla ilişkilerin başlangıcı, tarihsel olaylar arasında kırıntılar arayarak net bir biçimde ifade edilemez. Endüstri devrimiyle birlikte iletişime duyulan gereksinimin getirdiği birtakım etkinlikler daha gerçekçi izler taşırken -Okay'ların da ifade ettiği gibi- Ivy Lee ve Edward Bernays'ın bugünü yansıtan halkla ilişkiler çalışmalarıyla başlayan dönem günümüze daha fazla ışık tutmaktadır.

⁵³ Geçikli, **a.g.e.**, s. 12

⁵⁴ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 94

⁵⁵ Cutlip, S. M., A. H. Center, ve G. L. Broom, **Effective Public Relations**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, Inc, 6.baskı, 1985, s.45.

⁵⁶ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 165

⁵⁷ **A.e.**, s. 8.

Halkla İlişkilerin geçtiği bu aşamalar bugün farklı başlıklar altında daha zengin içeriklerle karşımıza çıkmaktadır. Temelindeki bu basamakları tırmanan halkla ilişkiler uzmanı bu tarihsel süreci bir pusula gibi kullanarak günümüze kadar gelen teknik ve yöntemleri geliştirmiştir ve çağa ayak uyduran yenilikçi adımlarla yoluna devam etmektedir.

1.2.2. Türkiye’de Halkla İlişkilerin Gelişimi

Literatür taramasında Türkiye’de yazılmış halkla ilişkiler kitap ve makaleleri incelendiğinde; Halkla İlişkiler tarihiyle ilgili genel yapının ABD’de oluşturulduğu görülür. Ancak Kazancı’ya göre, Türkiye’deki halka ilişkilerle ilgili yazılanların yakın tarihe rastlaması ayrıntılı inceleme alanı oluşturulmasını gerektirmektedir. Şöyle ki; Osmanlı tarihine uzandığımızda halkla ilişkiler alanını yansıtan parçacıklar bir araya getirilerek bir resim oluşturulabilmektedir. Osmanlı sisteminde halkını dinleyen bir devlet olmadığı gibi, devlet sorunlarına duyarlı bir halk oluşumu da yoktur. Gerçi bu oluşumun önüne geçmeye çaba gösterilen sistemle birlikte halka ulaşmak için şikâyet mektupları toplanıyordu. Yetkililer, istek ve öneri metinlerindense şikâyetlerin yer aldığı mektuplar aracılığıyla halkı dinlediklerini göstermeye çalışmaktaydılar. Sadrazamın halkın içinde dolaşması, padişahın sık olmasa da kılık değiştirerek gezmesi, “Cuma selâmlıkları” ve 2. Mehmet’le başlayan halka açık divan toplantıları bunların göstergeleri olarak sayılabilir. Osmanlı, halkla sorunu çözemediği zaman ya yasaklar getirmekte ya da kuvvet uygulamaktaydı. Kazancı, uzlaştırıcı mekanizma olarak görülen camileri ise halkla ilişkiler mekânı olarak değerlendirmektedir. Cami avlusundaki söyleşiler ve dini söyleşiler çoğu kez yönlendirme ve dayatma içerikli olsalar da halkla biraraya gelinen ortamlar sağlanmış oldu. Osmanlı’da halkla ilişkiler izlerini görmek isteyenler Prof. Dr: Metin Kazancı’nın “Osmanlı’da Halkla İlişkiler” makalesini inceleyebilirler.⁵⁸

Ancak Türkiye’deki halkla ilişkiler çalışmalarının ilk kez devlet kuruluşlarında yürütüldüğünü söyleyebiliriz. 1920 yılında reformların halka duyurulması için tıpkı ABD’de kurulan Halkı Aydınlatma Komitesi (The United States Information Agency) gibi Türkiye’de de Anadolu Ajansı kurularak halka doğrudan ulaşmak

⁵⁸ Metin Kazancı, “Osmanlı’da Halkla İlişkiler”, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi, 2006 http://ilef.ankara.edu.tr/id/gorsel/dosya/1164636746Osmanlida_Halka_iliskiler.pdf (erişim tarihi: 5 Ocak 2008)

hedeflenmiştir.

Yazılı basının gücünün anlaşıldığı dönemden modern zamanda yapılan halkla ilişkiler çalışmalarına uzanan yolculuk, 1960 yılında ülkemizde ilk olarak devlet kuruluşlarında halkla ilişkiler adı altında yürütülen etkinliklere işaret etmektedir.⁵⁹

1960'lardan sonraki değişimler özel sektörü toplumsal sorunlara daha duyarlı yaklaşmak zorunda bırakmıştır.

Türkiye'de kamu bünyesinde yeşeren halkla ilişkiler çalışmaları üniversitelerde ders olarak verilmiş ve sonra da iletişim fakülteleri bünyelerine taşınmıştır. 1966 yılında ise konu ilk kez üniversite ders programlarına alınmış ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Gazetecilik Yüksek Okulu'nda "Halkla İlişkiler" eğitimi vermeye başlanmıştır.⁶⁰ Daha sonra halkla ilişkiler dersleri İzmir, İstanbul ve Ankara'daki Gazetecilik Yüksek Okulları'nın eğitim programlarında yer almış ve Radyo-Televizyon, Gazetecilik bölümlerinin yanısıra Halkla İlişkiler bölümleri de oluşturulmuştur. 1992 yılına kadar Basın Yayın Yüksek Okulları bünyesinde verilen bu eğitimler günümüzde İletişim Fakülteleri'nin disiplinlerine dönüşmüşlerdir.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, sektöre küresel bir bakış kazandırmak amacıyla ülkemizde de 1994 yılında Leyla Alaton, Ceyda Aydede, Ayşe Semiha Baban, Canan Bengiserp ve İbrahim Çamlı önderliğinde bir Halkla İlişkiler Danışmanlar Derneği kurulmuştur. Türkiye'de halkla ilişkilerin okullarda ders olarak okutulması ve bu alanda kitaplar yayınlanması da yine son yıllara rastlar. Halkla ilişkiler akademik bir disiplin olarak hem siyasal bilgiler fakültelerinde kamu yönetimi dersleri kapsamında, hem iktisadi ve idari bilimler fakültelerinde hem de iletişim fakültelerinde ayrı bölümler bünyelerinde okutulmaktadır.⁶¹

Tanımlarından da anlaşılacağı gibi halkla ilişkilere bakış yıllar içinde değişmiştir. McManus 1994'te İngiltere'de yaptığı incelemede, halkla ilişkiler uzmanlarının %94'ünün halkla ilişkileri pazarlama aracı olarak gördüğünü ve %75'inin de halkla ilişkilerin pazarlamayla daha fazla birleşeceğini düşündüğünü

⁵⁹ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 9.

⁶⁰ Aydede, **a.g.e.**, s. 24.

⁶¹ Ceyda Aydede, **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2005, s. 23-24

gözlemiştir.⁶²

Kurumlar halkla ilişkileri diğer pazarlama etkinliklerinden soyutlanmış, dar amaçlı taktik olarak görmemekte, halkla ilişkileri pazarlama aracı olarak kullanmak için birçok yol olduğunu keşfetmekte ve olay / konu yönetiminden stratejik planlamaya ve imaj geliştirmeye kadar herşeyde kullanabilmektedirler.⁶³

Politik ve ekonomik sistemlerden ve kültürel konulardan medya ve yeni teknolojilere kadar değişen iş ilişkileri halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerini genişletmiştir. Küreselleşmeye ayak uydurmak durumunda olan halkla ilişkilerci de hem müşterinin çıkarlarını gözetmek, hem de kamu yararını düşünmek zorundadır. Harvard üniversitesi'nden Prof. Miller'a göre, "kapitalist sistemde halkla ilişkiler özgür / serbest işletmenin savunma refleksidir."

Bugüne değin kavram kargaşası yaşayıp diğer disiplinlerden ayrılarak kendi sınırlarını çizmeye çalışan Halkla İlişkiler günümüzde, -benzer sorunlar yaşamasına karşın- uygulamada verimliliğini kanıtlamış ve yerini sağlamlaştırmayı başarmıştır. Halkla ilişkileri ağaç olarak düşündüğümüzde, uzunlu kısıklı dallarıyla büyümeye çalışan bir canlı olduğunu varsayabiliriz. Canlı olması, henüz büyüme evresini sürdürmesini, dallarının uzunluğu kısıklı ise; kuruyup kırılanlar yerine aynı kökten ama farklı yönere doğru yeni yeni gelişmeye başlayan işlevleri karakterize etmektedir. Sulandığında canlılığı artan ve büyüme süreci hızlanan ağaç gibi halkla ilişkiler de desteklendiğinde kuruluşlar için can damarı niteliği kazanan bir disiplindir. Günümüzde sağlık sektöründe uzman hekimlerin gereği nasıl tartışılmıyorsa, halkla ilişkilerin de varlığını sürdürebilmesi için bünyesinde uzmanlaşmış alt birimleri barındırması aynı ölçüde bir zorunluluk olmuştur. Değişen çağın gereksinimlerine göre, eklenen yeni dallarla büyümesini sürdüren halkla ilişkilerin "uzmanlık konuları nelerdir?" ve "halkla ilişkiler kurumlarda nerede konumlanıyor?" sorularına yanıt aradığımızda ilk soruya yönelik olarak literatür taramasında oluşturulan şu uzmanlık birimleriyle karşılaşırız: Kurumsal ilişkiler, kurum kimliği, kurum kültürü, kurum imajı, algı yönetimi, itibar yönetimi, medya ile ilişkiler, liderlik iletişimi, iletişim danışmanlığı, konu ve sorun yönetimi, marka yönetimi, işgörenle ilişkiler, kriz yönetimi, sosyal sorumluluk, gündem yaratma yönetimi, devlet ve toplumla ilişkiler,

⁶² John Marston, **The Nature of Public Relations**, New York, Mc Graw Hill Co.,1994,s. 14.

⁶³ Dilenschneider, Richard L. ve D. J. Forrestal ,**The Darnell Public Relations Handbook**, Chicago: The Dartnell Corporation., 1987, s. xi.

pazarlama amaçlı halkla ilişkiler, kar amacı olmayan kurumlarda halkla ilişkiler, sponsorluk yönetimi.

Küreselleşmeyle uzaklar yakın olurken, iş dünyasının bu yakınlaşma içinde dik duruşunu sağlamlaştırma telâşları da artmaktadır. Kendi yakın çevresinde “dev” olarak görülen firmalar, büyük resimde ufak bir fon oluşturmaktan öteye geçmek için daha büyük adımlar atmak zorunda kalmışlardır. Bu durumda halkla ilişkiler etkinlikleri de dünyadaki bu değişim sürecine paralel yürümek zorundadır.

Halkla ilişkilerin tarihsel sürecinde de vurgulandığı gibi, 1900’lerde büyük kuruluşların, halk tarafından benimsenmesi ve vermek istedikleri mesajı doğru iletmek için giriştikleri çabalar günümüzde teknolojiyle bütünleştiğinden çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Kurumları da bireyler gibi tek düşünmek gerekir. Her birimizin bir adı vardır ve karakterlerimiz parmak izi kadar farklıdır. Kurumlar da çağa ayak uyduran ve fark yaratan birer marka olmak istiyorlarsa önce kendilerini doğru konumlandırmalı sonra da ona göre bir hareket planı yapmalıdırlar.

Kurumların kendini tanımasında ve misyonlarını belirlemede üst yönetimle birlikte yardımcı olan halkla ilişkiler görevlisi aynı zamanda üst yönetime kazandırdığı bakış açısıyla onlara, kurumları için vizyon geliştirme konusunda da destek vermektedir. O halde Halkla İlişkiler, kurum yönetimiyle omuz omuza çalışmalıdır ki bu da halkla ilişkiler nerede konumlanmalıdır sorusunu karşılığı olarak kabul edilebilir. Atılacak her adımın amaca hizmet etmesi ve kurumu yansıtması için öncelikli olarak kurum kültürünün yaratılması gerekir.⁶⁴

Oluşturulan bu kültür ve vizyon doğrultusunda amaca yönelik olarak yukarıda sıraladığımız halkla ilişkiler etkinliklerinden en uygun olanı seçilerek hedefe ulaşılır.

Hedefe giden yolda halkla ilişkiler uygulamacısında olması gereken en önemli yetkinlik iletişim becerisidir. Halkla ilişkilerde amaç ve uygulayıcının üstlendiği roller başarıyı etkileyen en önemli faktörlerdir.

⁶⁴ Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, 1998, s. 147.

1.3. Halkla İlişkilerde Amaç ve Roller

Bernays halkla ilişkilerin rolü için “rıza mühendisliği” tanımını getirirken, kamuoyunun yaratılmasının ve -manipülasyonun ötesinde inandırma süreciyle- bir ilişkinin temelini atılmasının altını çizmektedir. Başlıca rolü “yönetime hizmet etmek” olan halkla ilişkilerin bu işlevini yerine getirirken kimi zaman savunucu, kimi zaman inandırıcı, eğitimci, bilgilendirici ve şöhret yöneticisi kimlikleriyle hareket ettiği ifade edilir.⁶⁵ İrfan Erdoğan’ın da vurguladığı gibi üstlenilen bu roller aslında işlev değil, işlevlerin gerçekleşmesi için araç niteliğindedir. Halkla ilişkiler, tanımlanan amaçlara bu yollarla ulaşmaktadır.

Avusturya Halkla İlişkiler Topluluğu, halkla ilişkiler uzmanlarını “iletişim mimarları” olarak nitelendirmiştir.⁶⁶ Halkla ilişkiler uygulayıcıları İletişim mimarı olarak tasarladıkları etkinlikleri sonuçlandırmak için,

“...inandırıcı, savunucu, bilgilendirici, taraftar, saygınlık, yönetici rollerini oynarken öncelikli olarak araştırma, imaj yaratma, danışma, yönetme, yol gösterme, el feneri görevi (ön uyarı), yorumlama, müzakere etme işlevlerini gerçekleştirirler. Kullandıkları taktikler ya da araçlar ise duyurma, ürün yerleştirme, haber üretme, kurumsal kimlik, yapılanma temelleri, kurumsal reklam kampanyaları yürütme ve değerlendirme, kişilerarası iletişim, web siteleri, ticari göstergelerdir.”⁶⁷

Halkla İlişkiler, düşünce, davranış ve kararları etkileyerek algıyı hedef alan bir iletişim bilimi olarak değerlendirilmektedir.⁶⁸ Halkla İlişkilerin tanımları için genel bir çerçeve çizmek istendiğinde; halkla ilişkiler uygulamalarının altı belirgin modeli ve ilkesiyle karşılaşıyoruz:⁶⁹

1. inandırma
2. savunma
3. imaj yönetimi
4. amaca dayalı halkla ilişkiler
5. kamunun bilgilendirilmesi
6. ilişki yönetimi “

⁶⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, 364

⁶⁶ Esra Keleşoğlu İşler, **Halkla İlişkiler Mitler ve Gerçekler**, Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007, s. 120.

⁶⁷ Demiray, **a.g.e.**, s. 23.

⁶⁸ Ceyda Aydede, **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2002, s. 13.

⁶⁹ Uğur Demiray, **Etkili İletişim**, Eskişehir, Pegem Akademi Yayınları, 2008, s. 203-222.

Ortaya konan bu altıgen; halkla ilişkiler felsefeleriyle uygulama alanlarının karşılaştırılabileceği bir kavramsal dayanak oluşturur. Çizilen bu çerçevenin aslında halkla ilişkilerin öncelikli görevleri ve katma değerini de gösterdiği saptanmıştır.⁷⁰

Promosyon, propaganda ve “rıza mühendisliğine”⁷¹ yönelik tüm halkla ilişkiler program ve kampanyaları *inandırma* kapsamdadır. Örneğin medya aracılığıyla ürünlerinin satışını arttırmak ve ürünü tüketicinin zihinsel gündemine yerleştirmek amacıyla yapılan bir promosyon kampanyasında inandırmada gündem oluşturma yaklaşımı kullanılabilir. Buna örnek olarak 2009 yerel seçimlerinde olduğu gibi seçim zamanları yapılan manipülasyon etkinliklerini verebiliriz. Duygularını mantığın önüne geçirek kamuoyunu etkilemeye çalışmada inandırma ilkelerinden ve ‘inandırma sanatı’ndan yararlanılabilir.

Savunma, gerek amaçlar gerekse hedef kitlenin (müşteri), kurum (birey-grup) çıkarları doğrultusunda düşünmeye ve hareket etmeye inandırılması açısından “inandırma” ya benzerse de girişim olarak tartışmadan ve “karşı çıkma”dan ortaya çıktığı için “inandırma” dan farklıdır.

Kamu yararına etkinlikler ise Kamunun bilgilendirilmesi; müşteri kuruluşun ya da bireyin öncelikle bir bilgilendirici olarak hizmet verdiği durumlarda ortaya çıkan halkla ilişkiler şeklidir.

Amaca dayalı halkla ilişkiler ise; hedef kitleyi belli bir şekilde düşünmeye ve hareket etmeye çalıştığından “proaktif inandırma” ya benzemektedir.⁷² Amaca dayalı halkla ilişkiler taktikleri; genelde güçlü fakat örgütlenmemiş bir kamu oluşturma; lobi ve reklam aracılığıyla medya desteği oluşturma gereksinimiyle ile ayırt edilir.

İmaj ve saygınlık yönetimi; bir firmanın bilinirliğini, artan ortak desteği, gelişen iş performansı ve firmanın işletme amaçlarıyla bağlama yeteneğidir.⁷³ Bir kurumun isminin oluşması ve korunmasına yönelik etkinliklerde bulunulur.

İlişki yönetimi; her iki taraf (kuruluş ve hedef kitleleri) arasındaki karşılıklı değerlerin, çıkarların ve yargıların açıklığa kavuşturulması için yapılan halkla ilişkiler

⁷⁰ Hanife Güz, Sema Yıldırım Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar**, Ankara, Alban, 2004, s. 12

⁷¹ Erdoğan, **a.g.e.**,s. 364

⁷² Güz ve Becerikli, **a.g.e.**, s. 15

⁷³ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 351

uygulamasıdır. Hollandalı akademisyen Van Ruler “arabuluculuk rolü”nü halkla ilişkiler uygulayıcısı için betimleme olarak seçerken bu rolün stratejik olarak kuruluşla kamuyu birbiriyle uyumlu hale getirme ve güven ortamı oluşturarak iyi anlaşmalarını sağlama olarak tanımlamaktadır.⁷⁴

Stratejik ilişki yönetiminde, stratejinin ilişki yönetimi önünde ek olarak kullanılması hedefin çağrıştırılmasıyla ilgilidir. Nasıl ki stratejik planlamada kurumun öncelikleriyle ilgili hedefler belirlenirse, bu öncelikleri gerçeğe dönüştürmek için de eylem planı hazırlamak gerekir. Strateji ile yanyana gelen “ilişki” ifadesi ise etkili bir iletişim, karşılıklı uyum ve anlayış, geliştirilen ortak değerler ve güveni temsil etmektedir. Bu kavram iletişimcilerden çok, pazarlama odaklı çalışmalarda işletmeciler tarafından kullanılır. Broom ve arkadaşlarının üzerinde durduğu bir başka başlık ta yine pazarlama içinde gelişen örgütün kurumsal ve yasal yapılar içinde çıkarlarını nasıl gerçekleştirdiğine yanıt ararken bulunan “ilişki pazarlaması” tanımlamasıdır. Morgan ve Hunt, modellerinde, güven ve sonrasında oluşan kendini adamayı, pazarlamada iletişimin çekirdeği olarak göstermektedirler.⁷⁵

Halkla ilişkilerin rolü üzerinde ortak bir görüşbirliğine varmak zordur.⁷⁶ Araştırmalarda Broom adına sıkça rastlanmaktadır.

Broom ve Smith’in 1978 yılında başlayan halkla ilişkiler uygulayıcılarının rol saptamaları günümüze kadar uzanmakta ve hâlâ bu alanda en geçerli kaynak olarak gösterilmektedir.

Broom ve Smith’in önermesini yıllar sonra Lauzen de (1992) desteklemiş ve rolleri Serra Görpe tarafından şöyle aktarılmıştır.⁷⁷

“Uzman reçeteci: Uygulayıcı halkla ilişkiler sorunları hakkında bir otorite olarak hareket eder ve kişilerden çok önemli katkılar almadan çözümler getirir.

İletişim kolaylaştırıcı: Hedef kitle ve örgüt arasında arabuluculuk rolünü üstlenir.”

Halkla ilişkiler uygulayıcısı ve danışan arasındaki ilişki “uzman reçeteci” olarak tanımlanmakla, doktor-hasta ya da öğretmen-öğrenci ilişkisini çağrıştırmaktadır.

⁷⁴ Görpe, **a.g.e.**, s. 129

⁷⁵ Güz ve Becerikli, **a.g.e.**, s. 19

⁷⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 363

⁷⁷ Görpe, **a.g.e.**, s. 129

Yönetime bir doktor gibi öğüt veren halkla ilişkiler uzmanı reçete yani çözüm önerileri sunarak firmanın daha iyileşmesine ve iyiye girmesine hizmet etmektedir. İletişim kolaylaştırıcı rolü yönetim ve hedef kitlesi arasındaki bilgi akışının nitelik ve niceliği ile ilgilidir. Halkla ilişkiler ve iletişim iç içe kavramlar olup, uygulayıcı için iletişimi kolaylaştırmak adına atılan adımlar nedeniyle bu sıfat kullanılmaktadır.

“Sorun çözme sürecini kolaylaştırma rolü: Halkla ilişkiler uzmanı örgütü ya da müşteriyi sorun çözme süreci ile yönlendirir.

İletişim teknisyeni: Genelde uzmanın iletişim yeteneği, becerisi ön plandadır ve medya ile ilişkiler açısından uzmanlık da önem taşır. Beklenen basın bülteni, konuşmalar gibi halkla ilişkiler malzemelerinin üretilmesidir.“

İki yönlü simetrik modeli uygulayan kurumlarda sorun çözme sürecini kolaylaştırmada üstlenilen rol daha fazla benimsenirken, uzman reçeteci rolünün aksine halkla ilişkiler uzmanı, yönetimle birlikte kararı uygulayan bir uygulayıcı-katılımcı rol üstlenmektedir. Uygulayıcı, yalnızca yol göstermekle ve strateji oluşturmakla kalmayıp hedefe doğru giderken sorun çözme sürecinde yönetimin her aşamada yanında yer alır.⁷⁸

İletişim teknisyeni rolü, iletişim kolaylaştırıcı rolü ile aynı işlevi yapar gibi algılanmasına karşın “iletişim teknisyeni rolü” -adı üstünde- teknik hizmet sağlayıcı gibi hareket eder. İşlevi, yönetimin belirlediği strateji ve kararlara ilişkin, basın bülteni hazırlama, medya ile ilişkilerin izlenmesi ve benzeri uygulamalarının aşamasında yardımcı tekniklerin kullanımıyla ilgilidir.

Görpe'nin de vurguladığı, Avrupa Birliği Araştırma Projesi kapsamında yapılan Delfi araştırmasına göre öne çıkan roller, Avrupa halkla ilişkilerinin dört özelliği olarak değerlendirilmelidir:⁷⁹ Yansıma rolü, yönetici rolü, operasyonel rol, eğitim rolü.

Yansıma rolü tanımıyla halkla ilişkiler uygulayıcısının bir tür aynalama görevi üstlendiği belirtilmeye çalışılır. Kurum ile hedef kitle arasında köprü görevi kurduğu kabul edilen halkla ilişkiler uzmanının toplumdaki gelişmeleri ve değişimi anlayarak, içinde bulunduğu kuruluşun yönetimiyle paylaşması ve kuruluşun değişimini

⁷⁸ Geçikli, **a.g.e.**, s. 77

⁷⁹ Görpe, **a.g.e.**, s. 132

yönetmek gibi bir görevi benimsemesi beklenir. *Yönetici rolündeki* iletişimci, iletişim süreçlerini ve ilişkileri yönetmekle sorumludur. *Operasyonel rolde* İletişimcinin eylem planlarını uygulama konusunda bir rolü vardır. Eylem planı, iletişim planlarının ilgili kanallar ve araçlarla uygulanmasını esas alan bu rol gereği işlerlik kazanır. *Eğitim rolü*, kurum üyelerinin iletişim açısından bilgilendirilmesini ve yetkinlik kazandırılmasına yönelik çabaları kapsar.

Görpe'nin de vurguladığı, Avrupa Birliği Araştırma Projesi kapsamında yapılan Delfi araştırmasına göre öne çıkan roller, Avrupa halkla ilişkilerinin dört özelliği olarak değerlendirilmelidir.⁸⁰

Harold Burson halkla ilişkiler mesleğine ilk başladığı yıllarda firmaların ve kurumların “şunu nasıl söylemeliyiz?” sorusunun, zaman içinde değişerek “ne söylemeliyiz ve bunu nasıl yapmalıyız?” sorularına dönüştüğünü vurgulamaktadır.⁸¹

Smith ise halkla ilişkilere biçilen sayısız adın, halkla ilişkilerin liderlik özelliğinin ön planda tutularak sıralanması gerektiğine dikkat çeker.⁸² Sven Hamrefors, halkla ilişkiler uygulayıcılarına liderlik rolleri sunulmasa dahi, iletişimcilerin bu rolü almaya çaba göstermeleri gerektiğinin önemine değinmiştir.⁸³

9 Kasım 2006 yılında Halkla İlişkiler Enstitüsü tarafından verilen bir davette Grunig, “50 yıl sonra Halkla İlişkilerin Değeri ve Değerleri” adlı konuşmasında Halkla ilişkilerin değeri için şunları söylemiştir:

“.....halkla ilişkilerin kurumlara olumlu katkıları olabilir çünkü eğer halkla ilişkiler kurumlarda stratejik karar alımlarında hedef kitlelerin sesi olabilirlerse, sosyal sorumluluk sahibi kararlar vereceklerdir. Sorumluluk sahibi kurumların davranışları hedef kitleleri ile ilişkilerinin kalitesini karşılıklı olarak arttıracaktır.”⁸⁴

Bu bağlamda halkla ilişkilere verilen değerin ve değişen algının halkla ilişkiler uzmanlarının eğitimi açısından ve halkla ilişkiler alanındaki işe alımlar bakımından değerlendirildiğinde görülmektedir ki, halkla ilişkiler uzmanlarının değişimi izlemeleri kaçınılmaz olmuştur.

⁸⁰ Görpe, **a.g.e.**, s. 132

⁸¹ **A.e.**, s. 139.

⁸² Richard D. Smith, **Strategic Planning for Public Relations**, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 2002, s. 3.

⁸³ Görpe, **a.g.e.**, s. 140-142.

⁸⁴ **A.e.**, s. 135.

1.4. Halkla İlişkiler Uzmanında Bulunması Gereken Nitelikler

Hamrefors'un da belirttiği gibi çağımızda birçok kuruluşun iş yapma tarzı değişmiştir. Halkla ilişkilerin çalışma alanını genişletmesi ve işlevlerinin çoğalması, halkla ilişkiler uzmanından beklentilerin de değişmesine yol açmıştır. Halkla ilişkiler alanında donanımlı uzmanlar yetiştirmek için verilen eğitimlerin önemi kadar kimi uzmanlarca bu işe yatkınlığın da kriter olabileceği görüşü öne sürülmektedir. Kişilik özellikleri bakımından doğuştan suskun, içine dönük ve çekimser yapıda olan bir kişinin, yüksek okulu bitirse bile bu alanda başarılı olması güçtür.⁸⁵

İdeal halkla ilişkiler uzmanı kriterleri, değişen dünya koşullarına ve küresel pazarda farklı olmanın yollarını arayan kurumların gereksinimlerine göre boyut değiştirmiş olsalar da çekirdek değerleri korunmuştur.

Asna halkla ilişkiler uzmanının taşınması gereken olmazsa olmaz nitelikleri şöyle ifade etmiştir:

“...Halkla ilişkiler uzmanı kullandığı dile egemen olmalı, dilini etkili bir şekilde kullanmayı bilmeli ve istediğini doğru ifade edebilmek için gündemi takip etmeli ve genel kültür sahibi olmalı ki gündemi iyi yorumlama ve sentezleme gücünü kullanabilsin. Bu yüzden gazetecilik deneyimi olan bir halkla ilişkiler uzmanının muhakeme yeteneği ve araştırma merakı gelişmiş olacağından bu tecrübe önem taşımaktadır. Tüm bu birikimi yansıtabilmek için beden dili de önem taşımaktadır. Dış görünüşüne dikkat etmesi gereken halkla ilişkiler uzmanı tavırlarıyla da güven oluşturmayı bilmelidir.”

Asna, geniş kitleleri etkileme potansiyeline sahip olması gereken halkla ilişkiler uzmanlarının çabuk kavrayan, liderlik vasfı olan, sağduyulu, esprili, hayal gücü geniş ve vizyonu olan bireyler olması gerektiğini savunur. Black ise yıllar boyu yapılan araştırmalar ve uygulamalar sonucunda, etkili halkla ilişkiler çalışmalarının bilgi, yetenek, beceri ve akıl gerektirdiğinin kanıtlandığını söylemiştir.⁸⁶ Ceyda Aydede, iyi yazabilme, etkili konuşabilme ve inandırma yeteneğinin halkla ilişkiler uzmanı için önemli olduğunu vurgularken medyayla doğru ilişkiler kurabilmesi için medyayı tanıması gerektiği ve yönetimle hareket edebilmesi için de yönetim bilgisine sahip olması gerektiğini savunur. Aydede'ye göre, bir yönetim işlevi olarak

⁸⁵ M.Salim Kadıbeşgil, **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı**, Ankara, MediaCat Yayınları 3.Bask, 1998, s. 141

⁸⁶ Sam Black, **The Essentials of Public Relations**, London: Kogan Page, 1998, s. 12

halkla ilişkilerden söz ediliyorsa; problem çözme, karar verme ve güven yaratma yetenekleri de halkla ilişkiler uzmanının taşıması gereken en temel özelliklerdir. Bunların yanısıra, sektörün dinamizmini yakalaması için heyecanlı ve araştırmacı olması, yine sektördeki gerginliklerin ve bunalımların üstesinden gelebilmesi için “stresle baş edebilme” tekniklerini bilmesinde yarar vardır.⁸⁷ Çalıştığı kişi ve kurumları anlayabilmesi için empati yeteneğine, bu yeteneği devreye sokabilmesi için ise iyi bir dinleyici özelliğine sahip olmalıdır. Peltekoğlu ise bunlara ek olarak sağduyu genişliği, örgütlenme yeteneği, tarafsızlık, müşterisinin ne istediğini doğru anlayabilme, başarılı saptamalar yapabilme, mizah duygusu, düşünme kapasitesi, güçlü stratejiler oluşturabilmek için sorgulayıcı bir zekâ, yaratıcı zekâ ve aynı anda birçok sorunla uğraşabilme kapasitesi öngörür.⁸⁸

Alanın önde gelen isimlerinin “Halkla ilişkiler uzmanlarının taşıması gereken özellikler” konusundaki öngörülerini ortak bir havuzda topladığımızda kesişen şu nitelikleri görürüz:

- İletişim yöntemleri ve becerileri hakkında bilgi sahibi olma
- Tarafsızlık
- Sorgulayıcı bir zekâ
- Aynı anda değişik bakış açılarını değerlendirebilme
- Aynı anda birçok sorunla uğraşabilme
- Kişilerarası iletişimde başarı
- İyi dinlemeyi bilme
- Güçlü bir empati yeteneği geliştirme
- Güçlü stratejiler oluşturabilme
- Müşterisinin ne istediğini doğru anlayabilme, doğru saptamalar yapabilme

Tuğçe Gürel’in 2006 yılında İDA (İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği) üyesi olan Türkiye’nin önde gelen halkla ilişkiler ajanslarıyla - “bir halkla ilişkiler uzmanını işe alırken hangi özelliklerine dikkat etmeli?” sorusuna yanıt bulmak için yaptığı ve “halkla ilişkiler uzmanı nasıl olmalı” konulu araştırmada; takım çalışmasına yatkınlık, dürüstlük, yaratıcılık ve sabır o kişide beklenen nitelikler

⁸⁷ Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, Mediacat, 2002, s. 82.

⁸⁸ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 116

arasında ön sıralardayken, duygusal olması beklenen özellikler son sıralarda yer almıştır.⁸⁹ Yine aynı araştırma sonucunda, halkla ilişkiler uzmanı olmak için işe başvuranların; yabancı dil (konuşma), analitik düşünme, analiz ve sentez becerisi, empati, hedef belirleme, kendini ifade etme, genel kültür konularında yetersiz oldukları ortaya çıkmış, pek çoğunun da sahip oldukları gereksiz kuramsal bilgileri ön plana çıkarmaya çalıştıkları gözlenmiştir.

1.5. Halkla İlişkiler Çalışmaları Basamakları

Başarılı bir halkla ilişkiler kampanyasını yürütmek için kurumu ve hedef kitleyi iyi tanımalıdır. Kurumun gereksinimleri, imajı, algılanışı, güçlü ve zayıf yönleri, hitap edeceği hedef kitlenin tanımlamaları ve o kitleye ulaşmak için atılması gereken doğru adımlar, doğru zamanlama, etkili üslup geliştirme ve benzeri kriterlerin tümü bir bütün olarak halkla ilişkiler kampanyalarının temelini oluşturur.⁹⁰

Etkili bir halkla ilişkiler çalışmasında, sistematik bir yol haritası ve iletişim planı büyük önem taşır. Eğer halkla ilişkiler uzmanının elinde rotasının yer aldığı böyle bir yol haritası bulunursa; varmak istediği sonuca istediği tarihte ve planlandığı gibi ulaşabilir. Başarılı bir iletişim planı oluşturabilmek için ise kurumun içindeki ve çevresindeki gelişmeleri tam olarak algılayabilmek çok önemlidir. Başarılı bir iletişim planı; iletişim politikasını, stratejisini, program uygulamasını ve değerlendirmesini içermelidir. İletişim politikası, birtakım sorulara yanıt aranarak belirlenir. Sorulardan yola çıkmak, strateji ve politika oluşturulmasında son derece yararlıdır. Kurum kimdir? Daha iyi nasıl tanıtılmalıdır? Hedef nedir? Hedef kitle kimdir? İletişim alanındaki etkinlikleri nelerdir? Medya ilişkileri nasıl olmalı ve izlenmelidir? Sponsorluk ilişkileri nasıldır? gibi daha birçok sorunun oluşturduğu zincirin tek tek her bir halkasının irdelenerek netleştirilmesi, gidilecek yolu tanıma konusunda büyük önem taşır.⁹¹ Oluşturulan iletişim programının, kurumun gereksinimlerine yanıt verme niteliğini taşımasının yanı sıra stratejinin ve hedef kitlenin tanımlaması, bütünü gözlemleyerek vizyon doğrultusunda sonuca ulaşmanın önemli aşamalarına ışık tutar. Halkla ilişkiler uzmanı kurumun

⁸⁹ Tuğçe Gürel, "Halkla İlişkiler Profesyonelleri, İletişim Fakülteleri Mezunlarında Neler Arıyorlar: Ajans Yöneticilerinin Bakış Açıları", **2. Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 2006, s. 362.

⁹⁰ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 147-149.

⁹¹ Aydede, **a.g.e.**, s. 48.

gereksinimleri, hedefleri ve içinde bulunduğu durumu iyi analiz ederek ona uygun bir ilerleme haritası çizebilmelidir. Hazırlanan iletişim programının, kurumun tüm bölümleriyle koordinasyon sağlayarak diğer bölümlerde çalışanların yetenek ve bilgilerinden yararlanmayı destekleyen nitelikte olması kurum için büyük avantajdır.

Her durumda yönetimle sırt sırta durmasının önemini vurguladığımız halkla ilişkiler uzmanı, belirlenen stratejiler doğrultusunda hareket planı hazırlanırken yine yönetimle birlikte kararlar aldıktan sonra hangi iletişim araçlarını kullanacağını seçer.

Kurum politikasını ve stratejisini belirleyen iletişim programları genellikle; kurumsal iletişim medya ilişkileri, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim, kriz yönetimi, araştırma-geliştirme, toplumsal sorumluluk gibi başlıklardan derlenip türetilir.

Halkla ilişkiler kampanyalarında, plansız ve programsız yürütülen etkinlikler, ne kadar emek, zaman ve para harcanırsa harcanсын yorulmaktan ve boşa çaba harcamaktan öteye geçemez. İş dünyası ve kişisel kariyer planlamasında yıllardır bilinen ancak şimdi daha fazla yararlanılan yöntemlerle birlikte uygulama öncesi ve sonrası aşamaları daha da değer kazanmıştır. Uygulama, çalışmayı sonlandırma, hedefe ulaşma gibi görünse de uygulama sonrası yapılan değerlendirme, sonuca ışık tutmakta ve başarının ölçülmesini sağlamaktadır. Yine aynı şekilde alkışladığımız başarının, istediğimiz yönde bir başarı mı olduğunu bilmek açısından da, yolun başında koyulan hedefler ve stratejiler referans olurlar.

Başarılı bir halkla ilişkiler kampanyası yürütebilmenin kilit noktası, daha önce de belirtildiği gibi kurumun rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönlerini saptanması ve hedef kitleye ulaştırılacak mesajların bu çerçevede belirlenmesidir. İşte bu noktada kurumun büyüklüğü-küçüklüğü, hedef kitlesine yakınlığı-uzaklığı, çevresinde nasıl algılandığı, imajı, hedefleri, rakiplerince nasıl bilindiği, onu rakiplerinden ayıran başarılı olduğu alanlar önemle üzerinde durulması gereken başlıklardır. Tüm bunların yanıtını alabilmenin sık kullanılan bir yolu SWOT analizidir.

SWOT analizi, belirli bir durum ile ilgili analiz etmeyi ve onlarla çalışmayı kapsar.

“güçlü yanları (**S**trengths)
zayıf yanları (**W**eaknesses)
fırsatları (**O**pportunities)
tehditleri (**T**hreats)

İlgili İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kavramdır. Güçlü ve zayıf yanlar durumu etkileyen içsel; fırsatlar ve tehditler ise dışsal kuvvetlerdir.⁹²

Güçlü yanları sıralamak kurumun güçlü olduğu yanları ya da becerilerini ortaya çıkarmak için önemlidir. Zayıf yönler kurumun hangi konularda zayıf ve geliştirilmesi gerektiği konusunda ipuçlarını yakalamak noktasında önem kazanır. “Zayıf yanlarımı geliştirmek için sahip olduğum fırsatlar ve olanaklar neler?” sorusu fırsatlarımızı tanımamızı gerektirir. Fırsatlar; sahip olunan olanakları işaret ettiği gibi güçlü yanlarla birleşerek “Güçlü yanlarımı kullanarak tehditleri nasıl fırsata çeviririm?” sorusu için temel oluşturur. Tehditler, karşı karşıya kalınan riskleri ve kuşku içerir. Rakiplerin ve ilgili kuruluşların planları ile iç ve dış tehditler, içinde bulunulan durumun analizi ve sorunların çözümlerinde etkili geri bildirimler sağlamamıza olanak tanımaktadır.

Ürün ve hizmetler için de SWOT analizi yapılabilir. Güçlü - zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler bilinirse hedefe daha emin adımlarla ilerlenebilir.

Bir halkla ilişkiler kampanyasını sağlıklı yürütebilmek bir plan kapsamında çalışmalıdır. Bu plan, dört adımlı bir sistematik ilişkiler kümesidir: Araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme.⁹³

1.5.1. Araştırma

İlk adım araştırmadır. Ona verilen önem günümüzde gitgide artmaktadır. Araştırma; sorunu tanımlama, hedef belirlemek ve varılmak istenen yere çıkış yolları aramak amacıyla planlı ve sistematik olarak verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanması ve raporlama sürecidir. Biz kimiz? Neyiz? Nereye gidiyoruz? sorularına yanıt aranarak kendini tanımaya yönelik çalışmalardan oluşur.⁹⁴

⁹² Aydede, **a.g.e.**, s. 96-97.

⁹³ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 190-191.

⁹⁴ **A.e.**, s. 192.

Scott M.Cutlip ve Allen H.Center, Halkla İlişkiler sanatını dörtte üçü suyun altında (araştırma, planlama , değerlendirme) dörtte biri suyun yüzünde (uygulama) olan bir buzdağına benzetir .⁹⁵

ABD ve İngiltere’de yapılan çalışmalara göre, bütçe ve zaman yetersizliği halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimde araştırma yapılmamasının en yaygın nedenlerinden ikisidir. Başka çalışmalar ise nedenin daha derinde yattığını göstermektedir. IPRA dergisinde çıkan “Evrim: Halka İlişkiler Mesleğinin Aşıl topuğu” adlı makale sorunun kaynağının uygulanan halka ilişkiler modellerinde yattığını öne sürmektedir.⁹⁶

Araştırma; anket ve yüzyüze görüşme gibi biçimsel ya da kurum içi çalışmalar, raporlar, incelemeler gibi biçimsel olmayan yöntemlerle yapılabilir. Bu, durum değerlendirmesi, fikir tutum ya da imaj araştırmaları aracılığıyla; medyada yer alan duyuruların değerlendirilmesi, satış sayılarına ilişkin eğilimlerin incelenmesi, rekabet endüstri çevresel faktörler ürün performans ve test raporlarının incelenmesi şeklinde de olabilir .⁹⁷

Araştırmada ve tüm halkla ilişkiler etkinliklerinde hep referans alınması gereken, yol gösterici hedef kitle olmalıdır. Halkla ilişkiler etkinliklerinde taktikler ve uygulama yöntemleri hedef kitlenin gereksinimine göre şekilleneceği için öncelikle hedef kitleyi tanımak gerekir.

Sağlıklı bir iletişimin temeli birbirini anlamakta yatar; dolayısıyla hedef kitlenin isteklerini bilmek ön koşuldur. Hedef kitleyi belirlemek için çeşitli yollar izlenebilir ve izlenmektedir de. Halkla ilişkiler akademisyeni olan Frank Jefkins’e ve Ceyda Aydede’nin yeniden yapılandırmasına göre dokuz toplumsal grupta vardır.⁹⁸

- “ 1. Potansiyel çalışanlar
2. Genel anlamda toplum
3. Çalışanlar
4. Mal ve hizmet sağlayıcıları
5. Yatırımcı ve finansal pazarlar

⁹⁵ Asna, **a.g.e.**, s. 78

⁹⁶ IPRA- Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, Dünyada Halkla İlişkiler Eğitimi, 1998, Sayı:2, s. 7- 24

⁹⁷ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul, Mediacat, 2007, s. 137.

⁹⁸ Aydede, **a.g.e.**, s. 105.

6. Tüketici ve kullanıcılar
7. Dağıtımıcılar
8. Düşünce önderleri
9. İnternet kullanıcıları ”

Hedef kitleyi belirlerken geçmişte edinilen deneyimler, kaynaklar, pazar araştırması ve durum saptaması, değişime olan gereksinim, zamanlama... hepsi etkili birer faktör olarak karşımıza çıkar.

Hedef kitleyi belirledikten sonra hedef kitemizin görüşlerini alarak kurum imajımızı oluşturuyoruz. Zayıf ve güçlü yanlarımızı saptıyoruz. Etkinlikler hedef gruplara nasıl ulaşacak sorusunu yanıtını, dağıtım yollarının analiziyle buluyoruz. Fiyat politikası analizi, kurumun kendi etkinliklerinin analizi, çevre analizi, hedef gruplarıyla iletişim araçları analizi bu aşamada gerçekleşiyor.⁹⁹

Firma profilini ve hedef grubu belirlemek için bilgileri bir araya getirirken anket tekniği, gözlem ve deney yöntemlerinden yararlanılabilir. Halkla ilişkiler uzmanı bu bilgileri toplamak için bir araştırma firmasından destek de alabilir.

Araştırmanın değerlendirmesi, araştırma basamağını başarıyla atlayıp bir üst basamağa geçebilmek büyük önem taşır. Araştırma sonucu elde edilmiş bilgiler sağlıklı bir biçimde yorumlanmalı ve değerlendirilmelidir. Bu son basamak, kampanya sonundaki değerlendirmeyle örtüşmeyi görme açısından yön göstericidir.

1.5.2. Planlama

Halkla İlişkiler kampanyalarında araştırmadan sonra çıkılan ikinci ve önemli basamak planlamadır. Sorun ve fırsatların araştırma ve veri analiziyle belirlenmesinin ardından bir sonraki basamak olan planlamaya geçilir.

Sorunların nasıl çözüleceği ve fırsatların nasıl değerlendirileceği ise planlama aşamasında ortaya konur. Yönetimle biraraya gelmek, planlama yapılırken, kararlılığın paylaşımı için fırsat yakalamak anlamına gelir. Kimi işletmelerde günün sıkıntıları sorun olarak algılanıp aşılmaya çalışılır. Halkla ilişkiler uzmanı kısa, orta ve uzun dönemli planlamalarla doğru bir strateji belirler. Planlama süresince yapılması gerekenlerden ilki; etkinlik alanını belirlemek

⁹⁹ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 194-196.

olmalıdır. Zaman, enerji ve insan kaynağının nerede kullanılacağına karar verilmeli, amaçların dayandırıldığı ölçülebilir faktörler saptanmalı, hedefler ve beklentiler belirlenmelidir. Planlama aşaması 10 adımdan oluşur:

- “ 1. Problem
2. Durum analizi
 - a. iç faktörler
 - b. dış faktörler
3. Program amaçları
4. Hedef kitle
5. Her hedef kitle için program amaçları
6. Hareket planı program stratejisi
7. İletişim program stratejisi
 - a. mesaj stratejisi
 - b. medya stratejisi
8. Program değerlendirmesi
9. Program uygulama planı
 - a. sorumlulukların saptanması
 - b. takvim
 - c. bütçe
10. Geri bildirim alınması ve programın değerlendirilmesi.”¹⁰⁰

Halkla ilişkiler uzmanlarınca saptanacak bu amaçların tüm kuruluş amaç ve hedefleriyle tutarlı olması önemlidir.

Planlama bölümünde “Neye nasıl ulaşmak istiyoruz?” sorusuna yanıt aranır. Hedeflerin, hedef gruplarının, bütçenin ve zamanlama planlama aşamasının önemli bileşenleridir. Ayrıntılı maliyet çalışmasının ön aşamasının tamamlandığı bu süreçte, kampanya için gerekli iletişim araçlarının kullanımından doğacak olan bütçe saptanmalıdır.¹⁰¹

1.5.3. Uygulama

Plan, uygulama aşamasında gerçekleşir. Daha önceden planlanmış ve hesaplanmış tüm ayrıntılar bu aşamada yaşama geçer. Bu aşamada, önceden saptanmış iletişim kanalları yoluyla ortaya konan strateji kullanılarak amaçlar gerçekleştirilir. Doğru iletişim medyaları aracılığıyla doğru mesajlar iletilerek kurumun, mesajı ulaştırmak istediği kitleye ulaşması sağlanır. Planlama sürecinde

¹⁰⁰ Balta Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 156.

¹⁰¹ Aytuğ Akesen ve Metin Özdenmez ve Abdi Ekizoğlu, Halkla ilişkiler, İstanbul, AB Ofset Yayın, 1999, s. 17.

öncelikli amaçların yer aldığı zaman tablosu denetlenmelidir. Bütçe bu aşamada yapılır ve bütçe dışına çıkılmaması için özen gösterilir. Böylelikle kurumun güç dengesi sağlıklı bir biçimde sürdürülmüş olacaktır. Uygulama aşamasında çeşitli engellerle karşılaşılırsa ve bu yüzden planın dışına çıkmak gerekirse, bunun için en uygun koşulları oluşturmalıdır.¹⁰²

Planlamanın uygulaması olarak belirlenen bu sürece iletişim evresi de denir. Kararların alınması kadar uygulamaya eksiksiz geçmesi de önemlidir.¹⁰³ Kararların uygulamada ne denli etkili oldukları ise bir sonraki “değerlendirme” sürecinde saptanacaktır.

1.5.4. Değerlendirme

Halkla ilişkiler plan ve programının hazırlanması kadar önemli olan bir diğer süreç sonuçların değerlendirilmesidir. Değerlendirmede elde edilecek sonuçlar bir sonraki halkla ilişkiler çalışmaları için yol gösterici olacaktır. Bu nedenle yapılan çalışmalar düzenli bir biçimde dosyalanmalıdır.

Değerlendirme neyin nasıl olduğunu ve kampanyanın amacına ulaşip ulaşmadığını ölçmek için yapılır. Değerlendirme, bir norm ya da kriter/ölçü kullanılarak ya da karşılaştırma yapılarak bir şeyin değerini ortaya koyma işlemidir.¹⁰⁴

Kampanyanın başarıya ulaşip ulaşmadığı konusunda veri sağlayan önemli bir süreç olan değerlendirme aşaması, kurumun çalışmalarını değerlendirip, dersler çıkarabilmesi ve gelecekte daha başarılı projelere imza atabilmesi için son derece önemlidir. Değerlendirme ölçümü sürecinde şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Ne ve niçin sorularına yanıt verebilme
2. Değerlendirmeyi etkili ve doğru bir biçimde yapabilmek amacıyla kullanılacak yöntemleri saptama
3. Hedef kitleden sağlanan geribildirim aracılığıyla stratejinin yeni

¹⁰² Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 218

¹⁰³ Alaaddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, İstanbul, Der Yayınları, 1993, s. 85.

¹⁰⁴ Okay ve Okay, **a.g.e.**, s. 219.

durumlara uygulanabilmesi ve gelecekteki etkinlikler için bir öngörü oluşturabilme

Değerlendirme kriterleri kampanyanın içeriğine göre değişebilir. Bir şarkıcı albümü için halkla ilişkiler kampanyası sürecinde albüm satışları bile değerlendirme kriteri olabilmektedir. Bunun için sonuçlar nicelik ve nitelik açılarından değerlendirilmelidir.

Değerlendirme, hedef kitleye ulaştırdığımız mesajlara gönderilen geri bildirim ölçülmesi ile sağlanır.¹⁰⁵ Geri bildirim öğrenildiği süreçte, halkla ilişkiler programının tüm ayrıntılarıyla değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirmede doğru program yapılıp yapılmadığı, amaçlara nasıl ulaşıldığı, hedef kitlelerle istenen iletişimin kurulup kurulmadığı, program maliyetinin öngörüye uygun olup olmadığı gibi sorulara yanıt aranır.¹⁰⁶

1.6. Halkla İlişkiler Eğitimi

Belirli amaçlara yönelik planlı ve sistemli bir etkinlik bütünü olarak yürütülen halkla ilişkiler, belirlenen stratejiler doğrultusunda istenen hedefe ulaşabilmek için alana hakim ve yeterli donanımına sahip uygulayıcılara gereksinim duyar. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, çağın değişen koşulları ve dünyada geçerli olan yöntemleri ancak bilgi, beceri ve deneyim üçlüsüyle kullanabilirler. Bu bağlamda verilen halkla ilişkiler eğitimlerinin eksik yönlerinin, temel koçluk becerileri kapsamında giderebilir giderelemeyeceğinin sınanmasında yarar görülmektedir.

1990'lı yıllarda tartışılan "Halkla ilişkiler eğitimi gerekli midir?" sorusunun yerini günümüzde "Nasıl bir eğitim?" sorusu almıştır. Son araştırmalar, şu anda verilmekte olan halkla ilişkiler eğitiminin revize edilmesi görüşünü ön plana çıkarmaktadır.¹⁰⁷

Halkla ilişkiler eğitimleri; üniversite düzeyinde olduğu kadar sektörün gereksinimini karşılamaya yönelik kısa süreli halkla ilişkiler eğitimlerle de mümkün olabilmektedir. Halkla ilişkiler alanında akademik kariyer yapmayı planlayanlar ve bu alanda yönetici olmayı hedefleyen kişiler için üniversite düzeyinde halkla ilişkiler

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 27

¹⁰⁶ Bıçakçı, a.g.e., s.75

¹⁰⁷ Keleşoğlu İşler, a.g.e., s. 38.

eğitimi, orta kademe yöneticilik konuları için özel okul ve seminerler aracılığıyla diploma ya da sertifika sahibi olunan orta düzeyde halkla ilişkiler eğitimi; uzmanlar için özel olarak hazırlanmış sınırlandırılmış eğitim paketlerinin yanısıra yeni başlayanlar ve orta düzeydeki öğrencilere yönelik kısa süreli halkla ilişkiler seminerleri düzenlenmektedir.¹⁰⁸

Bilgi ve beceri gelişimini hedef alan “niversite düzeyindeki halkla ilişkiler eğitiminin içeriği, gereksinimleri karşılamak yönünde yeterli mi?” sorusunun tartışıldığı birçok çalışma göstermektedir ki: eğitim sonrası çalışma yaşamına atılan halkla ilişkiler öğrencileri sektörün gereksinimlerini yeterince karşılayabilme konusunda kaygı yaşamaktadırlar.¹⁰⁹

Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksek Okulu’nda öğrenim gören 462 öğrenciyle gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucuna göre; aldıkları eğitim-öğretimin mesleki uygulama alanında yeterli olup olmayacağı sorusuna verilen yanıtlarda % 71,6 oranında yeterli olmayacağı görüşüne rastlanmaktadır. Bunu, halkla ilişkiler ğrencilerinin iş yaşamına ilişkin kaygılarının ve gvensizliklerinin olabileceği biçiminde yorumlamak ve akla gelen ilk olasılık olarak öngörmek doğru bir yaklaşım olabilir. Aldıkları eğitimin hangi noktada yetersiz kaldığını belirlemek için sorulan diğer bir sorunun yanıtlarında deneklerin %68,6’sı aldıkları eğitim ve öğretimin yeterli, ancak uygulamanın eksik olduğunu belirtmeleri ise; pratikte uygulama alanı, teknik altyapı ve ortam eksikliği gibi farklı konuları gündeme getirmektedir.¹¹⁰

Halkla ilişkiler eğitiminin güçlü ve zayıf yönlerini araştıran birçok çalışmada eksik yanlar;

- gereksiz kuramsal bilgilerle doldurulmuşluk
- yaratıcı olma
- empati kurma
- kendini ifade etme
- sunum yetersizliği
- analitik düşünme eksikliği
- sentez eksikliği

¹⁰⁸ Albert Queckl, **Dünyada Halkla İlişkiler Eğitimi**, ev., Nur nver, Ahmet nver, IPRA, Altın Kitap Sayı:2, İstanbul, Rota Yayınları, s. 17.

¹⁰⁹ Ahmet Ayhan, “Halkla İlişkiler nlisans ğrencilerinin Halkla İlişkilere Bakış Açısı Okul Sonrası Beklenti ve Kaygıları”, Kocaeli Üniversitesi Kandıra MYO, **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 27-28 Nisan 2006, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/27-ahmet_ayhan.pdf (erişim tarihi: 15 şubat 2008)

¹¹⁰ Ayhan, **a.g.e.**, s. 390.

- çevresel gözlem
- neden sonuç ilişkisini araştırarak sorgulayıcı zekâ
- iletişim temelli eğitime karşın iletişim sorunları yaşamaları ”

olarak sıralanırken; güçlü yanlar,

- “ • kuramla uygulama dengesi
- sistematik düşüncenin aktif kullanımı
- stajla sektöre uyum sağlayabilme
- genel kültürle ilgili donanım ”

olarak belirtilmiştir.¹¹¹

Bu noktada kuramla pratiğin bulunduğu ders programlarının hazırlanması gerektiği konusunda görüşbirliği içinde olan halkla ilişkiler öğretim üyeleri; analiz ve eleştirel düşünme derslerinin de büyük önem taşıdığını savunmaktadırlar.¹¹²

İdeal bir halkla ilişkiler ders programında ele alınması beklenen ders gruplarını Toth şöyle aktarmıştır:

“1. Halkla İlişkiler Teori ve Uygulaması

a. Bilgi ve teori temeli

- Motivasyon ve inandırma kuramı
- İletişim kuramı, etik ve profesyonel değerler (doğruluk, dürüstlük, güven, saygınlık, netlik, sorumluluk, müşteriye ya da topluma hizmet....)
- Yasal yükümlülükler ve sınırlılıklar
- İş dünyasına bakış (ilkeler, bütçe ve zamanlama)
- Uluslararası yaklaşım
- Kurumsal kültür ve iletişim, kurum içi iletişim, iletişimin iç ve dış kanalları

b. Deneysel alanlar

- Müşteri hizmetlerini anlama
- Staj
- Gönüllülük temelli projelere katılma ve uygulama
- Halkla ilişkiler, klüpler, öğrenci toplulukları
- Rapor hazırlayıp sunabilme
- Kariyer seçeneklerinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerini kavrayabilme

2. Analiz ve Eleştirel Düşünme Dersleri

- Analiz, eleştirel düşünme, kampanya stratejisi, sorun çözme, örnek olaylar, sonuçların raporlanması
- Araştırma
- Veri toplama, kamuoyu yoklamaları, saha araştırmaları
- Araştırmanın sınırlılıkları
- Endüstriyel standartlarda yazılım araştırma bilgisi
- Sentez, yorum, analiz

3. İletişim Süreci ve Sunumu

¹¹¹ Gürel, **a.g.e.**, s. 362.

¹¹² Sema Yıldırım Becerikli, “Türkiyedeki Lisans Düzeyindeki Halkla İlişkiler Eğitimine İlişkin bir Değerlendirme”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, **Communication in the Millennium Sempozyumu 2004**, s. 197-198.

- a. Yazılı İletişim
- b. Sözlü İletişim
- c. Görsel/Teknolojik İletişim
- d. Kişilerarası İlişkiler ve Grup İlişkileri”¹¹³

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde verilen kuramsal bilgiler kadar pratik eğitim de önemlidir. Uygulama dersleri, bir halkla ilişkiler uygulayıcısı olabilmek için yeterli bulunmama ile birlikte en başta gelen eksiklik olarak, uygulamayı pekiştirecek atölyelerinin olmaması gözlenmektedir. Gazetecilik Bölümü öğrencilerinin bir gazeteleri ve Radyo-TV Bölümü öğrencilerinin uygulama radyolarının olmasına karşın Halkla İlişkiler Bölümü öğrencilerinin atölye çalışması yapabilecekleri böyle bir alanın olmaması, onların en büyük eksikliği olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁴

Kamu üniversitelerinde halkla ilişkiler bölümünde kuramsal derslerin ağırlığı %76 - %85 arasında değişirken; özel üniversitelerde bu oranın %63 - %88 arasındadır. Bu durumda özel üniversitelerin uygulamaya daha fazla önem verdikleri sonucu çıkmaktadır.¹¹⁵

Halkla ilişkiler eğitiminin verimliliğinin sorgulandığı bir araştırma kapsamında "Mükemmel bir halkla ilişkiler eğitimi için hangi öğrenme yöntemleri kullanılmalıdır?" sorusuna katılımcıların çoğu aktif ve katılımcı eğitimin kendileri için daha önemli olduğu yanıtını vermiştir. Katılımcılar, derslerde kişisel sunum ve konuşmaların kendi kişisel gelişimlerine önemli ölçüde katkı sağladığını, kendilerine güvenlerini artırdığını ifade etmişler, "Halkla ilişkilerde etkin öğrenme yöntemleri nelerdir?" sorusuna ise çoğunlukla drama ve yaratıcı drama yanıtını vermişlerdir. Dramanın derste öğrendikleri birçok konuyu pekiştirilebileceğini, grup iletişimini güçlendireceğini ve grup çalışmasındaki aksaklıkları göz önüne sererek, eksikliklerin tespitinde de etkin rol oynayacağını belirtmişlerdir.

Halkla ilişkiler alanında yeni çağdaş yönelimler de dikkate alınarak,

¹¹³ Sema Yıldırım Becerikli, "Türkiye'deki Lisans Düzeyindeki Halkla İlişkiler Eğitimine İlişkin Bir Değerlendirme", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, **Communicaitaion in the Millennium Sempozyumu**, 2004, s. 197-198. , <http://cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130846892.pdf>, 15 Eylül 2008.

¹¹⁴ Hanife Güz, "Halkla İlişkiler Eğitimi: Halkla İlişkiler Eğitiminin Algılanması Üzerine Bir Araştırma ve Model Önerisi", İzmit, Kocaeli Üniversitesi, **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 27-28 Nisan 2006 http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/21-hanife_guz.pdf (erişim tarihi: 15 Eylül 2008).

¹¹⁵ Yıldırım Becerikli, **a.g.e.**, s. 206.

gereksinimlerin belirlenip, bu doğrultuda program yapılmalıdır. Her geçen gün daha fazla öğrencinin tercih ettiği ve bu eğitimi alanların da bilinçli bir seçim yaptığı gerçeğinden hareketle, halkla ilişkilerin doğasına uygun olarak dengeli kuramsal ve uygulamalı içerikle yapılandırılması, bu alanda verimliliği ve etkinliği artıracaktır.

Eğitim programlarında yapılacak değişiklikler sırasında da -Toth'un belirttiği gibi- halkla ilişkiler kuramı ve uygulaması, analiz ve eleştirel düşünme yeteneğini kazandırma ve halkla ilişkilerin her dokusunda rastlanan iletişim süreci ve sunumu konu başlıkları göz önünde bulundurulmalıdır.

Dean Kruckeberg'in makalelerinde de¹¹⁶ önerdiği gibi halkla ilişkiler profesyonelleri yetiştirilirken oluşturulacak yeni bir eğitim programı, akademisyenlerin, uzmanların ve halkla ilişkiler derneklerinin bir araya gelmesiyle daha etkili hale getirilebilir.

Halkla ilişkiler diğer eğitim alanlarında olduğu gibi toplumsal örgütlenme biçimi ve ilişkilerinden bağımsız ya da soyutlanmış olarak değişip gelişmez, tersine, toplumsal etkileşimle iç içedir.¹¹⁷

Halkla ilişkiler eğitimi günümüzün endüstriyel yapısının gereksinimlerine uygun bir karaktere sahiptir. Buna karşın endüstri "yetiştirilmiş eleman" isteği doğrultusunda baskılar yapmakta ve değişiklikler istemektedir. Egemen karakter, halkla ilişkiler eğitiminde amaç belirlemekten başlayıp verilen derslere yansıyan düzenlenmelere kadar pek çok platformda kendini göstermektedir. Endüstrinin değişiklik için baskısı özellikle halkla ilişkiler dernekleri tarafından ifade edilmektedir. Bu ifadeler eğitimin, endüstrinin çıkarları yönünde olması gerekliliğini savunan akademisyenler tarafından eğitime yansıtılmaktadır. Günümüzdeki halkla ilişkiler eğitimine, hem liberal sosyal bilimler geleneğini hem de uygulamalı geleneği birlikte içeren karma bir sistem egemendir. Bu karma sistemde uygulamanın mı yoksa liberal geleneğin mi egemen olduğu halkla ilişkiler bölümlerinin amacına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kuramsal gerekçeye bağlı olarak yapılan bir araştırma göstermektedir ki: Eğer bir okuldaki mesleki eğitim (ya da bilim) dersleri %40 ile %60 arasında ise o okulda hem bilimsel hem de pratik derslerin dengesiz dağılmadığı

¹¹⁶ Dean Kruckeberg, "The Future of Public Relations: Some Recommendations". **Public Relations Review**, 1999, 24(2), s. 235 –248.

¹¹⁷ Esra Keleşoğlu İşler, **Halkla İlişkiler Mitler ve Gerçekler**, Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007, s. 128.

karma bir sistemin olduğu varsayılır. Eğer bir okuldaki bilimsel derslerin oranı % 60'dan fazlaysa liberal eğitim geleneğinin, pratik derslerin oranı % 60'dan fazlaysa meslek elemanı yetiştirmeye yönelik bir eğitimin egemen olduğu kabul edilir.¹¹⁸

Uluslararası halkla ilişkiler derneği (IPRA) halkla ilişkiler eğitimini, halkla ilişkiler için gerekli olan temel bilgileri ve sahip olunması gereken iletişim temelli becerileri iç içe üç ilişkiyle açıklamaktadır (Bkz. Şekil 3)



Şekil 3 – Eğitim Şeması¹¹⁹

Bu eğitim şemasındaki beceriler aynı zamanda halkla İlişkiler uzmanlarının bilgi sahibi olması gereken alanlara da işaret etmektedir. Öncelikle bir yönetim işlevi olan halkla ilişkiler alanında halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim becerilerini zenginleştirmenin onlara neler katabileceğinin analizi yapılmadan halkla ilişkiler alanı için iletişimin neden vazgeçilmez bir unsur olarak görüldüğünün altı çizilecektir.

¹¹⁸ Keleşoğlu İşler, a.g.e., s. 135.

¹¹⁹ Balta Peltekoğlu, a.g.e., s. 117

1.7. Halkla İlişkiler ve İletişim

Halkla ilişkilerin her aşamasında iletişim dokusuna rastlanır. İnsanlıkla aynı yaşta olan iletişim üzerine yapılan incelemeler köklü bir tarihe sahiptir. Stanford Üniversitesi profesörlerinden Steven H. Chaffee “insanların söylediklerinin arkasında yatan nedenler ve söylediklerinin başkaları üzerinde yarattığı etki ile ilgili konularda varsayımlar oluşturup onlara göre davranmadıkları takdirde etkili bir yaşam sürülemeyeceğini” belirtmiştir.¹²⁰ Dolayısıyla yaşamın her alanında olan iletişim, insan odaklı bir yapı üzerinde kurulan halkla ilişkilerle büyük ölçüde ilişkilidir.

Halkla ilişkiler ve kişilerarası iletişim arasındaki bağın sorgulanmaya başlaması halkla ilişkiler çalışmalarının tarihine yayılmıştır. Broom’un halkla ilişkilerde ortak yönelime başvurulması üzerine olan çalışması kişilerarası iletişime başvurmakta ilk girişim olarak varsayılırken, Ferguson (1984) ve Toth (1995) kişilerarası iletişimin önemini tartışan görüşler öne sürmüşlerdir.

İletişim sisteminin oluşturduğu kurumsal yapı içinde iç iletişim, kurum dışı iletişim, iletişimin dili ve yönetimi kavramlarıyla karşılaşırız. Bu önem halkla ilişkilerin üç gerekli özelliğini de kapsamaktadır. İletişim, yönetim ve ilişkiler.¹²¹ Halkla ilişkilerin yönetime etki eden rolünü de anımsarsak, iletişim hem kuruluşun eylemlerini, hem de kuruluş ve ortaklar arasındaki ilişkiyi yönetmek için gereklidir. Bilginin paylaşımı ve diyalog oluşturulmasında yazılı ve sözlü iletişimden yararlanılır.

“Kişilerarası iletişimin her tanımı aslında ilişkinin tanımının kendisidir” görüşünü savunan Cappela (1987) taraflar arasında karşılıklı değişimleri içeren uzun süreli bağlantının gerekliliğine dikkat çekmektedir. Aynı zamanda kişilerarası iletişim medya karması için gerekli bulunmaktadır.¹²² Cartwright (1949) kampanyalarda davranış değişikliği oluşturmak için de halkla ilişkilerde kişilerarası iletişimin varlığından söz eder.

Kişinin bir soruna ya da konuya duyduğu merakı yansıtan ilgi, halkla ilişkiler araştırmalarında ve çalışmalarında en yaygın kişilerarası değişken olarak kabul

¹²⁰ Wilbur Lang Schramm, Steven H. Chaffee, Everett M. Rogers, **The Beginnings of Communication Study in America: A Personal Memoir**, USA, Sage, 1997, s. 105.

¹²¹ Güz ve Becerikli, **a.g.e.**, s. 54-55

¹²² **A.e.**, s. 57.

edilir. İlgili; hedef kitlenin sınırlandırılması, sorun yönetimi ve risk iletişimi gibi halkla ilişkiler konularında kullanılır.¹²³

Çeyrek yüzyılı aşkın bir süredir halkla ilişkiler için önem taşıyan bu kuramlar insan bilgisinde önemli bir rol oynamışlardır. Geçen süre hem kuramları, hem de insanların düşüncelerini paylaşma, birbirlerini etkileme ve güven oluşturma gibi kavramları geliştirmiştir.¹²⁴

Halkla İlişkiler, sabırlı çalışma isteyen sürekli bir etkinliktir. Saygı, sevgi gibi geniş zaman isteyen duygular bir günde kazanılamaz. Saygınlık kazanma ve dostluk kurma zaman alır. Dostluk karşılıklı tanışma, yardımlaşma ve uzun süren bir arkadaşlık sonunda kazanılır. Sağlam bir halkla ilişki, sağlam bir dostluğa benzetilebilir. Nasıl ki sağlam bir dostluk zamanla kurulabilirse iyi bir halkla ilişkilerin kurulması da zamana ve sabırla çalışmaya bağlıdır.¹²⁵

Görüşler, halkla ilişkileri algılayışa göre farklılık gösterir. Likely'e göre halkla ilişkiler bölümlerinin kendilerini nasıl yapılandırdığıyla ilgili çalışmalar oldukça azdır. İlk olarak 1989 yılında Public Relations Research Annual'ın ilk sayısında Larissa Grunig'in halkla ilişkilerle ilgili çalışmasından söz etmiştir. Bir yönetim danışmanı olan Likely bu çalışmayı yeniden ortaya çıkarıp günümüze de uyarlanabileceğini savunmuştur.¹²⁶

Yalnızca halkla ilişkilere özgü bir kuram yoktur, çünkü halkla ilişkileri birçok disiplin besler. Halkla İlişkiler, psikolojiden sosyolojiye, politika biliminden ekonomiye ve tarihten felsefeye kadar birçok alandaki kuramla açıklanmaktadır. Halkla ilişkilerle ilgili çalışmalarda egemen kuramlar, Amerikan pragmatizmine, uyarıcı tepki modeline ve davranış psikolojisi ile iletişimdeki etki modellerine dayananlardır.

İletişim dendiğinde hemen akılda canlanan bir döngü vardır: gönderici, mesaj ve alıcı. Bu döngünün karşılığı Halkla ilişkilerde; kuramsal çerçeveler, toplum, iletişim, medya ve halkla ilişkilerin tarihsel gerçeğini yaratma biçiminde

¹²³ Grunig ve Hunt, Managing Public Relations, Holt, Rhinehart and Winston, New York, NY, 1984

¹²⁴ Berth ve Sjöberg, **Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi Sekiz Ülke Üzerine Bir İnceleme: Halkla İlişkilerde Kalite**, Altın Kitap, Sayı:12, IPRA, 1998 s. 15.

¹²⁵ Tortop, **a.g.e.**, s. 24

¹²⁶ Görpe, **a.g.e.**, s. 136.

karşımıza çıkar. Öte yandan egemen iletişim kuramları medyanın, iletişimin ve halkla ilişkilerin toplumsal rollerini demokrasinin ve özgürlüğün tanımıyla, politik gücün pratikleriyle ve günlük yaşamın süreçleriyle ilişkilendirirler. Bu ilişkilendirmede kişilerarası iletişim ve halkla ilişkilerde iletişimin önemini farkına varılmıştır.

BÖLÜM II

YAŞAM BOYU İLETİŞİM VE KİŞİLERARASI İLETİŞİM

2.1. Yaşam Boyu İletişim

İnsanlık tarihiyle yaşıt olan iletişim, yaşamımızın her alanında çeşitli biçim ve süreçlerle karşımıza çıkar. Yaşamsal anlamını koruyan ancak günümüze gelene kadar bilimsel ve teknolojik gelişmelerle boyutlarının değiştiği “iletişim”, yaşam boyu süren uzun bir çizgide süreklilik gösterir.¹²⁷

Bireyi yaşam boyu iletişim çerçevesinde değerlendirdiğimizde; bireyin var olduğu andan itibaren önce kendiyle sonra çevresiyle etkileşim içinde olduğunu görürüz. Anne ve bebek arasında bağ kurulmasına yardımcı olan kordon bağı bir çeşit iletişim aracı görevi üstlenerek bireyin ilk adım olarak yaşama tutunmaya çalışmasına örnek olarak verilebilir. Anne ve bebek arasında oluşan bu güven temelli ilişki, kişinin çevresiyle etkileşime girdiği ilk aşama olarak kabul edilir. Dünyaya gelen ve nefes aldığı ilk andan itibaren iletişim halinde olan bebek, anneye yakın ilişkisinden sonra fiziksel ve sosyal anlamda varlık göstermeye başlar. Yaşamının her evresinde ve kişilerarası iletişimde bebeğin annesiyle kurduğu bağ önemli bir temel oluşturur. Önce beden diliyle sonra sözcükleri ve tümceleri kullanarak kendini ifade etmeye başlayan bebek, genişleyen çevresini tanımaya başlar. Değerlendirmeleri sonucunda oluşan yargılara ve yaşadığı ilişkilere, bu ilişkilere sağladığı kazanımlara ve deneyimlere göre gelişimini sürdürür. Bütün bunlar iletişim süreçleridir. Bireyin çevresi ve kendi yaşamı üzerinde etkin ve belirleyici olabilme çabasını, Berlo'nun “amaçlı olarak etkilemek ve değiştirmek için iletişim kurarız” ifadesi bir şekilde yansıtmaktadır.¹²⁸

Ömür boyu yaşamın bütününde kendini hissettiren iletişimin, kişinin kendini anlaması, karşısındaki kişilerle geliştirdiği diyaloglar, dünyayı algılaması ve anlamlandırması açısından değerlendirildiğinde toplumsal yaşamın temelini oluşturduğunu görürüz.

İnsan ilişkileriyle paylaşılan ve geliştirilen anlamlar, içinde bulunduğumuz ve her

¹²⁷ Uğur Demiray, **Etkili İletişim**, Ankara, Pegem Akademi, 2008, s. 2.

¹²⁸ Merih Zillioğlu, **İletişim Nedir**, 2. bs., İstanbul, Cem Yayınevi, 1996, s. 12.

yönden iletilerle çevrelendiğimiz döneme gelirken elbette çok yol almıştır. İnsanoğlu “iletişim” kavramını, hep içinde bulunduğu dönemle harmanlayarak ortaya koymaya çalışmıştır.

İnsanlık tarihinin en eski yıllarından bu yana varlıklararası bir beceri olan iletişim, önce entelektüeller arasında ilginç bir konu olmayı başarmış, yakın geçmişten itibaren de bilimsel inceleme konusu olarak ele alınmaya başlamıştır.¹²⁹

İletişim her dönem, o dönemin kendine özgü koşulları çerçevesinde farklı bakış açılarıyla yorumlanmış, felsefe, psikoloji, sosyoloji gibi bilim dallarıyla etkileşim göstererek kendini keşfetmeye çalışmış, ancak kendi yapısını kurup, temelini atması uzun yıllar almıştır.

İletişimin felsefe ve psikolojinin çizdiği sınırlardan geçip, geçen yüzyıldan bu yana, gelişen ve değişen sosyal bilimlerin odak noktası halini almasında, teknolojik gelişmelerin ve küresel yakınlaşmaların rolü büyüktür. Oskay'ın belirttiği gibi iletişim, “insan varlığını sürdürme biçiminin bir ürünü ve insan varlığını sürdürme biçimindeki gelişmelere göre, değişimlere uğrayan bir olgu”dur.¹³⁰

Ancak günümüzdeki iletişim algısını ele alırken, iletişim araştırmaları tarihini ve iletişimin kök salma dönemlerini incelemekte yarar vardır. İletişim bilimi günümüze gelene kadar çeşitli evrelerden geçmiş ve farklı görüşlerin ürettikleri iletişim modelleriyle literatürdeki yerini almıştır. İletişim araştırma ve kuramları bu bölümde daha ayrıntılı ele alınacaktır. Öncelikle yaşam boyu iletişimde iletişim olgusunun tanımını yapalım.

2.1.1. İletişimin Tanımı ve Amacı

İletişim herkesin bildiği ancak çok az kişinin doyurucu bir tanım getirdiği bir insan etkinliğidir.¹³¹ İnsan yaşamının temelinde yer alan iletişim içinde bulunduğu zamanın gereksinimlerine göre işlevlerini çeşitlendirmiştir. Eflatun'un düşünceleri sembole dönüştürmesinden, Aristo'nun güzel söz söyleme sanatı ve inandırma

¹²⁹ Judith Lazar, **İletişim Bilimi**, Çev. Cengiz Anık, Ankara, Vadi Yayınları, 2001

¹³⁰ Yıldız Dilek Ertürk ve Ayşen Akkor Gül, **Çocuğunuzu Televizyona Teslim Etmeyin**, Ankara, Nobel Yayın, 2006, s. 188.

¹³¹ John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2003, s. 15.

becerisine günümüze gelene kadar iletişimin sayısız ayak izine rastlamaktayız. En yalın anlamıyla, iletişim bilgi, düşünce ve davranışların aktarılması sürecidir.¹³²

İletişim Latince “Communicare” fiilinden gelmekte olup, bağlantı sağlama bilgiyi ya da haberi paylaşma, herkese pay verme, ortak kılma anlamlarına gelmektedir. İletişim davranışlara yön vermek ve kişiler arasında sözlü ya da sözsüz diğer araçlar aracılığıyla karşılıklı anlayış sağlamaktır.¹³³ “İletişim kelime olarak 15. yüzyıldan sonra bir bilgiyi çoğunlukla, toplulukla paylaşma anlamında kullanılmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde ise; iletişim araçlarıyla toplumsal ilişkiyi sağlayan araçların ulaştığı gelişim düzeyi ve insanlar arası iletişimin kazandığı önem iletişim kavramının insan bilimlerinde yer almasına yol açmıştır.

İletişim olgusunu, iletişim kuramları alanının öncüsü Amerikan bilim adamlarından Wilburg Schramm’ın tanımından yola çıkarak açıklamak gerekirse:

“Beklentilerin zaman boyutu ne olursa olsun kişilerin amaçlarına göre değişkenlik gösteren iletişimin temel bir tek amacı yoktur. İnsanın doğumuyla başlayan bir iletişim yaşamından söz edilmelidir.”¹³⁴

Var olduğumuz andan itibaren söz konusu olan iletişim olgusunu kuşkusuz her yönüyle ele almak bu tez kapsamında yeterli olmayacaktır. Ancak iletişimin köklerini araştıran ve tarih boyunca toplulukların değişimini incelemek için Kızılderili kabileleri arasında araştırmalar yapan Lewis Henry Morgan’ın “Eski Toplum”u (The Ancient Society), zamanla değişen toplumsal örgütlenme biçimlerindeki gelişmelerle dildeki değişimleri birarada ilişkilendirerek incelenmesi gereken bir kitaptır.¹³⁵

Prof Dr. Ünsal Öskay’ın işaret ettiği gibi George Thomson’un Aiskhylos ve Atina kitabı ise göçebe yaşamdan site yaşamına geçiş boyunca; dinsel ayinlerdeki etik içi monologlardan Aiskhylos’la başlayıp, Sofokles ve Euripides’e doğru ikinci,

¹³² Ersan İlal, **İletişim Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 9

¹³³ Zillioğlu, **a.g.e.**, s. 3

¹³⁴ Wilburg Schramm, **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, Çev. Ünsal Oskay, A.Ü.S.B.F. Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1985

¹³⁵ Ünsal Oskay, **İletişimin ABCsi**, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s. 7

üçüncü ve daha çok sayıda aktöre geçişi izlemek bağlamında ilginç bir çalışmadır.¹³⁶

Bu basit adımlarla başlayan dönüşüm günümüze gelindiğinde tekil toplumların gittikçe daha büyük bütünlere katılmasını hızlandırmış, maddesel, zihinsel ve düşünsel sınırları sürekli olarak değiştirmiştir.¹³⁷ Uzakları yakınlaştıran iletişim araçları, iletişimin de evrenselleşmesini sağlamıştır.

Toplumlar her zaman iletişim içeriğinden çok, bireylerin iletişimde kullandıkları iletişim araçlarının değişimiyle biçimlendirilmişlerdir. Örneğin küçük bir çocukken bilincine bile varmadan özümşenen ve yaşamımıza giren alfabe, sözcükler ve sözcüklerin içerdiği anlamlar; çocuğun neyi, nasıl düşüneceğini nerede nasıl davranacağını öğreten ön kazanımlardır.¹³⁸ İletişim de alfabe gibi bilincine bile varılmadan özümşenen bir olgu olmaktan öte kazanılan ve geliştirilen bir beceridir.

Prof. Dr. Ünsal Oskay'a göre iletişim;

“belirli bir coğrafya içinde aynı yaşamsal şartlar içinde varlık gösteren, araç ve gereçler bulan, bu konuda çeşitli bilgiler üretmiş olan, bunları belli iş bölümü çerçevesi çizerek yaşama geçiren, kendi aralarındaki bu iş paylaşımından kaynaklanan farklılaşmaları haklılaştırmak için çeşitli değerler ve inançlar üreterek toplumun farklı kesimlerini ortak üst kimlikler içinde kaynaştırmayı amaçlayan insan etkinliğidir.”¹³⁹

İletişim; düşüncelerin, fikirlerin, bilgi ve gerçeklerin karşılıklı alışverişidir. İletişim; bir kişiden diğer bir kişiye bilgi ve anlayışın aktarılmasıdır. İletişim; yazılı, sözlü ve sözsüz mesajlarla anlamları aktarma sürecidir.¹⁴⁰ İletişim; bireyler, kümeler, toplumlar arasında söz, yazı, görüntü, el-kol-baş hareketleri v.b. simgeler aracılığıyla düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı iletilmesini sağlayan bir etkileşim sürecidir.

Her ne kadar Koontz (1998) iletişimin tanımında tam bir görüşbirliği olmadığını vurgulasa da tüm bu tanımlardan ortak çıkarımlar yaparak iletişim “sözlü

¹³⁶ **A.e.**, s. 7

¹³⁷ Armand Mattelart, **İletişimin Dünyasallaşması**, Çev. Halime Yücel, İstanbul, İletişim Yayınları, 2006, s. 9

¹³⁸ Marshall Mc Luhan, **Yaradığımız Medya**, Çev. Ünsal Oskay, İstanbul, Merkez Kitapçılık, 2005, s. 8

¹³⁹ Oskay, **a.g.e.**, s. 9.

¹⁴⁰ H. Yılmaz Tutar, **Genel İletişim**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2003, s. 17.

ve sözsüz mesajlar aracılığıyla paylaşılmak istenen anlamlandırma, karşılıklı bilgi alışverişi, düşünce ve duygu paylaşımı” diye tanımlanabilir.

İletişim denince aklımıza öncelikle insan ile insan arasındaki sözel etkileşim gelir. Ancak bu süreç gündelik yaşamımızı ve karşılaştığımız durumları gözden geçirdiğimizde bu kadar basit bir olgu değildir. İletişim bize nesnelere ve insanları tanımlamayı ve ona göre bir yaşam tarzı benimsetmeyi beraberinde getirir. Eski lonca üretiminden günümüze uzanan esnafın kullandığı bir tanımlama vardır: Ekmek teknesi. Ekmek teknesine duyulan saygı ve gösterilen özen tekneyi bir ifade biçimi haline getirir. Şöyle ki; söz konusu mekânın kullanılması da ayrı bir dil biçimidir. Dil sadece sözel kodlamaya dayanmaz. İnsan ile insanın ilişki kurduğu her yerde her koşulda ayrı bir dil biçiminde kodlanmış iletişim süreci yaşanır.¹⁴¹

İletişim, bireysel, kitlesel ve toplumsal bir süreç içinde seyreder. İletişimde etkileşim süreci vardır, çünkü bünyesindeki öğeler sürekli ve karşılıklı etkileşim içindedir.

Yıllardır bilindiği gibi iletişim sürecinin en temel öğeleri kaynak, hedef mesaj, kanal ve araçlardır. İletişim için esas olan bu temel öğeler aynı zamanda en yalın anlamıyla iletişim modeli olarak benimsenmiştir. Kaynak ve hedef mesajı ileten ve alan; kişi ya da gruplardır. Mesajın ne anlama geldiği, simge ve kodlar aracılığıyla fiziksel altyapı malzemesi olarak belirtilir.¹⁴² Sözel ya da sözsüz iletişimde de mesajların nasıl iletileceği büyük önem taşır. Duncan (1969)’a göre, kişilerarası iletişimde mesaj iletmek için başvurulan yollar başvurduğumuz araçların seçimidir. Takılan rozetler, parfüm kokusu, kullanılan kalem kişiler hakkında ipuçları olabilmektedir. Hatta Duck’a (1986) göre bu sayede araç ve mekân kullanımı yoluyla kişisel statü belirlenebilir. Kaynak, alıcı, mesaj, araç, zaman, yer ve alınan sorumluluk birleşerek iletişim sürecini etkilerler.

2.1.2. İletişim Kurma Nedenleri

İnsanlar için iletişim yaşamsal bir eylem olan iletişimin kurulma nedenleri farklıdır. Bunlar var olmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek, eğlenmek ve mutlu olmak olarak özetlenebilir.¹⁴³

¹⁴¹ Oskay, a.g.e., s. 3.

¹⁴² Zillioğlu, a.g.e., s. 118-119

¹⁴³ İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1998, s. 19-24

Toplum içinde bireyin varlık gösterebilmesi için diğer insanlarla etkileşim halinde olması gerekir. Birey önce ailesiyle kurduğu ilişkiyi, en küçük grup birimi olan aileden daha büyük çevreye ve dış dünyaya taşır. Genelde insanlar, içinde yaşadıkları toplumsal sistemin kurallarına uyum sağladıkları ölçüde toplumsallaşmış kabul edilirler. Laswell'e göre toplumsal açıdan iletişim süreci üç işlevlidir:

- “ 1. Çevreyi denetleyerek toplumun da değerlerini denetlemek
2. Toplumsal değerlerin sürdürülmesinde yardımcı olmak
3. Toplumla bireyler arasında etkileşimi sağlamak ”

Bireylerin değişik sıfatları vardır; bunlar bireysel varolmanın toplumsal etiketleri olarak değerlendirilebilir. Örneğin bir ülkenin yurttaşı olmak, bir derneğin üyesi olmak, bir futbol takımının yandaşı olmak bireysel varlığın toplumsal etiketleridir. Bu bağlamda, birey benliğini içinde bulunduğu toplumsal yapılar içinde var olarak göstermektedir.

İlkel dönemde posta güvercini ya da duman aracılığıyla gerçekleştirilen haberleşme biçimleri bu gün sınırsız olanak sağlayan bir haberleşme ortamına dönüşmüştür. Kanadalı iletişim kuramcısı ve medyanın duayeni olarak gösterebileceğimiz Mc Luhan'ın 1967'de yazdığı “Yaradığımız Medya” kitabındaki elektronik bilgi çağına ilişkin öngörüler, neredeyse günümüzü yansıtır niteliktedir. Yaşadığımız elektronik ortam, toplumsal yaşamımızdaki karşılıklı ilişki kalıplarımızı ve kişisel yaşamımızın her alanını yeniden baştan şekillendirip kurmaktadır.

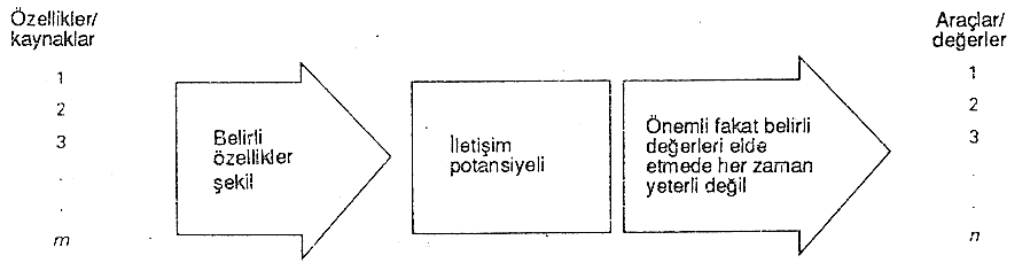
İletişimde bilgi, düşünce ve duygu paylaşımı söz konusudur. Paylaşım yalnızca bireysel değil, toplumların kuşaktan kuşağa kültürel değerlerini ve geleneklerini sürdürmeleri bağlamında da anlaşılmalıdır. Toplumsal ve kültürel mirasın aktarılması olarak tanımlanan iletişimin bu işlevi değerlerin, rollerin ve davranış kurallarının yeni kuşaklara kazandırılmasıyla ilgilidir.¹⁴⁴ Duygu paylaşımı daha çok yüz yüze iletişimde etkindir.

Kişiler, iletişim süreçlerinde alıcı öğeleri etkilemeye ve inandırmaya yönelik çabalar gösterirler. Politikada iletişimin ana amacı, hedef kitleyi etkileyip yönlendirmektir. Kişilerarası iletişimde ise; sosyoekonomik ve kültürel konular ve

¹⁴⁴ Zillioğlu, a.g.e., s. 82

diğer kişisel donanımlar (bilgi, dış görünüş, beden dili, etkili konuşma vb.) etkileme ve yönlendirme işlevi için önemli faktörlerdir.

İletişimin eğlence işlevine yalnızca toplumsal sistemin genelinde yer veren Shram ve Porter, iletişimin kişilerin boş zamanlarını değerlendirmede ya da iş dışı yaşamın keyifli yanlarını keşfetmede başvurulan bir olgu olduğuna değinir.¹⁴⁵ İletişim araçları aracılığıyla aralanan edilgin eğlence anlayışı kitlelere yeni bir mutluluk alanı yaratmıştır. Eğlence anlayışı yaşanmakta olan zamana göre şekillenirken teknoloji de buna zemin hazırlamaktadır. TV ya da bilgisayar aracılığıyla eğlenmeyi hedefleyen sanal ortam kişilere pasif eğlence anlayışı sunan bir iletişim aracıdır. İsveçli bir araştırma grubunun ortaya attığı “iletişim potansiyeli” terimi, bireyin iletişim kurmasında sahip olduğu potansiyelin belirleyici olduğuna



işaret eder.

Şekil 4 – İletişim Potansiyeli ve Birey ¹⁴⁶

İletişim potansiyeli, bireyin bilgi alışverişine olanak sağlayan ve iletişim sürecini kolaylaştıran öğeleri ve kaynakları içerir. Araştırmacılar ileri sürdükleri tezle, “iletişim potansiyeli yaşamdaki bazı değerleri elde etmenin bir aracıdır” görüşünü benimsemişlerdir.

İletişim potansiyelinin boyutu ve şekli özellikler ve kaynakların üç ana tipine bağlıdır.

“ 1. Kişisel özellikler: Her insanın doğuştan gelen görmek, konuşmak gibi birtakım yetenekleri olduğu gibi bilgisayar kullanmak, farklı dilleri konuşabilmek gibi kazanılmış becerileri vardır. Bunlara kişinin sahip olduğu iletişim potansiyeli de

¹⁴⁵ A.e., s. 8

¹⁴⁶ Denis Mc Quail ve Sven Windahl, **İletişim Modelleri**, Çev. Mehmet Küçükuyurt İletişim Modelleri, Çev. Mehmet Küçükuyurt, Vadi Yayınları, Ankara, 1993, ss.104-105

eklenebilir. Bireyin iletişim bilgi, tutumlar ve kişilik özellikleri için var olan bir potansiyeli vardır.

2. Bireyin içinde bulunduğu ortam ve sosyal yapı: Birey önce ailesi sonra çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Okullar, dernekler, organizasyonlar bireyin içinde bulunduğu çevreler olarak gösterilebilir. Bu açıdan bakıldığında toplumu da bir iletişim sistemi olarak ele alabiliriz.
3. Bireyin Sosyal Statüsüne Bağlı Özellikler: Bu; pozisyon, eğitim, yaş, cinsiyet, gelir gibi değişkenlerle tanımlanır.”¹⁴⁷

2.1.3. İletişimde İnsan Faktörü

İnsanlığın var olmasıyla başlayan iletişim önce insanların kendilerini keşfetmelerini daha sonra kendilerine benzeyen diğerleriyle ilişki içine girerek, çemberin dışına çıkmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla; kişilerarası iletişimin amacına ulaşması için insanı anlamak son derece önemlidir. İnsanı anlamak için önce kendini tanımak gerekir. Burada önceliği insan ilişkilerinin öneminin açıklanması almalıdır.

Toplumsal yaşama ayak uydurma isteği (uyma davranışı) ve aidiyet duygusu (bireyin içinde bulunduğu grubun davranışlarını özümseyerek o gruba özdeşleşme davranışı) sergilemesi, kişiler tarafından kabul edilme ve değerli olduğunu hissetme gereksiniminden kaynaklanan davranışlardır.¹⁴⁸

2.1.3.1. Tutum ve Davranışlar

Uzun yıllardır sosyal psikolojinin ana konularından biri olan tutum, kişiye atfedilen ve onun bir psikolojik objeyle ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.¹⁴⁹ Smith'in bu tanımında tutum deyince sıraladığı duygu, düşünce ve davranış eğilimi üçlüsü tutumun öğelerini oluştururlar.

Bununla birlikte davranışların oluşmasında tutumları yalnız başına etkili görmek doğru olmaz. Çevresel etkenler, toplumsal yapı ve statü gibi bireyin kişisel donanımları da davranış geliştirmede belirleyicidir.¹⁵⁰ Tutum kişinin bir obje karşısında olumlu ya da olumsuz bir davranışı nasıl gösterdiği şeklinde de

¹⁴⁷ A.e., s.105.

¹⁴⁸ Bıçakçı, a.g.e., s. 83

¹⁴⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 10. Basım, 2006, s. 102

¹⁵⁰ Bıçakçı, a.g.e., s. 84

tanımlanır. Tutumlar doğrudan gözlenmemelerine karşın, kişilerin sevgileri, nefretleri ve davranışlarını önemli ölçüde etkilerler.¹⁵¹ Bu noktada kişinin kendini tanımlaması ve kendinin farkında olması da önem kazanır.

Tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koyan için birçok araştırma vardır. Tutumların davranışları nasıl ve hangi durumlarda etkilediğine ilişkin son yıllarda yapılan çalışmaların çoğu Ajzen'in oluşturduğu "Planlanmış Davranış Kuramı"ndan etkilenmiştir. Bu kuram, Mantıksal Eylem kuramının bir uzantısıdır. Her iki kuram da davranışların arkasında yatan nedenler üzerine odaklanır. Davranışların belli bir niyet sonucu oluştuğuna dikkat çeken bu kuramlara göre bir davranışı belirleyen doğrudan ve yalnızca tutum olamaz. Tutum ancak niyeti, niyet de davranışı etkiler.¹⁵²

2.1.3.2. İnandırma

Etkili iletişimde tutum ve davranışlar istendiği gibi oluşturulup yönlendirilebilirler. Politik propagandalarda ya da pazarlama stratejisi olarak ürün veya hizmetin sayısına yönelik reklam ve tutundurma etkinliklerinde, inandırma yoluyla algı yönetimi söz konusudur. Eski inançların yenilenmesi ve istenen tutumların sürekli kılınması amacın bir parçasıdır. Mesajın güvenilirliği de inandırma eyleminde önem taşır. Hedef kitleyi nasıl etkilemek istendiğine karar verildikten sonra izlenecek yol ve iletişim aracı seçilir. Hedef kitleyi yeterince tanımadan doğru yol seçilemez.¹⁵³

2.1.3.3. Benlik ve İletişim

Freud'a göre kişi dünyaya kendi başına tatmin edemeyeceği duygularla yüklü olarak gelir ve büyüdükçe ruhu daha karmaşık bir yapıya bürünür. Bu yüzden de insanda üç farklı benlikten söz eder. Çocukluktan gelme tatmin edilmemiş duyguların ve en doğal güdülerin barınağı *ilkel benlik* bilinçsiz bir şekilde depolanan her zaman kontrol edilemeyen duygulardan oluşur. "Kişiyi eyleme itme" şeklinde hareket geçen bu duygular kimi zaman düşlerinde, kimi zaman başkalarıyla

¹⁵¹ Clifford T.Morgan, **Psikolojiye Giriş**, Ed. Sibel Karakaş, Meteksan, Ankara, 2006,s. 363

¹⁵² Kâğıtçıbaşı, **a.g.e.**, s. 115

¹⁵³ Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 85-86

iletişiminde, kimi zamansa olayları yorumlamada kendini belli eder. Kişi için neyin uygun olduğunu neyin de olmadığını gösteren *üst benlik* ölü ve vicdan gibi üst değerler taşır. *Benlik* ise bu ikisi arasındaki denge unsurudur.¹⁵⁴

Özellikle iş yaşamındaki iletişim ortamlarında öz benliği savunmak ve korumak için toplumsal uyum maskeleri takılabilmektedir. Örneğin, sevilmeyen bir yöneticiyle -dışlanmamak korkusuyla- iyi anlaşmaya çalışmak gibi. Açık iletişimin önünde bir engel olarak konumlanan bu toplumsal maskeler, toplumsal yaşamda bireyin kendini koruma ve saygınlık kazanma gereksinimleri nedeniyle devreye girer. Düşüncelerini ve duygularını açıkça belirttiğinde zarar göreceğine inanan kişi kendini gizlemeyi seçer. Kişilerarası iletişimde tarafların birbirlerine korunmalı yaklaşımları sosyo-ekonomik düzenin baskın değer yargılarının sonucudur. Ancak tanımlardan anlaşılmalıdır ki; kişinin yaşamını düşüncel ve duygusal anlamda zenginleştirip nitelikli kıldığı takdirde öz benliği de güvencede kalır.¹⁵⁵

İletişimin psikolojik işlevlerinden biri benliğin gelişimindeki rolüdür. Ben kimim? Nasıl biriyim? Nasıl bir çalışırım? Bu soruların yanıtları insanın benlik duygularının gelişerek kendisiyle tanışmasına olanak tanır. Kişinin, kendine yönelttiği bu soruların yanısıra, başkalarının kendisi hakkındaki görüşlerini, sözlü-sözsüz davranışlarını ve tepkileri gözlemleyerek değerlendirmesi de benliğini geliştirir.¹⁵⁶

2.2. Kişilerarası İletişim

Kişilerarası iletişim becerileri iletişimde insan faktörünün bir koludur. Berger (1995) iletişimi, "kişilerarası", "grup içi" (sunum, seminer, konferans gibi) ve "kitle iletişimi" (iletişimin temel kavramı; mesaj alıcı verici geri bildirim vs) diye türlere ayırmıştır.¹⁵⁷

Kişilerarası iletişimin inceleneceği bu çalışmada öncelikle kişilik kavramına açıklık getirmek yerinde olacaktır.

¹⁵⁴ İslamoğlu, Altunışık, **Tüketici Davranışları**, Beta, İstanbul, 2008, s. 135-140

¹⁵⁵ Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 87-88

¹⁵⁶ Zillioğlu, **a.g.e.**, s. 78

¹⁵⁷ Alison Theaker, **The public relations handbook**, Newyork, NY., 2001, s. 19.

Bir insanı diğerlerinden ayıran en temel özellikler onun kişiliğini oluşturur. Bu anlamda kişiliği bireyin ayırdedici özelliği olarak nitelendirebiliriz. Kişilik bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgileridir. Kişiliği; sosyal çevre, aile, iş çevresi, fizyolojik yapı, bireyin yetenekleri (zekâ gibi), üstlendiği rol ve görevler öncelikli olarak etkiler. Kişilik bu özellikleri açısından değerlendirildiğinde “benlik bütünleşmesi” olarak adlandırılır.¹⁵⁸ Bireylerin birbirini anlaması için iletişim becerileri kimi zaman yetersiz kalmakta, kurulan diyalogta karşı tarafın kişilik yapısı da etkili olmaktadır. Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda farklı olduğu önem kazanır. Bir yandan çağımızın konumlandığı çevredeki karmaşık yapı kişilerin birbirini anlamasını güçleştirirken, öte yandan kişilerarası iletişimi geliştirmenin yolları aranmaya başlamıştır. Kişilerin davranışlarını değiştirmeleri ve kişilerarası ilişkilerini iyileştirmeleri, etkili grup çalışmaları ve koordinasyon için temel koşullardır.¹⁵⁹

Kişilerarası iletişim dinamikdir, her yerdedir, her süreçtedir. İletişim, tanışmak, duyguları başkalarına göstermek, bilgi paylaşmak, görüş bildirmek ve inandırmak, diyalog kurmak için kurulur. Kişilerarası iletişim kurulan tüm iletişimlerin yaşam kaynağıdır. Bir araştırmada iletişimin kişilerarası sayılabilmesi için gerekli üç maddeye dikkat çekilmektedir: İletişimin yüz yüze olması, katılımcılar arasında mesaj alışverişinin olması, kurulan iletişimin sözel ya da sözsüz olması.¹⁶⁰

Kişilerarası iletişim; sözsüz (sesli, sessiz ve nesnel) ve sözel (dinleme, konuşma ve anlama) olabilir.

Kişilerarası iletişimin sağlıklı işleyişi tarafların becerisine bağlıdır. Bu beceri, kişinin kendini ve dış dünyayı algılamasıyla kazanılır. Kendisiyle barışık olmayan birinin çevresiyle barışık olması beklenemez. Uzlaşma amacıyla iletişim kuran kişi önce kendisiyle uzlaşmalı, kendini anlamalı ve tanımalıdır.¹⁶¹ Başkalarını tanıyabilmek ve anlayabilmek kendini tanımakla başlar.

¹⁵⁸ Yıldız Dilek Ertürk, *Kişilerarası İletişim Ders Notları*, 2006, s.122-123.

¹⁵⁹ Morgan, **a.g.e.**, s. 311

¹⁶⁰ Adem Solak, **İnsan İlişkileri ve İletişim**, Hegem Yayınları, Ankara, 2006, s. 403

¹⁶¹ Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 89-90

2.2.1. Kendini ve Başkalarını Tanıma

Kendimizi tanımak kendimizi ifade açısından çok önem taşıdığı gibi yaşamdaki ve olaylar karşısındaki duruşumuzu da belirler. Bireyin gerçekçi ve kendi için doğru olanı kararları alabilmesi için, kendine ilişkin objektif ve kullanışlı bilgilere gereksinimi vardır.¹⁶² Bireyin “gerçekçi bir benlik yapısı” geliştirmesi ve kendini tanınması, insanlarla ilişkilerinde ona kılavuzluk edecektir.

2.2.1.1. Kendini Tanıma

Kendini tanıyan bir kişi bedenindeki duyuların, iç dünyasında hissettiklerinin ve çevresinde olup biten gerçeklerin farkındadır. Kendine, başkalarının gözüyle baktığı ve onlardan nasıl etkilendiğinin farkında olduğu için davranışlarını kontrol edebilir ve değiştirebilir. Kişilerarası ilişkilerinde verdiği tepkilerin altında yatan nedenleri kendine ve karşısındakine açıklayabilen kişi kendini tanıyor demektir. Böylelikle kişi, başkalarının kendi hakkındaki düşüncelerinin sentezini daha iyi yapabilir. Kendini tanıma başkalarını tanıyabilme ve anlayabilmenin ilk basamağıdır. Kendini tanımayı

- kendini kavrama,
- kendinin farkına varma,
- kendine güven ve saygı,
- kendini açma ve ifade “

diye dört boyutta inceleyebiliriz.¹⁶³

Kendini tanımanın yollarını Ertürk şöyle açıklamıştır:¹⁶⁴

“ **İç gözlem:** Kendini tanımada yararlı bir yöntemdir. İç gözlem bir kişinin bir olayı yaşarken kendini inceleme süreci olarak tanımlanabilir.

Başkalarından izlenim edinmek: İnsanlar arasındaki ilişkiler karşılıklıdır. Bir duygu düşünce ve davranış ortaya koyduğumuzda karşımızdaki insanlardan bazı tepkiler alırız. Bu tepkilere göre duygu, düşünce ve davranışlarımızı başkalarının nasıl gördüğünü anlarız. ”

¹⁶² Alim Kaya, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2004, s. 204.

¹⁶³ Demet Gürüz, Ayşe Temel Eğinli, **İletişim Becerileri**, Ankara, Nobel, 2008, s. 7

¹⁶⁴ Yıldız Dilek Ertürk, **İletişimsizsiniz**, Yayınlanmamış Ders Notları, 2009

Ertürk'ün vurguladığı iç gözlem günümüzde sıkça sözü geçen “farkındalık” la ifade edilerek kişinin kendini tanımasına işaret eder. İç gözlem kişinin olaylar karşısında vereceği tepkiyi önceden kestirerek ona göre iletişim stilini oluşturmasına ve diyalog geliştirmesine yardımcı olur.

Kişinin aldığı geri bildirimler ve tepkiler kişiye kendisi hakkında fikir vermektedir. Ancak izlenimler her zaman gerçeği yansıtmaz. Kişi zaman zaman kendi bildiği bir gerçeği onaylamak için başkalarının görüşlerine başvurabilir.

“ **Eşduyum (Empati):** Başkalarını tanımaya yönelik bir tekniktir. Başkalarını tanıma süreci kendimizi tanımamıza katkıda bulunur. Kendini bir başkasının yerine koyup onun gibi düşünen kişi, kendi duygu, düşünce ve davranışlarının da farkına varabilmektedir.”

Rogers kişinin, kendini bir başkasını yerine koyar ve o kişiymiş gibi düşünmeye çalışırken, empatik anlayıştan yararlanabileceğini savunur.¹⁶⁵ Rogers'a göre bir tür sosyal duyarlılık gerektiren empati kişiye, kişilerarası iletişimde önemli bir yer sağlar. Sosyal duyarlılık bir kişilik özelliğidir. Bu özelliğe sahip kişiler bunu eğitimle daha da geliştirebilirler.¹⁶⁶

Empatik kişi çevresini o anın şartlarına göre değerlendirilebilir, yargıdan uzak ve yorumsuz algılamaya çalışır. Empatik olabilmek karşındakinin gözünden dünyayı algılamak kişinin iç dünyasını kendisinin dünyası gibi içselleştirebilmektir. Empatik tutum, bu anlayışı benimseyen kişinin iş ve özel yaşamında çevresindeki kişilerle olan etkileşimlerinde onlardaki gelişimi kolaylaştırıcı öge olabilir. Rogers, empatinin eğitimle kazanılabileceğini söyler. Bir başkasının neler hissettiğini ancak onun gözlüğünden bakarak ve onun kılığına bürünerek doğru bir şekilde algılayabiliriz. Bu beceri kişiler arasında saydam bir hoşgörü bağı oluşturmaktadır.

“ **Kendini değerlendirme ölçekleri:** Kişinin kendisi tarafından doldurulan bu ölçekler, değerlendirildiklerinde sonuçları kişinin kendisine kendisi hakkında fikir verebilmektedir.”

¹⁶⁵ Cavit Ünal, **İnsanları Anlama Kabiliyeti**, Ankara, Başnur Matbaası, 1973, s. 79

¹⁶⁶ Füsün Akkoyun, “Empatik Anlayış Üzerine”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 2, 1982, s. 64.

Kişinin kendini tanımasına yardımcı olan birtakım ölçekler fener görevi görerek, kişinin kendisinin bile bilmediği yanlarını aydınlatılabilir. Buna bir örnek, kendimizi tanıma konusunda yaygın olarak ele alınan “**Johari Penceresi**”dir. Kişilerarası iletişimden ve etki alanlarından söz etmek için kişilik kavramını ele almalıdır. Johari Penceresi kişinin kendini tanımasına yardımcı olan ve kendisiyle ilgili geribildirim almasını sağlayan bir çalışmadır.¹⁶⁷

Johari Penceresi; kişinin kendisiyle ilgili genel bilgilerin yer aldığı *açık alan*, kendine ilişkin özel bilgilerin bulunduğu *gizli alan*, kişiyle ilgili diğerlerince bilinenlerin yer aldığı *kör alan* ve kişi hakkında hem kendinin hem de diğerlerinin henüz bilmediği *potansiyel* olmak üzere dört alandan oluşur.



Şekil 5 - Johari Penceresi

Kişinin hem kendinin hem de karşısındakilerin görüşlerinden öğrendiği (anladığı, algıladığı, bildiği), farkında olduğu tutum, nitelik ve davranışlar açık alandadırlar. Burası, etkili iletişim süreci için en geniş olması beklenen alandır ve paylaşım, kişilerin birbirini anlaması ve diyalog kurması için önemlidir.

Kişinin kendini kavraması kendi tutumları, inançları ve değerleri hakkında ne kadar bilgiye sahip olduğunun bir göstergesidir. Kişinin diğer kişilerce algılanışı hakkında da ipuçları bulmasına yarayan kendini kavrama, kişiye farkındalık da getirir. Johari Penceresi bu farkındalığı daha da artırır.

Ayrıca kişinin kendinin de başkalarının da bilmediği, bilinmeyen benliğini tanımak için keşfe çıktığı bir alan vardır. Bu keşif sırasında kendisiyle ilgili bilgileri

¹⁶⁷ Murat Toktamışoğlu, Cengiz Alkış, **İnsan Tanıma Kılavuzu**, Kapital, 2005, s. 21-22

alabilmesi için sorulardan yararlanması, duygularını tanımlaması ve diğer kişilerden geri bildirimler alması gerekir.¹⁶⁸

Kendine güven ve saygı için kişi kendini değerli hissetme gereksinimi duyar. “Nasıl yeteneklere sahibim?”, “Kendimi değerli hissetmek için neyim (nelerim) olmalı?” soruları kişinin kendine olan güvenini arttırmak için soracağı sorulardır. Kendine güveni artırmak için Devito, kişinin kendiyile ilgili sınırlandırıcı inançlardan uzaklaşmasını ve olumsuz düşüncelerden sıyrılmaya çalışmasını öngörür ve kişinin; kendi özelliklerine “onay vererek” kendini iyi hissedebileceğini ve pozitif bakış açılı kişilerle birlikte olmasının ona yarar sağlayacağını söyler.¹⁶⁹

Kişinin kendisi açması, kendiyile ilgili bilgileri karşı tarafa yansıtması, karşısındaki kişiyle iletişime geçerek kendiyile ilgili bilgileri paylaşması sürecidir. Kimi kişiler onaylanmayacakları düşüncesiyle kendilerini açma konusunda çekimserdirler. Kendine güven bu bağlamda oldukça önemlidir. Kendini açma kişiler arasındaki hoşgörü ve daha yakın kişisel ilişkileri ve yakınlığı beraberinde getirir. Aynı zamanda kendini tanıma korkusundan uzaklaşıp bildiklerini kişi hem kendi hem de diğerleriyle paylaşmaya başladığında enerji tazelenmesi yaşanır, çünkü kişinin kendiyile ilgili bilgileri gizli tutması ayrı bir enerji gerektirir.

Kişilerarası iletişimde kendini ifade etmede kurulacak diyalog, içtenlik ve güven yaratma bakımından oldukça önemlidir. Gözlem, düşünceler, duygular ve gereksinimler, kurulan tabanı oluşturduğu gibi gidişi de değiştirir. Gözlem, kişinin duygularının ve iç sesinin ona söylediklerini aktarmaktır. Kişinin algısına göre değişkenlik gösterirken, duygularına ve ne gördüğüne bağlıdır. Düşünceler, gözlemlerden çıkarılan sonucu yansıtırlar. Paylaşılan duygular yakınlığın temelidir. Kişi kimi zaman kendi birşey söylemeden anlaşılmayı bekler. Bu isteğini ve hangi gereksinimden bu beklentide olduğunu karşı tarafa ifade etmek istemez, ancak unutulmamalıdır ki her bireyin olayları ve yaşamı algılayışı farklıdır. Ne istediğini kendinden başka kimse bilemez. Kişilerarası iletişimde tarafların her biri kendini açık bir şekilde ifade ettiği zaman uyum yakalanır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Gürüz ve Eğinli, **a.g.e.**, s. 11-13

¹⁶⁹ Joseph A. Devito, **The Interpersonal Communication Book**, Tenth Edition, Pearson education, USA, 2004, s. 63- 69

¹⁷⁰ McKay, M., Davis, M. ve Fanning, P, **İletişim Becerileri**. HYB Yayıncılık, Ankara, 2006

2.2.1.2. Ben ve Diğerleri: İnsanın Başkalarını Anlaması

Toplum ve kültürümüzü anlamamızın temeli başkalarını anlama becerimizde saklıdır. İyi bir sentez becerisi kişinin, başkalarından yola çıkarak kendine aynalama yapmasına, bir başka deyişle, kendini görmesine ve tartmasına olanak tanır. Kişi isteklerinin ve başkalarından beklentilerinin sınırlarını belirlemek ve uyumlu ilişkiler kurmak için diğerlerini yani karşısındaki kişileri tanımaya çalışmalıdır.

Kişinin kendini tanımak için kullandığı yöntemler gibi başkalarını tanımaya çalışırken de kullanabileceği doğal gözlem, özel durumlarda gözlem, izlenim edinerek görüş sahibi olma, görüşme, anketler ve kendini değerlendirme ölçekleri, empati gibi yöntemler vardır.¹⁷¹

Doğal Gözlem, kişilerin kendi ortamlarında ve en doğal halleriyle gözlenmesidir. Gözlemin, gözlem yapan kişinin müdahalesinden ve yargısından uzak, kişinin söylemlerinden, davranışlarından ve tepkilerinden alınan değerlendirmeler sonucunda kayıdır. Ne var ki değerlendirme aşamasında gözlem yapan kişinin edindiği izlenim kişisel algıya göre değişebileceğinden gözlemi etkileyip kimi zaman yanlış görüş sahibi olunmasına da yol açabilir.

Özel durumda gözlem, sınırlandırılmış bir olay ya da durum karşısında kişinin tepkisini ölçmeye yönelik gözlemdir.

Karşımızdaki kişinin konuşmaları, sergilediği tavır, beden dili, jest ve mimikleri o kişi hakkındaki izlenimlerimizi oluşturur. Ancak *izlenimlerimizi* etkileyen değer yargılarımız her zaman gerçeği yansıtmaz, kimi zaman gerçeği gölgeleyebilir.

Günlük yaşamda ve özellikle iş yaşamında bilgi toplama yöntemi olarak kullanılan *görüşme*, başkalarını tanımada yardımcı olan diğer bir yöntemdir. Görüşmenin ortamı, görüşmeyi yapanın özellikleri, geliştirilen diyalogun dili ve içtenliği görüşmenin verimliliğini etkiler.

Tıpkı kendini tanımada kullanıldığı gibi benzer testler ve anketler burada da kullanılır. Bu tür *ölçme araçları*, kişinin doğrudan ya da dolaylı olarak kendisi hakkında bilgi edinmek için kişilerin kendilerinin doldurdukları araçlardır. Sözleşim biçimde ifade edilmediğinde görüşmecinin birçok ipucu yakalayabileceği bu ölçme

¹⁷¹ Yıldız Dilek Ertürk, İletişim Sizsiniz, Yayınlanmamış Ders Notları, 2006, s. 23-25.

araçları, kişilik özellikleri ve kişinin sahip olduğu değişik özellikleri ayırt etmek için iyi bir yöntemdir.

Kişileri tanımanın ve anlayabilmenin etkili bir yöntemi olarak yaşamın her alanında kullanılan “*empatik yaklaşım*” kişilerarası iletişimde başkalarını anlayabilmek için kendini tanımada etkili olan gibi başarılı bir yöntemdir.

Çıkarım kuramı, kişilerin, karşısındaki kişileri gruplandırmaya ve onlar hakkında sonuç çıkarmaya yönelik genel bir içsel önerme yetisine sahip olduklarını öngörür.

Kişiler hakkındaki, tutum davranış ve değer yargılarımızdan kaynaklanan anlam yüklemelerimiz, kişilerin haklarında hüküm vermeye ve tanımlamaya yol açar. Yeni insanlarla tanıştığımızda daha önceden hazır olan bir şema, bir çağrışımla devreye girer ve kafamızdaki şekle göre karşımızdaki kişiyi algılamaya başlarız. Bu durumu çoğu zaman ön yargı diye tanımlarız. Kişilere çeşitli görsel ya da işitsel sinyaller kullanarak anlamlar yükleriz. Bu çeşitlemeler yaş, fizik, ulus, ırk gibi genellemeler yapmamızı sağlayan öğelerden oluşur. İngilizler soğuktur, Japonlar çalışkandır vb. gibi... Cook’a göre kimliklendirme süreci olarak tanımlanan bu süreçten sonra bağlantı kurma ve ilişkilendirme kuralları uygulanır. Örneğin “Zeki kişiler daha kolay uyum sağlar.” ya da “Sabırsız kişi başarıya ulaşamaz.” yargılarında olduğu gibi.¹⁷²

Yaşam boyu iletişimin öğeleri, zamanımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz iş yaşamında da oldukça değerlidir. Buraya kadar anlatılanları iş dünyası açısından değerlendirdiğimizde kişinin kendini, kurumunu, çalışma arkadaşlarını tanımmasının kariyerinde de artı değer kazanmasına yardımcı olacağını görürüz.

2.2.2. Kişilerarası İletişim Türleri

İletişim, karşılıklı gelişen bir süreç olarak tanımlanırken, iletişimin bir parçası kabul edilen sessizlik hali, bir amaca ve insanlara yönelik sözlü ifade, tavır, tutum ve davranışlarımızın tümü iletişimin içinde değerlendirilir.¹⁷³ İnsanoğlu, karşısındakini anlayabilmek ve kendini anlatabilmek gereksinimi içindedir. Anlamak ve anlaşılmak iletişim sürecinin zeminidir. Uyumlu yakalamak, çevremizi algılamak,

¹⁷² Geçikli, **a.g.e.**, 262-263

¹⁷³ Suat Özçelebi, **Konuşmak ve Anlaşılmak**, İstanbul, Sita Yayınları, 1998, s. 7.

sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmak için iletişim türleri önem kazanmaktadır. Bir iletişimin kişilerarası sayılabilmesi için yüzyüze olması, katılımcılar arasında bir mesaj alışverişinin olması, sözel ya da sözsüz olması özellikleri aranır. Psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olarak kabul edilen kişilerarası iletişimde önemli bir nokta da yazışmaların kişilerarası iletişimden sayılmamasıdır. Kimi kaynaklar yazılı iletişimi kişilerarası iletişim türleri arasına alsada, kişilerarası iletişim kendini şu iki şekilde gösterir: sözsüz iletişim ve sözel iletişim.¹⁷⁴

2.2.2.1. Sözel İletişim

Kişilerarası iletişimde sözel iletişim ses ve kulağa dayalı iletişimdir. Konuşma dili olarak da adlandırılır. Sözel iletişim, yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, sözlü brifingler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefon görüşmeleri, eğitim kursları, konferanslar, resmi konuşmalar gibi çeşitli biçimde kurulur.

Etkileşimlerimizin çoğu konuşmadaki sözlerle gerçekleşir. Dil toplumsal yaşamın temelidir. Teklifsiz konuşma günlük yaşamda önemli bir yer tutar. Konuşmaya ilişkin incelemeler etno-metodolojinin temellerini atan Garfinkel'in çalışmasından çok etkilenmiştir. Etno-metodolojinin hedefi, günlük etkinliklerin bir anlamı olduğunun altını çizmek ve olağanüstü olaylara gösterilen duyarlılığın aynının sıradan olaylara da gösterilmesini sağlamaktır.¹⁷⁵ İnsan hep söylediklerine ve yaptıklarına bir anlam yakıştırmaya çalışır. Dil, algılarımızı, yorumlarımızı, yargılarımızı oluşturmamızda oldukça etkilidir.

Dilin insan yaşamındaki boyutu kavrandığında yol gösterici bir anlamlandırma haritası gibi nitelendirilebilir. Ortaya koyulmuş bir işareti anlamak için iletişim eyleminin içeriğini kavramak gerekir. Böylece aynı mesaj farklı bağlamlarda aktarılmasına göre farklı bir işaret taşıyabilir. Sözel iletişim çeşitli zaman ve mekânlarda kişilerarasındaki ilişkilerle ilgili amaçları gerçekleştirir.¹⁷⁶

Sözel iletişimde teknolojik araçların varlığına bağlı olarak mekân ve zaman birlikteliği veya da farklılığı oluşur. Kişilerin yüz yüze olmasını temel alan sözel

¹⁷⁴ Adem Solak, **İnsan İlişkileri ve İletişim**, İstanbul, Hegem Yayınları, 2006, s. 403.

¹⁷⁵ Zillioğlu, **a.g.e.**, s. 133.

¹⁷⁶ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 200.

iletişim, teknoloji sınırlarının genişlemesiyle boyut değiştirmiştir. Telefon sayesinde kişilerin iletişim kurmaları için yüz yüze olması gerekliliği ortadan kalkarken, gelişen teknolojinin telefonlara kamera özelliği eklemesiyle -kişiler birbirine uzak da olsa yüz yüze iletişim yine de kurulabilmektedir.

Konuşulanı dinleme ve empati kurma da sözel iletişim sayılır. Etkili iletişim sürecinin başlangıç aşaması olarak kabul edilen dinleme, büyük ölçüde yaygın bir iletişim davranışı olarak kabul edilirken, iyi bir dinleyicinin zamanın % 70'ini dinlemeye, % 30'unu konuşmaya ayırdığı belirtilmektedir. Etkili iletişim için gerekli olan en önemli beceriler etkili dinleme ve etkili tepki vermedir.¹⁷⁷ İletişim dinleme analiz etme ve konuşma olmak üzere üç aşamada gerçekleşir. Dinleme becerisi üçüncü bölümde daha ayrıntılı anlatılacaktır.¹⁷⁸

Tüm bunlardan anlaşılmalıdır ki sözel iletişim, kişinin hem kendini hem bulunduğu sosyal ve fiziksel çevreyi anlama ve kontrolle düzenlemesine yardımcı olan kişilerarası iletişim türüdür.

2.2.2.2. Sözsüz İletişim

“Ne olduğunuz o kadar yüksek sesle konuşuyor ki; ne dediğinizi duyamıyorum.”¹⁷⁹
Ralf W. Emerson

Sözsüz iletişim, toplumsal yaşamda kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerini, hem kendi kendine hem de çevresiyle ilişkide bulunduğu kişilere karşı ifade tarzının bir parçasını anlatır.

Kişilerarası iletişimin %75'inin beden diline dayandığı söylenir.¹⁸⁰ Kişinin duygularını ve düşüncelerini yorumlamada ve anlamlandırmada beden dili en etkili referanstır. Kişilerarası iletişimde beden dili önemli bir ifade aracıdır. Oxford Üniversitesinden Michael Argyle'e göre, sözsüz sinyaller kişilerarası ilişkiyi sağlarken, sözel iletişimin; dışsal olaylar üzerindeki iletişimi yerine getirir. Beden dili kişilerin bilinçaltının ifadesidir görüşünde olan Argyle, bu nedenle biriyle

¹⁷⁷ Fidan Korkut, “İletişim Becerileri Eğitiminin Lise Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerine Etkisi”, **3P Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3., 1996, s. 191-198.

¹⁷⁸ Roger Ailes, **Mesaj Sizziniz**, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

¹⁷⁹ Ercan Kaşıkçı, **İletişim ve Beden Dili**, Kişisel Gelişim ve Spritüel Yaşam Kitapları, 2004, s. 13.

¹⁸⁰ İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 34.

karşılaşıldığındaki ilk izlenimi yaratmada en önemli etkenin beden dili olduğunu savunur.¹⁸¹

Albert Mahrebian'a göre, iletişim süreci içinde yüz ifadeleri %55, ses tonu %38 ve sözcükler %7 oranında etkilidir.¹⁸² Araştırma sonucuna göre iletişimde beden dilinin verdiği mesaj, konuşarak verilen mesajdan daha etkilidir. Yani ne söylendiğine değil nasıl söylendiğine önem verilir. Jest ve mimiklerin beden dilinin temel öğeleri olduğu kabul edildiğinden, kendini ifade sanatında etkili konuşma kadar, beden dilinin ne anlattığı da önemlidir. Kişi hakkında ipuçları veren sözsüz iletişim kişinin yaşı, statüsü, vizyonu gibi konularda fikir sahibi yapar. Beden dili yalnızca dış görünüş demek değildir, aynı zamanda duygu ve düşüncelerin sessiz anlatıcısıdır. Karşılaştığımız insanların adını ya da ismini unutsak da dış görünüşünü daha kolay anımsamamız da bu yüzdendir. Sözsüz mesajlar; jestler, göz ve baş hareketleri, ses tonu, giyim, beden duruşu, yüz ifadeleri, mesafe ve temas gibi beden dili öğeleriyle ifade edilir. Yalnızca yayınladıkları sırada anlamlıdırlar. Sözel olmayan iletişime ilişkin araştırmaların büyük bir bölümünü yüzle ilgili sunumlar oluşturur. Göz kırpmalar, ağız yapısı, yüz buruşturma v.b. hareketler yüzün sunumlarını belirleyen öğelerdir ve bileşimlerinin bir tür "kural"ını elde etme olanağı sağlarlar.

Çevresel sinir sistemimize gelen mesajlar nöronlar aracılığıyla merkez sinir sistemine iletilir. Mesajı alan beyin, yine nöronlarla kaslara komutlar iletir. Bu komutlar davranışın oluşmasını sağlayan yaptırım gücüne sahiptirler ve beden dilimizin oluşmasını sağlarlar.¹⁸³ Toplumsal etkileşimlerin büyük bir bölümü, sözel olmayan iletişimin kapsamına girer. Bunlar beden hareketleri, jestler veya mimiklerle gerçekleştirilen bilgi alışverişleridir. Sözel olmayan iletişimin özelliklerinden biri de aracısız olmasıdır. Verici bireyin anlık heyecanlarını yansıtır. Neşeyi ya da ayrılığı sanatlarıyla anlatan baletler ve balerinler ya da başından geçen olayları sahnede anlatan pantomim oyuncularını jest ve mimiklerinin gücüyle

¹⁸¹ Judi James, **Beden Dili**, Çev. Murat Sağlam, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 48.

¹⁸² Bekir Abatay, "Jest ve Mimiklerin İletişimde Yeri ve Önemi", **Eğitim Dergisi**, sayı: 36, 2009, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/36/web/iletisim/bekir_abatay.htm (erişim tarihi: 25 Ocak 2009)

¹⁸³ Kaşıkçı, **a.g.e.**, s. 15.

duygu ve düşüncelerini aktarırlar.¹⁸⁴ Görüldüğü gibi sözsüz iletişim oldukça etkili bir kişilerarası iletişim türüdür.

2.2.3. Kişilerarası İletişim Kuram ve Araştırmaları

Halkla ilişkiler alanında kişilerarası iletişimin varlık nedeni ve öneminden söz etmeden önce iletişim kuramları ve kişilerarası iletişimin altında yatan psikolojik temelleri incelemekte yarar görülmektedir.

İletişim alanında pek çok kuram ve modele rastlanır. Kurulan iletişimin yöntem ve sonuçlarını belirlemek için iletişimin öneminin her alanda gittikçe yükseldiği günümüzde bu modelleri bilmek gerekir. İletişimin tarihi insanlık kadar köklü olsa da iletişim araştırmaları da toplumbilimsel araştırmalarla birlikte 19.yüzyılda başlamıştır.

İletişim Bilimi günümüze gelene kadar çeşitli evrelerden geçmiş ve farklı görüşlerin ürettikleri iletişim modelleriyle literatürdeki yerini almıştır. İletişim araştırma ve kuramları bu bölümde daha ayrıntılı ele alınacaktır. İletişim sürecinin nasıl işlediğine ilişkin ilk görüşlere Aristoteles'de rastlanır. Aristo'nun temelini attığı ve "retorik" olarak kabul gören görüşe göre en etkili iletişim türü "sözel iletişim"dir. Aristo iletişim süreçlerini üç ana temelde bir araya getirir: "Konuşmacı", "konuşma metni" ve "dinleyici"¹⁸⁵. İletişim tarihine önemli bir "giriş" olarak geçen bu bilgiyi "iletişim modelleri"ni araştırmalarıyla destekleyen araştırmacılar farklı açılardan genişletmişler ve günümüzdeki iletişim algısının çerçevesini oluşturmuşlardır. İlk iletişim modelleri ve iletişim araştırmalarının başlangıcı genelde propaganda, eğitim ve insan ilişkilerini anlamaya yönelik adımlarla başlar. Şikago Okulu, iletişimin sosyal yaşamdaki etkin rolünü ortaya çıkarmak için iletişime ilişkin araştırmalar yapan önemli bir okuldur. İletişim, kamusal alanda odak noktası olmuş, politikadan sanata, sanattan mimariye ya da göreneklere kadar kendini hissettirmiştir.¹⁸⁶

19. yy. sonlarından bu yana kitle iletişim araçlarına sürekli yenilerinin katılmakta olduğunu gören toplumbilimciler, yeni medyaların toplumun geleneksel etkileşim modellerini etkilemekle kalmayıp, bireyin gündelik yaşamına ilişkin her bir

¹⁸⁴ Özcan Köknel, **İnsanı Anlamak**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1997, s. 51.

¹⁸⁵ Merten, **a.g.e.**, s. 14.

¹⁸⁶ Lazar, **a.g.e.**, s. 25.

ayrıntıyı değiştireceğini de öngörmüşlerdir.

1930 - 1950 yılları arasında dört önemli araştırmacı günümüze ışık tutan iletişim araştırmalarıyla tarihe geçmiştir. Siyaset bilimci Lasswell, matematikçi ve toplumbilimci Paul Felix Lazarsfeld, sosyal psikolog Lewin ve deneysel psikoloji uzmanı Hovland, çizgileri yıllarca kaybolmayan büyük bir resim çizmişlerdir.

Bu önemli isimler; uygulamalı ve kuramsal araştırmaların kaynaştırılması suretiyle attıkları temelle, iletişim bilimlerinin geleceği açısından önemli bir zemin oluşturmuşlardır. Farklı bakış açılarıyla ele alınan bu kuramlar iletişimin pek çok modeline işaret ederler.

Ortaya atılan birbirinden farklı o kadar kuram ve model vardır ki sonuçta tam anlamıyla bir kavram karmaşasıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Ana akım iletişim kuramları, dilbilimsel ve göstergebilimsel yaklaşımlar gibi farklı gruplandırmalarla karşımıza çıkan modeller, bu çalışma kapsamında ilişkin oldukları görüşlere göre sınıflandırılmıştır. Lasswell Modeli, Shannon Weaver Modeli, Hovland'ın İletişim Modeli, Westley McLean Modeli, Newcomb Modeli, Riley ve Riley'in Sosyolojik Modeli, Gerbner Modeli ve Jacobson Modeli bu çalışma kapsamında incelenen iletişim modelleridir.¹⁸⁷

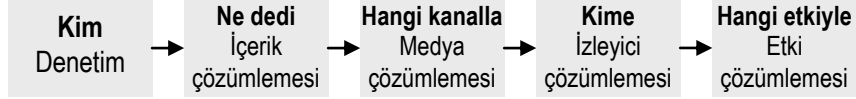
2.2.3.1. Felsefi Görüşler

İletişim felsefi görüşler platformunda ele alınacak olursa; daha önce de belirtildiği gibi Aristoteles ile yapılan açılımı Amerikalı bir siyaset bilimci olan Lasswell'in çalışmaları izlemiştir. Lasswell Modeli, çizgisel yapısı nedeniyle eleştirilen ancak iletişim araştırmalarında temel araçlardan biri olarak kabul edilen bir yaklaşımdır. Kitle iletişimini çözümlmeyi öneren *Lasswell Modeli* (1948), "Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle söyler"¹⁸⁸ sorularına yanıt arayarak; haberin temelinin üzerine kurulduğu 5N1K kuralını günümüze taşımıştır. Yurt ve ulus bilincinin şekillenmesinde kitle iletişim araçlarının çok büyük bir rol oynadığını savunan Lasswell, grup iletişimine ilişkin birarada yaşama olayını iletişimle bağdaşlaştırarak "psikolojik alan" terimini ortaya atmıştır. Örneğin A gökyüzünden

¹⁸⁷ Fiske, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁸⁸ Korkmaz Alemdar ve İrfan Erdoğan, **İletişim ve Toplum**, Bilgi Yayınevi Ankara, 1990, s. 65.

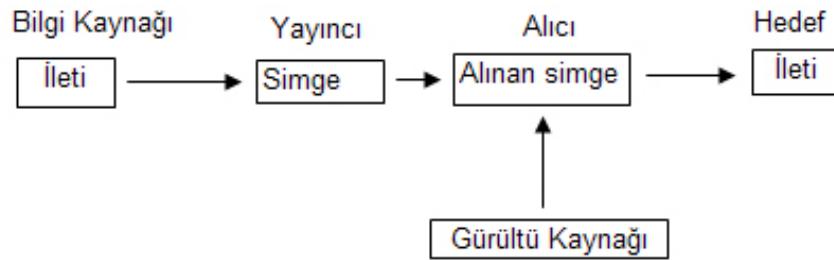
yüzüne düşen damlayı kar olarak nitelendirirken, B kar olduğunu kabul etmeyerek yağmur olduğunu iddia edebilir. İşte iletişim süreci bu iki farklı düşüncede olan kişinin anlaşmaları ve davranışlarını olguyla uyumlu kılmaları amacına yöneliktir.¹⁸⁹



Şekil 6 - Lasswell Modelinde Araştırma Alanları¹⁹⁰

2.2.3.2. Matematiksel Yorum

Matematikçi Claude E. Shannon ve Warren Weaver Matematiksel İletişim Kuramı anaakım iletişim kuramlarının temelini oluşturur.¹⁹¹ Lasswell'in aksine iletişim sürecini bireysel bir şekilde ele alan *Shannon ve Weaver Modeli* (1949), matematikten esinlenerek iletişim sürecini mesajın vericiden alıcıya doğrudan aktarılması olarak tanımlar. Sürecin ilk ögesi ve çıkış noktası enformasyon kaynağıdır. Bir sonraki basamakta mesaj verici tarafından sinyale dönüştürülür. Alıcı ise aldığı sinyallerden mesajı yeniden yapılandırarak hedefe ulaşır.¹⁹²



Şekil 7 -Shannon Weaver İletişim Modeli¹⁹³

¹⁸⁹ Ersan İlal, **İletişim Yığınsal İletişim Araçları ve Toplum**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, s. 15-16.

¹⁹⁰ Şermin Tekinalp ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s. 63.

¹⁹¹ **A.e.**, s. 63.

¹⁹² Denis Mc Quail ve Sven Windahl, **İletişim Modelleri**, Ankara, İmaj, 1993, s. 19

¹⁹³ John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1996, s. 22.

Modelde anlamı çok net olmayan terimlerden biri gürültüdür. Gürültü, kaynağın isteği dışında kalan aktarıcı ve alıcı arasındaki sinyale eklenen herşeydir. Bu mesajı engelleyen herşey olabilmektedir; telefon kablosundaki hışırtı, radyo sinyalindeki -sesten dolayı oluşan- hışırtı ya da televizyondaki karlanma gibi... Konuşmacı açısından değerlendirildiğinde ise gürültü, konuşmacının sözcükleri dışında araya giren bir ses olarak tanımlanır. Örneğin konferans esnasında gıcırdayan sandalye ayağı gibi. Shannon Weaver Modeli A düzeyindeki gürültü kavramının B düzeyindeki sorunlarla başa çıkabilmek için genişletilmeye gereksinimi olduğunu kabul etmektedir. Anlamsal gürültü ve mekanik gürültü ayırımına da giderek gürültünün tanımını yapar ki ve gürültünün her zaman, göndericinin niyetinde bozulmaya neden olduğunu ileri sürer.

2.2.3.3. Psikolojik Modeller

İletişimde geliştirilen Psikolojik Modeller'in ilki Houland'ın İletişim Modeli'dir. Houland iletişimi; bir bireyin diğer bireylerin davranışlarını etkilemek amacıyla sözlü işaretler göndermesi olarak tanımlar. Houland, iletişim sürecine yoğunlaşmak yerine, şart koşan bir etki modeli olarak değerlendirilebilen bir model kurmuştur. Model sadece neden –sonuç ilişkisi ile hareket eder ve göze alınmayan faktörler devre dışı bırakılır. Ayrıca Houland araştırmalarında inandırmayı odak alır.

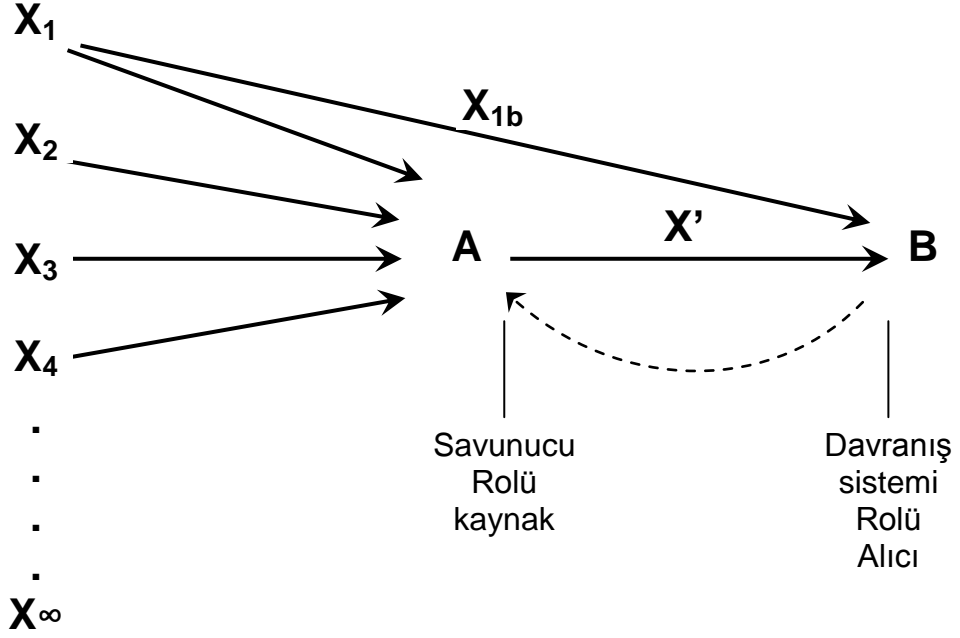
Westley ve MacLean Modeli (1957) ; Newcomb modelinin geliştirilerek, doğrudan kitle iletişim araçlarına uygulanmasıyla ortaya Westley ve MacLean modeli çıkmıştır.¹⁹⁴ Aşağıdaki satırlarda yer verilecek olan ABX modeline, - Newcomb modelinden- neyin nasıl aktarılacağına karar verme süreci eklenmiştir. Sürece, editoryal iletişim işlevi gören yeni bir C ögesi katılmıştır. A yazdığı haberini C ye (gazetesine / televizyonuna / radyosuna) gönderen bir muhabir olarak düşünülebilir. Ardından editoryal basma ve yayına hazırlama süreci (C) çalışmaya başlar ve haberi B'ye (izleyiciye) aktarır. Bu modelde B, A ile doğrudan ilişkisini yitirdiği gibi, C'nin B'ye aktardığı mesajlarla (X) olan doğrudan deneyimlerini de yitirmiştir.¹⁹⁵

Westley ve MacLean; kitle iletişim araçlarının B'nin ilişkilendirme gereksinimi

¹⁹⁴ A.e., s. 53-56.

¹⁹⁵ Fiske, a.g.e., s. 54-55.

duyduğu toplumsal çevreyi genişlettiğini ve ayrıca ilişki ile yönelimlerin gerçekleştirildiği araçları sağladığını ileri sürerler.



Şekil 8 – Westley ve MacLean Modeli¹⁹⁶

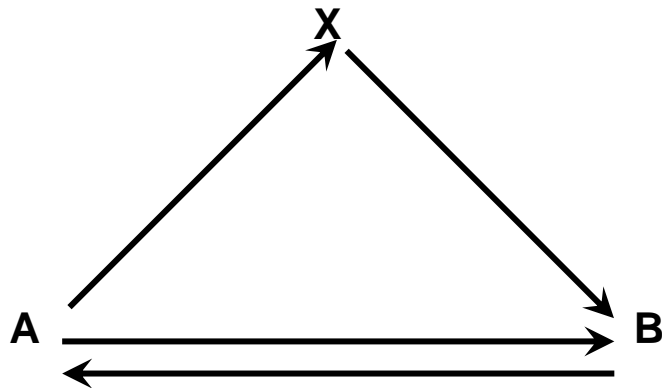
Westley ve MacLean; kişilerarası iletişim ve kitle iletişimi arasındaki ayrımı ortaya koymuşlardır. Bu model seçicilik görüşünü ve alıcı tarafından algıların iletilmesini vurgular. Westley ve MacLean, medyanın izleyici, okuyucu ve dinleyicinin gereksinimlerini karşılamaya yarayan ve aynı zamanda çevreye ilişkin bir görüş yaratmak için kullanılan bir araç olduğu görüşünü ileri sürerler.

2.2.3.4. Sosyal Psikolojik Modeller

Sosyal psikolojik yaklaşım toplumsal koşulların ve bireysel özelliklerin birarada gerçek nedeni sorgulayabileceğinden hareketle yola çıkmıştır. Medya etkileri araştırmalarında kişinin içinde bulunduğu toplumsal koşullar ile bireysel farklılıklar birarada incelenirse; etki sonuçları daha anlamlı olabilir. Bu nedenle sosyal psikolojik modelleri, etki araştırmalarında önemli yer tutarlar. Etki çalışmalarında tutum, algılama ve güdüleme başlıkları önem kazanırlar.

¹⁹⁶ Tekinalp ve Uzun, a.g.e., s. 107-108.

İletişim araştırmalarına yönelen sosyal psikolojik modellerden *Newcomb Modeli* (1953); ana akım iletişim kuramlarından olup, iletişimi denge unsuru olarak değerlendirilir. Modelin temeli kişilerarası ilişkiler üzerine kuruludur. Newcomb, en azından iki insanın birbirine ve çevrelerindeki nesnelere karşı aynı anda yönelmelerini sürdürmelerinin, iletişimin en önemli işlevi olduğunu vurgular. İletişim, gerginliğe karşı öğrenilmiş bir tepkidir. Bu nedenle belirsizlik ve dengenin olmadığı durumlarda daha fazla iletişim etkinliği gerçekleşir, bunun sonucunda da iletişim denge sağlayan bir süreç olarak belirir.¹⁹⁷



Şekil 9 - Newcomb ABX Modelinin Şematik Gösterimi¹⁹⁸

Modelin işleyişi  köşeli süreçten oluşmaktadır: A ve B aktarıcı ve alıcıdır. Örneğin yönetim ile sivil toplum kuruluşu ya da hükmetle halk olabilir. X bunların toplumsal çerçevesinin bir parçasıdır. ABX bir sistem olmakla birlikte, birbiriyle etkileşim içindedir; A değişirse B ve X de etkilenecek ve değişecektir. Örneğin A ve B iş ilişkisi içinde iki kurum, X ise her ikisini de etkileyen çözüm ortağı ya da bir kişi ise A ve B'nin X'e karşı benzer tutumda olmaları önem kazanır. Aksi takdirde tutum değişinceye kadar değişime zorlanan taraf baskı altında kalacaktır. Fiske'nin verdiği savaş rneği, modeli anlaşılır kılmayı başarmıştır.¹⁹⁹

Savaş döneminde halkın kitle iletişim araçlarına bağlılığı artar, hükmetin de bu dönemde kitle iletişim araçlarını kullanma sıklığı artar, çünkü savaş (X) nemli olmasının yanısıra değişkendir, dolayısıyla hem hükmet hem de halk bu değişkenliği izlemek için sürekli iletişim halinde bulunma gereksinimi duyarlar.

¹⁹⁷ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara, 1995

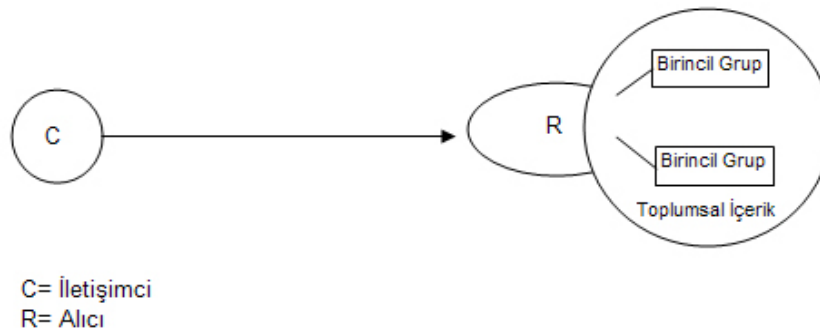
¹⁹⁸ Fiske, **a.g.e.**, s. 52.

¹⁹⁹ İrfan Erdoğan ve Korkmaz Alemdar, **İletişim ve Toplum, Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1990, s. 72.

Newcomb'a göre iletişim sosyal sistemde denge sağlama işlevini üstlenir, dolayısıyla bu modelde kişiler "enformasyona gerek duyarlar" yönünde tanımlanırlar. Yeterli enformasyona sahip olmak hem kişileri hem de toplumu algılamak açısından önemlidir. Dolayısıyla model, insanların sürekli olarak toplumun bir parçası olarak sosyal çevreleriyle ilgili bilgiye gereksinimleri olduğunu ve bu olmadan kendilerini toplumun bir parçası olarak hissedemeyeceklerini öne sürer. Bu bilgi insanlara çevrelerindeki olaylara nasıl tepkide bulunmaları gerektiğini ve -parçası olduğu kültürün diğer bireyleriyle ortak olarak- paylaştıkları noktaları belirlemelerine yardımcı olur.

2.2.3.5. Toplumbilimsel Yaklaşım / Sosyal Modeller

Sosyolojinin yeniden mikro süreçler (bireysel ve grup ilişkileri) hakkındaki ilgisini keşfetmesi, onu iletişim fenomeni ile karşılaştırmıştır. Sosyolojik açıdan iletişimin değerlendirilmesi ise diğer modellerden daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarla açığa çıkmıştır. Sosyal Modellere örnek olarak *Riley Modeli* verilebilir. Sohn W. Riley ve Mathilda W. Riley'e göre iletişim sosyal yapıdan soyutlanarak açıklanamaz.²⁰⁰ Bu nedenle yazarlar, iletişim sistemini, toplum içinde iletişime katılan aktörler ve bu aktörlerin içinde buldukları gruplar ve bu grupların içinde bulunduğu geniş sosyal yapılar, her şeyi soran bir sosyal sistem içinde düşünürler.



Şekil 10 – Riley'in Sosyolojik Modeli²⁰¹

²⁰⁰ Orhan Gökçe, **İletişim Bilimine Giriş**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1993, s. 17-18.

²⁰¹ Korkmaz Alemdar ve İrfan Erdoğan, **İletişim ve Toplum**, Bilgi Yayınevi, Ankara, 1990, s. 101.

Kitle iletişim süreci de bu geniş sosyal süreci etkiler ve ondan etkilenir. Yani hem verici hem de alıcı konumundaki birey toplumsal çevrelerinden soyutlanamaz ve bunların davranışları, içinde buldukları toplumsal koşullar tarafından yönlendirilir.²⁰²

Riley ve Riley'in sosyolojik Modeli'nde gönderici mesajını, aynı sistem içindeki öteki kişilerin ve grupların etkinliklerine ve beklentilerine uygun bir biçimde gönderir. Gönderici ve alıcı arasındaki karşılıklı bir mesaj alışverişi söz konusudur. Ancak bu ilişki çoğu zaman dolaylıdır. Riley'ler iletişim süreci içerisinde birincil gruplar ve ikincil grupların oynadıkları role dikkat çekerler. Mesajın etkisi G (gönderici) ve A'nın (alıcı) içinde bulunduğu gruplardan ve grup üyelerinden geçerek ortaya çıkar. Böylelikle mesaj göndericiden alıcıya ulaşır ve A'nın (alıcı) grupları buna yanıt verir. Bu süreç ve döngü içinde Riley'ler, başta da belirtildiği gibi kitle iletişim kavramıyla toplumsal kuramlar arasında ilişki kurmaya çalışırlar. Riley'lerin toplumbilimsel yaklaşımlarında A ve B arasındaki iletişimde, mesajın üretildiği ve tüketildiği çevrelerin toplumsal koşullarının ayrıldığı noktalar gözönüne alınmaktadır. Örneğin; A köyde yaşayan, B de kentte yaşayan iki kişiyi temsil etsin. Her ikisinin olayları algılayışı farklı olacaktır.

Shannon Weaver modelinde olduğu gibi her an her yerde uygulanabilir olma iddiasını taşıyan bir model de *Gerbner Modeli*'dir. Modele adını veren Prof. Dr. George Gerbner sosyolog olarak genel amaçlı bir iletişim modeli üretmeye çabalarken doğrusal süreç modelini benimseyerek Shannon Weaver'dan daha yalın bir modelin temelini oluşturmuştur.²⁰³

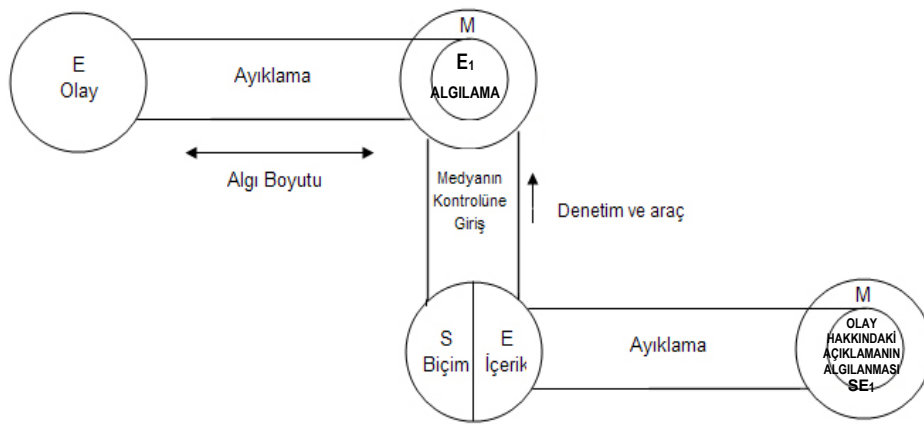
Gerbner iletişim sürecini algılama ve alımlama boyutu ile aktarma ya da araçlar ve kontrol boyutu öğelerinden biraraya gelen bir süreç olarak görmektedir. Shannon ve Weaver modelinin bir uzantısı olarak kabul edilen bu modelde, olay (E), olayın algısı (E₁) ve olay hakkındaki açıklama(SE₁) arasındaki üç köşeli bir ilişkiyi gösterir.²⁰⁴ Gerbner E ile SE₁'yi "doğruluk değeri" adını verdiği bir okla bağlar. Ancak alıcıyı içine almak için modelinde yaptığı genişletme, anlamı belirleyen diğer etmenler arasına alıcının mesajla ilgili algısını da katmamıza olanak tanır. Model, her ne kadar anlam sorgusunu gündeme getiriyorsa da anlamın nasıl

²⁰² Judith Lazar, **İletişim Bilimi**, İstanbul, Vadi Yayınları, 2001

²⁰³ Denis Mc Quail ve Swen Windahl, **a.g.e.**, s. 34.

²⁰⁴ Fiske, **a.g.e.**, s. 49.

oluşturulduğu sorusuyla doğrudan ilgilenmez. Model mesajın biçimini (S) ya da kullanılan kodları veri olarak kabul eder, oysa göstergebilim okulu savunucuları bunu sorunun kalbi olarak niteler. Örneğin kötü kişinin kahraman tarafından vurulduğu bir filmde gösterdiğimiz tepki ile yaşamın içinde tanık olduğumuz gerçek bir olaya göstereceğimiz tepki aynı değildir. Doğal olayın aksine filmde mesaj, tepkimizin daha etkin biçimde yönlendirilmesini sağlayacak biçimde konumlandırılmış ve kodlanmıştır. Gerbner'in daha sonraki çalışmalarında kendine özeleştiri getirmiş ve yaklaşımındaki eksik yanları kabul etmiştir.²⁰⁵



Şekil 11 - Gerbner Modeli²⁰⁶

Gerbner'in yaklaşımı, mesajın üretilmesinde en azından üreticinin bireysel algılama ve tanımlama koşullarını değerlendirmeye ve bunlar tüketicinin algılama sürecine ilişkin iseler de algılamayı etkileyen çevresel faktörleri göz önünde tutmaya elverişli görünmektedir.²⁰⁷ Bu noktada Göstergebilim Okulu'nun önemi ve işlevine dikkat çekmekte fayda görülmektedir.

“**Göstergebilim Okulu:** Burada iletişim, anlamların üretimi ve değişimi olarak ele alınır. Dilbiliminden ve güzel sanatlardan yararlanan bu okul, iletişim ürünlerine ağırlık verir. Göstergebilim okulu modelleri, “iletişimi bir süreç olarak değil anlam

²⁰⁵ A.e., s. 43-51.

²⁰⁶ İlal, a.g.e., s. 17.

²⁰⁷ A.e., s. 17.

oluşturması” olarak ele alırlar.”²⁰⁸

C.S. Pierce, bu modelde üç köşeli bir süreç yaratmıştır. Gösterge, nesne ve yorumlayıcı olarak ifade edilen her köşe, diğer ikisiyle yakından ilişkilidir ve ancak diğerleriyle ilişkileri açısından anlaşılabilir.”²⁰⁹

2.2.3.6. Dilbilimsel Yaklaşımlar

Konuştığımız dil algımızı düşüncelerimizi ve davranışlarımızı etkiler. Farklı dilleri konuşanlar dünyayı farklı algılarlar.²¹⁰ Dilbilimin görevi örgütlenmiş sistemin anlam üretimini sağlayan kuralları incelemektir.²¹¹ Jacobson bir dilbilimci olduğu için mesajın anlamıyla ilgilenmiştir. Hem doğrusal hem de köşeli modellerle benzerliklere sahip olduğu için süreç okulu ve göstergebilim okulu arasında bir köprü kurmuş ve *Jacobson Modeli*' ni oluşturmuştur.

Jacobson'a göre, bir iletişimin gerçekleşebilmesi için altı ögenin varlığı gerekir. Bu öğeler; *gönderici*, *mesaj* ve *alıcı*dan oluşan doğrusal süreçle başlar. Bunlara *bağlam*, gönderen ve alıcı arasındaki fiziksel ve psikolojik bağlantıları gösteren *temas* ve içinde mesajın yapılandığı ortak anlam sistemi anlamına gelen *kod* eklenir.²¹² Jacobson, bu öğelerin her birinin ayrı ayrı dilin farklı bir işlevine işaret ettiğini savunur. Bu işlevlerden *duygulandırıcı işlev* iletinin gönderenle ilişkisini betimler. Aşk şiirlerindeki dokunaklı üslubun üstün konumda olması gibi duygulandırıcı işlev de gönderenin duygularını açığa vuran bir işlevdir. Sürecin diğer ucunda *çağrı işlevi* vardır. Bu, mesajın alıcı üzerinde bıraktığı etkiyi niteler. Komutlarda ya da propagandada bu işleve rastlamakla birlikte diğer iletişim türlerinde pek karşılaşmayız. *Göndergesel işlev* nesnel olaylara dayalı iletişimde en önemli işlev olarak vurgulanır. Bu işlev mesajın doğru ve anlaşılır ulaşım ulaşımadığına ilişkin adeta sağlama görevini yerine getirir. Bu haliyle Newcomb'un ABX modeliyle oldukça yakın benzerliği görülür. *İlişki amaçlı işlev*, gönderen ile alıcı

²⁰⁸ Fulya Maksudoğlu, Kitle İletişim Araçlarının Seçim Propagandalarında Kullanımı, Mustafa Kemal Üniversitesi, **Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi**, 2006, s. 17. <http://kutuphane.mku.edu.tr/tez/T301.pdf> (erişim tarihi: 20 Mart 2008)

²⁰⁹ Fiske, **a.g.e.**, s. 63.

²¹⁰ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınları, Ankara, 1998, s. 97.

²¹¹ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s. 132.

²¹² John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 2003, s. 56-57.

arasındaki ilişkinin sürmesini sağlamak, bir tür iletişimin sürdürüldüğü onayını vermektir. Mesajların yinelenmesi ilişki amaçlı işlev gereğidir. *Üstdüsel işlev*, kullanılan kodun tanımlanmasına yarar. Tüm iletiler açık ya da dolaylı üstdüsel işleve sahip olmalıdır. Eskiciye verilmiş bir koltuk toz içinde eski olduğu için para etmezken bir yandan antika değeri olduğu için en şık ve pahalı vitrinlerde gözümüze çarpabilir. Sanat anlamında kodlama yapılabilir. Tüm mesajlar kullandıkları kodları tanımlamalıdır. Diğer bir işlev *şiiirsel*dir. Bu, mesajın kendisiyle olan ilişkisidir, içe dönüştür. Şiiirsel olarak kulağa hoş gelen söylemler yaratarak duyguları güçlendirmek ve kodları tanımlamaktır. Örneğin; ilgisiz, dikkatsiz seyirci yerine, masum seyirci deriz. Yargıyı yumuşatmak ve ritmik yapı gereği estetik bakış açısıyla şiiirsel işlevi yerine getirmek için bu işlev vurgulanır.

Kısaca ele alınan bu modeller günümüzdeki iletişim bileşenlerine bir basamak oluşturur, ancak modellerden de anlaşıldığı gibi günümüzdeki kavram kargaşalarının temeli o yıllara dayanmaktadır. Farklı kuramsal görüşlere dayanan bu bakış açıları yüzünden iletişimin ne anlama geldiği hakkında ortak bir kanıya varılması gerçekten zor gözükmektedir.

Coğrafi alanın genişlemesi, kuramsal bölünmeler ve uzlaşmalar sayesinde iletişim bilimi günümüzde kavramlarda ve düşüncede önemli bir kaynaşma göstermiştir ve bu çıkarımlar en genel anlamda toplumsal ilişkiler sistemi çatısında biraraya gelir. İletişim; “Grup İletişimi”, “Kurumsal İletişim” ve “Toplumsal İletişim” ana başlıklarıyla insan yaşamının tüm etkinlikleriyle etkileşim gösteren ve değişik katmanlarda yer alan bir mekanizma olmuştur. Bu mekanizma, sınırlarını genişleterek çağdaş gelişmeleri kucaklamış, böylelikle “uzak”lar yakınlaşmış, iletişim de evrenselleşmiştir. Nitekim iletişim teknikleri sayesinde dünyanın dört bir yanı birbiriyle etkileşim içine girerek, televizyon kanalları, uydu yayınları ve internet aracılığıyla haberleşir olmuşlardır.

İletişim kavramının bilimsel ve güncel tartışmaların odağı haline gelmesi yalnızca teknolojik gelişmeler sonucunda değil, toplumsal, ekonomik ve politik gelişmelerle de bağlantılıdır. Endüstrileşme süreciyle birlikte ekonomide üretim, dağıtım ve tüketim alanlarında, toplumsal ve siyasal yaşamda ise ulusal bütünleşme, yönetim ve yönlendirme alanlarında iletişimin önemi daha da artmıştır. İletişim konusunda yapılan araştırmalar artarken, iletişim yüksek öğretim düzeyinde kazanılan bir uzmanlık alanı haline gelerek kendini kanıtlamıştır. İletişim olgusu;

zaman içinde teknolojik gelişmelerle kurulabilen bir platformda varlık gösterir gibi görünse de, insanın kültür tarihi kadar eski olması nedeniyle duygu ve düşüncelerin anlamlar düzeyinde paylaşımı olmuştur.²¹³ İletişim artık doğrudan doğruya “kitle iletişimi” olarak algılanmaya başlamış, insanı anlamak ve anlamlandırmak çerçevesinde kişilerarası iletişimin önemi ve bu konuda yapılan çalışmalar hızla artmıştır.

Günümüzde iletişim sosyal yaşamın merkezinde, evrensel ve disiplinlerarası birleştirici bir görünüm kazanmıştır. Bu olgu; yönetim bilimi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve daha birçok bilim dalının, araştırmalarında iletişime yer vermeleriyle anlaşılmaktadır. Birçok bilim dalının konuya olan ilgisi ve açıklamaları, iletişime farklı ve zengin bakış açıları getirmiş, ama yine de geçmişte olduğu gibi genel bir kavram kargaşasına da yol açmıştır.

Son yıllarda ise iletişimin sosyal yaşantının bir mihenk taşı olmasının, diğer disiplinlerle ilişkilerini sağlamlaştırdığını görüyoruz. İletişim kavramını özümseyen her bir disiplin kendi bakış açısıyla iletişimin tanımını yaptığından iletişimin kuram ve modellerini ortak bir paydada toplamak oldukça güçtür. Sosyal bilimlerde kullanılan kavramlar hakkında ortak bir görüşbirliğine varılması zorluğu da göz önünde bulundurulursa, yeni gelişmekte olan bir bilimin -diğer bilim dallarıyla karşılaştırıldığında- tanımları ve kuramları arasındaki karmaşayı anlamak da zor değildir.

Görüldüğü gibi iletişim, ömür boyu insan yaşamının temelinde var olan bir olgudur ve yıllar süren çabanın ardından bilim olarak varlık göstermektedir. İletişim, çoğu açıklamada olduğu gibi yalnızca “bilgi paylaşımı ve duygu yansıtma” demek değildir. Anlam yaratma, etkileme ve değiştirme, inandırma ve yönlendirme gibi daha birçok işlevi vardır. Bu işlevleri en çok kullanan uygulamalı sosyal bilimlerden biri de bu çalışmanın konusu olan Halkla İlişkiler Bilimidir.

2.2.4. Çağdaş Psikolojik İletişim Yaklaşımları

Modern psikoloji biliminin kurulduğu 1879 yılından günümüze kadar gelişen psikoloji akımları her dönemin toplumsal yapısı içinde değişkenlik göstermektedir.

²¹³ Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir**, 2. bs., İstanbul, Cem Yayınevi, 1996, Önsöz

Bu çalışmada kişilerarası iletişimi açıklayan psikolojik temeller üzerinde durulmuştur. İletişim yaklaşımları üç ana başlıkta biraraya getirilebilir: psikodinamik yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve yaşamsal ve ilişkisel yaklaşım.²¹⁴

2.2.4.1. Psikodinamik Yaklaşım

Psikodinamik yaklaşımın kurucusu Sigmund Freud'dur. Bu yaklaşıma göre insanın özü bilinçaltı olduğundan psikoloji bilinçaltını incelemelidir. Freud, akıl hastalıklarının psikolojik nedenlerini incelerken "Bilinçaltı"nı keşfetmiştir.²¹⁵ Freud'a göre bilinçaltı, her insanda bulunan doğuştan gelen cinsellik ve saldırganlık gibi eğilimlerle bastırılmış duyguların coşkuların ve bunlarla ilişkili düşüncelerin alanıdır. Freud ve arkadaşları psikoz ve nevrozların çoğunun, kişinin çocukluktan itibaren tatmin edilmemiş olan istek ve gereksinimlerinin baskı altına alınmasından ve bilinç dışına itilmesinden kaynaklandığını öne sürmüşler, kliniklerde yaptıkları deneylerde bunu kanıtlamaya çalışmışlardır. Bilinçaltı, bilinç düzeyine geldiğinde kişiyi rahatsız eden, olumsuz yaşam deneyimlerinin, doyuma ulaşması engellenen güdülerin bilinçten uzaklaştırılarak bastırılmasıyla oluşur. Hepimizin bildiği ya da duyduğu divana uzanarak çocukluğa dönme seanslarının temeli o yıllarda atılmıştır. Freud'un, bilinçaltını incelemek üzere geliştirdiği bu yöntemle, "serbest çağrışım" denir. Bu yöntemle, kişinin geçmiş yaşamına dönülerek bastırılmış duygu, düşünce ve güdülerin açığa vurulması amaçlanır. Ona göre ruhsal hastalıkların kaynağı bilinçaltıdır. Bu bağlamda hastanın tanınmasında düşlerinden de yararlanır., çünkü düşlerin bilinçaltıyla bağlantı kurma aracı olduğu kabul edilir.²¹⁶ Psikodinamik yaklaşımda düşler kadar geçmişteki deneyimler, konuşma sırasındaki dil sürçmesi ya da duraklama gibi tepkiler bilinçaltındaki isteklerin ifadesi olarak kabul edilir.

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında Freud ve onu izleyenler, günümüzde hâlâ kullanılan psiko-analitik yöntemleri başlatmışlardır. *Psikanalizin* amacı danışanın duygusal çatışmalarında içgörü kazanmasına yardımcı olarak, kaygı halinden kurtulmasını ve çatışma durumlarında daha sağlıklı tepkiler vermesini sağlamaya çalışmaktır Freud ile özdeşleşen Psiko-analitik kuram aynı

²¹⁴ Yıldız Dilek Ertürk, Kişilerarası İletişim, Yayınlanmamış Ders Notları, Çağdaş Psikolojik İletişim Yaklaşımları, 2009.

²¹⁵ Duane P. Schultz ve Sydney Ellen Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, Çev. Yasemin Aslay, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2007, s. 565-567.

²¹⁶ Clifford T. Morgan, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Sibel Karakaş, Hacettepe Üniversitesi Psikolojik Bölümü Yay, Ankara, 2006, s. 352.

zamanda kişiliğin gelişimi ve etkilendiği etmenlerle de ilgilenir. Freud'a göre kişilik id, ego ve süper ego olmak üzere üç önemli temel üzerine inşa edilmiştir. İd, haz ve tutkuların egemen olduğu içgüdülerin birikim yeridir. Süper ego, kişinin yaşadığı toplumun değerler sistemiyle oluşan yönüdür. Ego ise akıl ve sağduyunun egemen olduğu psikolojik yöndür ve davranışlar bu etkileşim yönünde gerçekleşir.

Freud'a göre anormal davranışlar, aslında insanların ruhsal çatışmalarından kurtulabilmek için başvurdukları çabalardır. Bu nedenle bu davranışlar asla anlaşılmayacak olan davranışlar değildir. Normal davranışlarla aralarında yalnızca bir derece fark vardır.

Psiko-analitik yaklaşımla hareket eden psikologlar (Freud, Adler ve Jung) akıl hastalıklarını ve bilinçaltını klinik yöntemlere ve gözlemlere başvurarak incelemişlerdir. Psikolojinin bulgularını hekimlik alanında kullanmışlardır

2.2.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranış Kuramı terimi ile Öğrenme Kuramı terimleri çoğunlukla eşanlamlı kullanılırlar. Davranışçı yaklaşıma göre tüm davranışlar öğrenme yoluyla kazanılır.²¹⁷ Kişinin çevresiyle etkileşiminin temele oturtulduğu bu yaklaşıma göre kişilik çevreyle oluşur. İnsan tabiatı nötr olarak yorumlanır adeta insanı boş bir kap olarak gören bu yaklaşımda, kabın içine iyilik ekerseniz iyilik, kötülük ekerseniz kötülük dallanıp budaklanır. Yani iyi ve kötü davranış kazanma olasılığının kaynağı çevredir.

Öğrenmeyle ilgili ilk deneysel araştırmalar 20. Yüzyılın başında Pavlov'un, James B. Watson ve Thorndike'in insan ve hayvanlar üzerinde yaptıkları laboratuvar çalışmalarıyla başlamıştır. Bu psikologların çalışmalarının odak noktası hayvan ve insan davranışları olduğu için bu yaklaşımı benimseyenlere davranışçı ve geliştirdikleri kuramlara davranışçı kuramlar denmiştir.

Davranışçılara göre davranış değişmesine neden olan üç temel öğrenme süreci vardır. Bunlar: "tepkisel koşullanma", "edimsel koşullanma" ve "model alarak öğrenme".

²¹⁷ Enver Özkalp, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1998, s. 279.

Tepkisel koşullanma Rus Fizyolog Ivan Pavlov'un çalışmalarına dayanan ve yaygın biçimde kullanılan bir öğrenme türüdür. Pavlov köpekler üzerinde yaptığı uzun laboratuvar çalışmaları sonunda, öğrenmenin uyarılara verilen tepkilerle gerçekleştiğini görmüştür. Yapılan deneyin ilk aşamasında köpeğe yiyecek verildiği zaman köpek salya salgılamıştır.²¹⁸ Köpek, bu süreç içinde belirli aralıklarla çalınan zile tepkisiz kalmıştır. Deneyin ikinci aşamasında zil sesinin hemen ardından köpeğe yemek verilmiş ve bir süre sonra her zil çaldığında köpeğin salya salgıladığı gözlenmiştir. Köpek; zil ve yemek arasında bir ilişki kurarak koşullanmıştır. Buradan çıkaracağımız sonuç belli uyarıcıların her zaman belli istem dışı tepkilere yol açtığıdır. Öğrenme tekrarlar sonucu gerçekleşen bir süreç olduğundan tepkisel koşullanmada tekrarlar ve genellemeler önem kazanır.

Bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması diye tanımlanabilecek edimsel koşullama B.F. Skinner'in çalışmaları sonucu ortaya konmuştur.²¹⁹ Skinner, belirli çevresel uyarılara karşı yapılan hareketler olan "tepkiler" koşullanabildiğine göre çevresel uyarıcılardan bağımsız, içten gelerek yapılan hareketler olan "edim"lerin de koşullanabileceğini savunmuştur.

Olumlu sonuçlar getiren bir davranış ödüllendirilirse o davranışın yeniden ortaya çıkma olasılığı artar. Bir davranışı hoşla giden bir uyarıcı izlerse bu duruma olumlu pekiştirme, hoşla gitmeyen bir uyarıcı izlerse buna da olumsuz pekiştirme denir.

Örneğin, uzun süredir çalıştığı projeyi tamamlamaya çalışan bir çalışana, onu aynı projede yoğun biçimde çalışırken gören yöneticisi, kendisine teşekkür edip motive edici sözler söylese, çalışanın proje üzerindeki dikkati ve çalışma isteği artar. Bu, pekiştirilen davranış öğrenilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların olumlu davranışlarını pekiştirmelidir. Çalışanın davranışının onaylanması, takdir edilmesi, hatta bu durumun ücrete yansması birer pekiştireçtir. Okul öğrenimlerinde ve iş yaşamında daha çok edimsel koşullanma kullanılır.

Öğrenmek için üzerimizde ödül ya da ceza gibi araçların kullanılmasına gerek kalmaksızın, başkalarının davranışlarından kaynaklanan sonuçları gözlemleyerek de kendi davranışlarımızı değiştirebiliriz. Diğerlerini izleyip davranış

²¹⁸ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, İstanbul, Mediacat, 2007, s. 79.

²¹⁹ **A.e.**, s. 84.

geliştirme “*model alarak öğrenme*”dir. Genelde kişiler, gözledikleri kişinin olumlu sonuçlar aldığını gördüklerinde taklit etme ve kopyalama yoluna giderler. Tersine sonuçların olumsuz olduğu gözlenmişse yinelememe eğilimde olurlar.”Taklit yoluyla öğrenme, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre zaman tasarrufu sağlar. Örneğin işlerini tam zamanında yüksek verimle bitiren bir çalışanın tatille ödüllendirildiğini gören bir arkadaşı, daha çok çalışma eğilimi gösterebilir, arkadaşının, çok çalıştığı halde yöneticisi tarafından fark edilmediğini gözlemleyen kişi ise hiç çalışmama eğilimi gösterebilir. İnsanlar bu şekilde çevresiyle olan ilişkilerinden ya da *kitle iletişim araçlarından* pek çok davranış öğrenebilir.

Rus fizyologu Ivan Pavlov’un (1849-1936) çalışmaları, üç Amerikalı psikolog J. B. Watson (1878-1958), E. L. Thorndike (1874-1949) ve Skinner (1904) tarafından geliştirilmiştir.²²⁰

J. B. Watson davranışın, psikolojinin tek inceleme konusu olduğunu ileri sürmüştür. Daha önceleri psikolojiyle ilgili veriler büyük oranda içebakış biçimindeki kişisel gözlemlerden oluşuyordu. Watson tamamen nesnel bir davranış bilimini savunmuş, psikolojiyi hem yöntem hem terminoloji açısından daha nesnel hale getirmiştir. Pavlov’a her fırsatta teşekkür etmiş, öncelikli çalışma konusu olarak davranış verileri üzerinde durarak kaslarla ilgili hareketler ve iç salgı bezleri gibi uyarıcı – tepki, alışkanlık edinimi ve alışkanlık bütünleşmesi gibi terimleri nesnel bir şekilde incelemiştir.

Davranışçı psikolojinin öncüsü olan Watson geçtiğimiz yüzyılın başlarında geliştirdiği kuramla psikoloji düşünce üzerinde ne denli önemli bir etki yarattı ise, son yirmi yıl içinde de B.F. Skinner, görüşleriyle aynı ölçüde önem kazanmıştır.²²¹ Skinner, uyarıcı davranış psikolojisini, karşılıklara neden olan ödül ve ceza araçlarını ve ödül ile cezanın değiştirilmesiyle ortaya çıkan davranış değişikliklerini incelemiştir. Skinner’in çalışmalarındaki temel varsayım, bir insanın katil de, insanlığa yararlı işler yapan iyiliksever biri de olabileceğidir. Her iki tür davranış da bazı faktörlerin birbirlerini farklı biçimde etkilemeleri sonucu oluşur. Bir başka deyişle, kişinin davranışı dış dünyanın doğrudan bir ürünüdür ve bu ürünün oluşumunda belirli yasalar geçerlidir. Böyle bir inanç, davranışı denetleyebilme

²²⁰ Engin Gençtan, **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul, Evrim Matbaacılık, 1988, s. 67.

²²¹ Schultz ve Schultz, **a.g.e.**, s. 456-457.

olanağını da tanır, ne var ki asıl önemli olan bireyin içinde bulunduğu koşullarda değişiklik yaratabilmektir.

Pavlov, Watson ve Thorndike'nin çalışmaları günümüze kadar pek çok şekilde yorumlanmış ve bir temele oturtularak birçok yeni tekniğin doğmasını sağlamıştır.

“Davranışçı terapi” birbirlerinden farklı teknikleri kapsar. Bu tekniklerin altında yatan temel anlayış, öğrenme ilke ve süreçlerinin davranış bozukluğunu ortadan kaldırmaya yetecektir. Öğrenme kavramlarını kullanarak kişinin şikâyetçi olduğu davranış bozukluğunu gidermeyi amaçlayan bu teknikler değişik adlar alırlar. Örneğin; Sistemik duyarsızlaştırma, Flooding tekniği, Hücum, Kaçınma, Atılganlık Terapisi ve İşlemsel Çözümleme gibi. Şimdi kısaca bunları incelemekte yarar görülmektedir.

2.2.4.2.1. Sistemik Duyarsızlaştırma

Sistemik duyarsızlaştırma yöntemi ilk olarak Wolpe tarafından tanımlanmış, uygulama yolları ve yöntemleri belirlenmiştir. Burada amaç, korkulan ya da kuşku duyulan nesne ile kişiyi aşamalı olarak karşı karşıya getirmek ve korkulan nesneyi sıradanlaştırarak kişiyi duyarsızlaştırmaktır.²²² Sistemik duyarsızlaştırma tekniği en çok, fobilerin etkisini azaltma ya da ortadan kaldırmada kullanılır. Fobik kişilerin davranış tarihçelerinde çoğunlukla travmatik ve ürkütücü olaylar vardır.²²³ Duyulan korkuyu tanımlayarak kişiyi yüzleştirmek için sistemik duyarsızlaştırma yönteminden yararlanır.

Wolpe'a göre nevrotik davranışlar kaygı durumuyla ifade edilir. Wolpe Jacobson'un geliştirdiği dinlenme tekniğini kas dinlendirmede kullanmıştır. Sistemik duyarsızlaştırmada iki önemli aşama vardır. Önce bireye vücudunu bilinçli olarak nasıl gevşetip, nasıl rahat edebileceği öğretilir. İkinci aşamada, bireyden korku uyandıran durumların bir listesini yapması istenir. Bu liste en fazla korkulandan en az korkulana doğru sıralanır. Terapi, bireyin en az korktuğu, kaygılandığı durumu hayalinde canlandırması ve tam bu sırada, kendini gevşetip, rahatlamayı başararak başlar ve listedeki daha korkutucu durumlar sırayla ele

²²² Özcan Köknel, **Korkular Takıntılar Saplantılar**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004, s. 214-215.

²²³ Morgan, **a.g.e.**, s. 339.

alınarak korkuların üzerine gidilmeye devam edilir. Listedeki tüm durumlarda birey gevşemesini öğrenince terapi amacına ulaşmış sayılır. Duyarsızlaştırma yöntemi, öğrenildikten sonra kişinin kendi başına uygulayabileceği bir terapidir.

Uyumsuz davranışlar yerine uyumlu davranışlar koyma yöntemlerinden biri de özendirmedir. Burada hasta bu davranışa özendirilir ve karşılığında ödüllendirilir. Çoğunlukla çocuklarda ve uzun süren ruh hastalıklarında uygulanan bu yöntemle hastalara yeni ve olumlu davranışlar kazandırılabilir. Terapi kapsamında hem birey olarak etkinliğini artırmak için kullanılan girişkenlik eğitimi, hem de yeni davranışlar kazandırma ve kazanılmış olanları biçimlendirme eğitimi yer alır²²⁴

2.2.4.2.2. Flooding Tekniği

Bu, kaygıyı yaratan uyarıcı tekrarlanarak ve sürekli kişiyle iletişimde tutularak kaygı durumunun artmasını sağlama tekniğidir, koşulanmış uyarıcının pekiştirme olarak yinelenerek sunulmasıdır. İstenmedik davranışı yaratan uyarıcılar her seferinde yeniden verilir ve kişinin artan kaygı haliyle korkusuyla yüzleşmesi sağlanır. Sistemik duyarsızlaştırmadaki dinlenme teknikleri uygulanmaksızın kaygı verici uyarıcının artırılır. Böylece kişi, gerçek yaşamda kaygı uyandıran nesneyi en şiddetli haliyle görerek korkusuyla yüzleştirilir.²²⁵

2.2.4.2.3. Hücüm Terapisi

Hücüm (implosive) Terapisi Stamp tarafından geliştirilmiştir. Bu terapi sürecinde de tıpkı Flooding Tekniği'nde olduğu gibi kaygı arttırımı söz konusudur. Birey tekrarlanan aralıklarla kaygı yaratan uyarıcıyla karşı karşıya bırakılır ve sonuçta kötü birşey olmadığını görünce korkusundan uzaklaşır ve alışır. Bu teknikte, kaçmak yerine üstüne gitmek ve yüzleşmek esastır. Örneğin sokağa çıkınca kaygısı artan bir kişiye tek başına sokağa çıkması önerilir ve bunun sıklığı artırılır. Hasta bunu yapmakta güçlük çekse de ısrarla kaygısıyla yüzleşmesi sağlanır.²²⁶

²²⁴ Köknel, **a.g.e.**, s. 215-216.

²²⁵ Yıldız Dilek Ertürk, Kişilerarası İletişim Ders Notları, 2009.

²²⁶ Köknel, **a.g.e.**, s. 216-217.

2.2.4.2.4. Kaçınma Terapisi

İstenen davranış pekiştirilirken, istenmeyen davranış yinelendiği sürece kişi, olumsuz ve korku yaratan bir durumla karşı karşıya bırakılır. Olumsuz davranışın cezalandırıldığı bu yöntem, örneğin alkol terapisinde kullanılır. Alkolün önce neden sarhoş olmayı seçtiği yani kökeninde onu o eyleme iten nelerin olabileceği bulunmaya çalışılır, sonra Kaçınma (Aversion) Terapisi uygulanır. Histeride, hastaya korktuğu ve bilinçsizce kaçınmaya çalıştığı durumdan daha kötü, daha acı verici bir elektrik şoku verilerek uygulanan bir tür kaçınma terapisi de vardır. Homoseksüeller üzerinde uygulanmıştır.²²⁷

2.2.4.2.5. Atılganlık Eğitimi

Çoğunlukla “Hayır” diyemeyen ve hakkını aramakta çekimser kalan kişilere uygulanan bir teknik olarak karşımıza çıkan bir teknik de Atılganlık Eğitimi'dir (Assertive Therapy). Yaşamının sorumluluğunu tam olarak alamamış ve kendi sınırlarını çizmekte zorlanan kişiler bu eğitimle birlikte rol yapma süreçlerinden yararlanırlar. Rol yapmaya başladıktan sonra gerçek yaşamda uygulama girişimlerine başlarlar. Bu deneme süreçlerinde kişi kimin karşısında atılgan olamıyorsa, onun özelliklerini anlatır, onu tarif eder ve oynar. Bu noktada amaç kişilerarası ilişkilerde kişinin kendini tanıması ve doğrudan iletişimi sağlamasıdır. Dolaylı yollardan ilişkiye girmesindense; doğrudan kendini ifade edebilmesine ve başkalarıyla uyumda kendi hakkını savunmasına olanak sağlamaya çalışılır.²²⁸

2.2.4.2.6. İşlemsel Çözümleme

İşlemsel Çözümleme (Transactional Analysis) iyimser bir yaklaşıma dayanır. Temel varsayımı insanların, geçmişteki olumsuz yaşamlarına karşın değişebilecekleri üzerinedir. Eric Berne, insanlarda kendi kaderlerini belirleme gücü olduğuna inanmıştır. Ne var ki çok az insan özerk olabilmek için gerekli benlik farkındalığını kazanır. Berne'e göre kişilik gelişimlerinde ilk yaşam deneyimleri önemlidir. İnsan özgür doğduğu yolculuğunda başkalarının dediklerini yapan bir mekanizmaya dönüşür. Kişiler ilk köleliklerini ana babalarının yönlendirmeleriyle

²²⁷ A.e., s. 210-211.

²²⁸ Yıldız Dilek Ertürk, Kişilerarası İletişim Ders Notları, 2009.

ailelerine karşı yaşar. Prof. Dr. Üstün Dökmen Eşitler Evi adlı kitabında insanların birbirlerinin özgürlüklerini kısıtladıkları bu ortama esirler evi tanımlamasını getirmiştir.²²⁹

İşlemsel çözümlleme kuramı, insanların yaşamlarında seçme haklarının önemli bir olgu olduğunu vurgular. Karar verilen şey hakkında daha sonra yeni bir karar verilebilir. Birey, yeni amaçlar ve davranışlar seçmek için kaderinin kendi elinde olduğuna inanır. Bu durum bireylerin sosyal etmenlerden bağımsız olduğu ve kritik yaşam kararlarını kendi başlarına verdikleri anlamına gelmez. Diğer kişilerin beklenti ve istekleri de göz ardı edilmemelidir. Özellikle bireyin başkalarına bağımlı olduğu ilk yıllarda vereceği kararlar önemlidir. Ancak birey her zaman bu kararları istediği yönde değiştirme potansiyeline sahiptir. Daha önce verdiği kararlar şu andaki yaşam biçimiyle bağdaşmıyorsa yeni ve daha uygun kararlar verebilir.²³⁰

Berne'e göre, her insanın kişiliği üç benlik durumundan oluşur. Bunlar "Ana baba Ben", "Yetişkin Ben" ve "Çocuk Ben"dir. Ana baba benlik durumunu kullanan bir kişi, kendini ana babası ya da onların yerini tutmuş olan -otorite- figürleri gibi düşünür ve öyle davranır. Çocuk benlik durumuna göre davranan kişi, erken çocukluk yaşamına benzeyen davranışlar sergiler. Yetişkin benlik durumuna göre davranan bir kişi ise fiziksel gerçeği objektif olarak değerlendirir. Yetişkin benlik durumunda gerçekçilik ve akılcılık esastır.²³¹

"İşlemsel Çözümlleme"de iletişim çatışması şöyle ortaya çıkabilir: Karşı karşıya gelen iki insanın her biri, bu üç benlik durumuna sahiptir. Bu iki kişi üç tür etkileşim sergileyebilirler: *Bütünleyici (complementary) Etkileşim*, *Çapraz (crossed) Etkileşim* ve *Örtük (ulterior) etkileşim*.²³² *Bütünleyici etkileşime* bir örnek olarak, ister çocuk ister büyük olsun bir kişinin diğerine "kartopu oynamayı" teklif etmesi, diğerinin de bunu kabul etmesi gösterilebilir. Burada çocuktan çocuğa karşılıklı bir bütünleyici etkileşim söz konusudur Ya da bir çocuk, oyuncağı kırıldığı için ağlayarak annesine gider (çocuktan ana babaya mesaj), annesi de onu avutur (ana

²²⁹ Üstün Dökmen, **Eşitler Evi**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009, s. 16.

²³⁰ Richard Nelson Jones, **Theory and Practice of Counseling Psychology**, London: Cassel Education Limited, 1991, s. 20.

²³¹ Üstün Dökmen, "**Aile içi İletişim Çatışmalarının Transactional Analiz ve Graph Analiz ile İncelenmesi**", <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/519/6501.pdf>, (erişim tarihi: 9 Mayıs 2009)

²³² Thomas A. Harris MD, **I am OK You are OK**, United Kingdom, Arrow Books, 1995, s. 62-67.

babadan çocuğa mesaj). Burada da yine bütünleyici etkileşim olmuştur. Eğer bir anne, çocuğuna "canım sıkılıyor" diye dert yanar, ondan destek beklerse, anne, kendi çocuk benlik durumundan, çocuğunun ana baba benlik durumuna mesaj gönderiyor demektir; çocuğu ise annesini avutursa, kendi ana baba benlik durumundan annesinin çocuk benlik durumuna mesaj göndermiş olur ki, burada da yine bütünleyici etkileşim vardır.

Çapraz Etkileşim'de ise, iletişim çatışması ortaya çıkar. Bu durumun ifadesi olarak, grafiklerde etkileşim oklarının kesiştiği görülür. Örneğin, bir çocuk annesine "kartopu oynayalım" dese, annesi ise "otur dersine çalış" diye karşılık verse, burada bir çapraz etkileşim, yani iletişim çatışması vardır.

İşlemsel Çözümleme' ye göre üçüncü etkileşim türü *Örtük Etkileşim*dir. Bu tür etkileşimde çifte anlamlı mesaj vardır. Örneğin bir anne çocuğuna "olur, bahçeye çıkıp oyna", ya da "oturup ders çalış istersen" der.

İşlemsel Çözümleme, bir kişinin çeşitli ortamlarda, kimlere karşı, hangi benlik durumunu ne sıklıkla kullandığının, bütünleyici, çapraz ve örtük etkileşim türlerinden hangisini daha fazla ortaya koyduğunun incelenmesi temeli üzerine kuruludur. Kişinin iç görü kazanabilmesi ve başkalarıyla çatışmalarını azaltabilmesi amacına yöneliktir. Ya bireysel olarak ya da grup içinde -psikolojik danışma ve terapiler- kullanılabilir.

2.2.4.3. Yaşamsal ve İlişkisel Yaklaşımlar

İnsanın özünde iyi olduğunu savunanlar ve iyimser bakış açısı sergileyenler psikanalitik yaklaşıma ve ilk davranışçılara tepki göstererek, merkezinde insanın bulunduğu yeni yaklaşım arayışlarına girmişlerdir. Freud'un söz ettiği içsel çatışmaların yerini olumlu ve iyimser içe dönüş yaklaşımı almıştır. 1960'ların ilk yıllarında hümanistik psikoloji ya da üçüncü güç olarak nitelendirilen bir hareketlilik yaşanmıştır. Üçüncü güç olma iddiasının anlamı, psikolojide iki temel güç olarak bilinen davranışçılık ve psikanalizin yerine geçmektir.

Kökleri varoluşçu düşünceye dayanan Hümanistik yaklaşım (Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger ve Sartre)²³³ zaman zaman psikolojinin üç değişik ekolü içinde algılanır; davranışçılık, psikanaliz ve hümanizm. İlk ekol Ivan Pavlov'un koşullu tepki çalışmasından köklenerek Amerika'da Watson ve Skinner'in öncülük ettiği akademik psikolojinin kurulmasını sağlamıştır. Abraham Maslow sonradan davranışçılığa 'Birinci Güç' adını vermiştir. 'İkinci Güç' ise Freud'un psikanaliz araştırmasıyla başlayarak Alfred Adler, Erik Erikson, Carl Jung, Erich Fromm, Karen Horney, Otto Rank, Melanie Klein ve Harry Stack Sullivan ile süren ekoldür.

Tüm bu kuramcılar içinde Hümanistik Psikolojinin temelini atanlar Abraham Maslow, Carl Rogers ve Rollo May'dir. Bu ekolün diğer temsilcilerinin arasında Roberto Assagioli, Medard Boss, R.D. Laing, Fritz Perls, Anthony Sutich, Erich Fromm, Kurt Godstein, Clark Moustakas, Lewis Mumford ve James Bugental sayılabilir.

Hümanistik Psikoloji akımını etkileyen ilk adımlar Avrupa'daki *varoluşçu analitik eğilimdir*. Bu eğilim hem felsefenin insanın klinik incelenmesinde uygulanması isteği hem de Freud'un insan modeline tepki olarak doğmuştur. ABD'de 1950'lerin sonuna doğru benzeri bir hareket başlamış, 1960'larda yüzeye çıkmıştır.

Amerikan hümanist psikolojisi Avrupa varoluşçu geleneğiyle eşanlı değildir. Avrupa'daki varoluşçu gelenek insanın sınırlılıklarını ve varolma trajedisini vurgular. Bunun nedeni belki de savaşların ve belirsizliklerin doğurduğu coğrafi ve etnik sınırlılıkları Amerikalı'lardan daha fazla tanımış olmalarıdır. Oysa Amerika'da yayılma, iyimserlik, sınırsız ufuklar ve pragmatizmle içi içe bir yaşam vardı. Bu nedenle, ithal edilen varoluşçu düşüncenin Amerika'da belirgin bir Yeni Dünya vurgusu vardır. Avrupa'da odak noktası sınırlar, belirsizlik ve olmamak korkusuyla yüzleşmek iken, Amerika'da potansiyel gelişimi, farkındalık, kendini gerçekleştirme ve sen-ben ilişkisi önem kazanmıştır.²³⁴

Hümanistik Psikoloji ile Varoluşçuluğun ortak yanları iki ekolün de gelişme ve büyümeye yönelik modeller üzerine oturmasıdır. Ama temel kavramlarda kimi ayrılıklar vardır. Hümanistik ekol, sağlıklı bireyin kendini gerçekleştirmesini teşvik

²³³ Meltem Kavcar Sırmalı , "Hümanistik Yaklaşım" , 15 Ocak 2008, <http://www.genbilim.com/content/view/3446/38/> (erişim tarihi:3 Mayıs 2009)

²³⁴ Irvin Yalom, **Varoluşçu Psikoterapi**, İstanbul, Kabalıcı Yayınevi, 3. Basım, 2001

eder. Temel fark manevi boyutun Hümanistik Psikoloji'de ele alınmaması, yadsınmasıdır. Böylece, egoya ve varoluş boyutlarına yönelir. Temel amaç benlik güçlenmesidir. Varoluşçu Psikoloji ise insanın kendini gerçekleştirmesinin ötesinde, kendini aşma yeteneğini ön plana çıkarır.

Hümanistik yaklaşımda, bilinç deneyimleri üzerinde yoğunlaşma, insan doğasının bütünlüğüne olan inancın oluşması, özgür irade, bireyin olumlu ve geliştirebilir yanı olan yaratıcı gücü üzerine odaklanma, insan ile ilişkilendirilen her faktörün incelenmesi konularına odaklanılır. "Psikologlar sadece ruhsal hastalıklar üzerine çalışmalar yaparsa, olumlu insan özellikleri hakkında nasıl yeteri kadar bilgi sahibi olabilirler?" sorusu, Hümanistik yaklaşımı savunan psikologlarca sürekli gündeme getirilmiştir.²³⁵ İnsanın sahip olduğu erdem ve güçlü özellikleri insan doğasının ve kişiliklerin özümsemesi açısından dikkat çekilmesi gereken bir konuydu. Bu niyetle yola çıkan Abraham Maslow ve Carl Rogers günümüze ışık tutan önemli açılımlara imza atarak hümanistik yaklaşımın temsilcileri olmuşlardır. Bu bağlamda hümanistik yaklaşımın amacı, kişinin kendini bir bütün olarak algılamasını ve kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır. Kişinin doğuştan taşıdığı ve geçmişten getirdiği kimi becerilerle donatılmış olduğunu varsayan bu yaklaşıma göre kişi hangi becerilerini geliştirmek istediğini danışman yardımıyla bulmaktadır. Buna göre Hümanistik Psikolojide, benliğinden, davranışlarından ve oluşturacağı kimliğinden insan kendisi sorumludur. Yaşamı kendi özgür iradesiyle biçimlendirebilir. Yaklaşım, insan davranışlarını kontrol altına almak yerine, daha çok özgürlüğe yer verilmesini öngörür. İnsanı anlamak için onun iç yapısını bilmek gerekir. İnsan cansız bir nesne olmadığından, dıştan bakılarak davranışları yorumlanamaz Bunun için terapist iç gözleme başvurmak zorundadır.. Bu akım insanı inceleme yöntemini getirmiş, psikolojiyi bir ölçüde yeniden felsefeye yaklaştırmıştır.²³⁶

Freud'un üstlendiği öğretmen rolü bu yaklaşımda yer almamakla birlikte, danışan ve danışman eşitliği söz konusudur. İnsan kendi benliğini farkedebilir, kendini tanıyabilir ve davranışlarının farkında olabilir. Bu seçme ve karar verme özgürlüğü, kişinin kendi yaşamının yönetimine geçmesi sorumluluğunu da beraberinde getirir. Özetle kişi kendi kaderini kendi seçimleriyle biçimlendirebilir.

²³⁵ Schultz ve Schultz, **a.g.e.**, s. 670.

²³⁶ Meltem Kavcar Sırmalı, **a.g.e.**

Seçimlerin sonucunun bilinmezlik olması kişinin kaygı haline bürünmesine neden olur, geleceği yorumlayabilme ve resmetme gereksinimi onu, kendini keşfe ve tanıma çabasına yönlendirir. Kişiler yaşamlarına güç katacak değerleri ve amaçları keşfetmeye doğru çabalarlar. Tüm bu çabalar yalnızca kendini tanımak değil, başkalarıyla sağlıklı etkileşim içine girebilmek amacını da taşırlar. İnsanlar ilişki varlıklardır.²³⁷ Bu yaklaşıma göre kendi ilişkilerinin dizginlerini eline alan kişi kendini toplum içinde doğru konumlandırabilir ve seçimlerini yaşadığı için daha mutlu olur.

Rogers, kişilerarası ilişkileri önemseyen ve bu yöndeki çalışmalarını psikoterapi tekniği ile yönlendiren bu alanın çok önemli bir kuramcısıdır. Geliştirdiği kişilik kuramı şu noktalara dikkat çeker:

- Her birey yaşamının merkezindedir. Bireye özgü ve bireyin sahip olduğu bu özel yaşama alanına fenomenal alan denir.
- Birey bu alana, yaşadığı ve algıladığı bir tepkide bulunur. Bu alan birey için gerçektir.
- Davranış, bireyin gereksinimlerini yaşadığı ve algıladığı yaşamı doyurma amacına yönelik bir girişimdir. Bu girişimde çevresiyle ilişki kurar ve gerçeği sınar.
- Bireyin davranışı ve seçtiği tavırların çoğu, onun kendilik kavramıyla tutarlı olanlardır. Kişiliğin değişen ve gelişen bir süreç olduğuna ve kişinin sürekli kendi içinde öğrenici olduğuna vurgu yapılır. ”²³⁸

Hümanistik psikologlara göre benlik yapısı iç varlık ve benlik tasarımı olarak iki bölümde ele alınmalıdır. Maslow benliğin çekirdeğini temsil eden içsel varlıktan söz etmektedir. Carl Rogers'a göre kalıtımla edindiğimiz yönler içsel varlığı oluşturur. Bireysel farklılıklar bireyleri birbirinden ayırdeder. Sevilme gereksinimi, başarılı olma isteği, yeme-içme ve seks gibi herkeste bulunan ortak gereksinimler vardır. Ancak yetenekler ve ilgiler kişiye göre farklılık gösterir. İç varlık bu anlamda önemlidir. Bu tanımlama varlığını sürdürmek ve potansiyelini geliştirmek anlamında kullanılır. Benlik yaşamı insan doğduktan hemen sonra çevresiyle etkileşime girer. Anne, baba, kardeş ve öğretmenle ilişkiler ve etkileşim sonucunda -iç varlığın bir parçası olan- benlik kavramı gelişir. Benlik kişinin kendini algılama biçimidir,

²³⁷ Yıldız Dilek Ertürk, İletişimsizsiniz, Kişilerarası İletişim Yayınlanmamış Ders Notları, 2009

²³⁸ Enver Özkalp, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1998, s. 278-279.

varoluşumuzun temelidir, her türlü duygu, düşünce ve davranışımızı etkiler.²³⁹ Benlik, kişinin algılarına bağlı olarak iki boyutta değişir: Gerçek benlik ve ideal benlik. Gerçek benlik; “Ben kimim?” sorusuna yanıt ararken, ideal benlik bireyin “Kim olmak istiyorum?” sorusuna verdiği yanıtlarla şekillenir.²⁴⁰ Kişiler gerçek benliklerini ideal benliklerine ulaştırmak için çabalarlar.

Lecky benliği bir bütün olarak açıklayan bir kuram geliştirmiştir. Bu kurama göre benlik, kişiliği ve davranışları etkileyen önemli bir kavramdır. İnsanı anlamak için onun kendisi hakkındaki kanılarını ve dünyayı algılayışını bilmelidir. O yüzden – empatik davranmada olduğu gibi- kişiyi anlamayı ve olaya onun penceresinden bakmayı gerektirir. Empatinin esas alındığı bir yaklaşım da hümanistik psikolojinin türlerinden biri olan Danışandan Hız Alan Yaklaşım ya da bir diğer adıyla Danışan Merkezli Yaklaşım'dır.

2.2.4.3.1. Danışandan Hız Alan Yaklaşım

Hümanist (insancıl) Psikoterapi 1960'larda ABD'de gelişmeye başlayan bir psikolojik danışma türüdür. İnsanın tek olması ve irade özgürlüğünün önemine dikkat çeken yaklaşımda bireyin kendi tercihlerini seçebilmesi ve kararlarını uygulayabilme özgürlüğü gibi kavramların üzerinde durulur. "Üçüncü güç" olarak da bilinir ve psikanaliz ile davranışçı yaklaşımlara bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Hümanistik Psikoloji Ekolü'nün temel ilkeleri doğrultusunda ortaya çıkan *Danışandan Hız Alan Yaklaşım*, ilk kez Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır. Rogers, danışan merkezli terapilerin geçmişle ilgilenmediğini, bugün danışanla terapist arasındaki ilişkiye odaklandığını vurgulamıştır. Bireye terapistin yardım edebilmesi için üç nitelik gereklidir:²⁴¹ Empati, değer verme ve içtenlik.

İnsanın özünde iyi olduğuna ve gücüne inanan Danışandan Hız Alan Yaklaşım'da hoşgörülü ve müdahaleci olmayan bir psikolojik danışma ve rehberlik ortamının yaratılması gerektiğine inanılır. Rogers, insan yaradılışına olumlu öğeler yükleyen, ayrımcılık yapmayan pozitif görüşlere sahip bir psikologdur. Benlik bilincine önem verir. Bir kimsenin kendisiyle ilgili algılamaları ve görüşleri onun

²³⁹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim, 2006, s. 360.

²⁴⁰ Yavuz Odabaşı ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, İstanbul, Mediacat, 2007, s. 204.

²⁴¹ Gülşah Beştav, "Psikoterapi", www.psikohipnoz.com/psikoterapi.html, (erişim tarihi: 5 Ocak 2009)

benlik bilincini oluşturur.²⁴² Olumlu benlik bilinci için koşulsuz sevgi gerekir. Koşulsuz sevgi birey ne yaparsa yapsın onun sevgi ve saygıya lâyık olduğunun kabulüdür. Bu tür sevgi içinde büyüyenlerin benlik anlayışları güçlü ve olumludur.²⁴³ Bu yaklaşıma göre; bireyin kendi kararlarını almakta ve kararlarını uygulamakta özgür olduğu görüşü savunulur. İçtenlik, danışanına verilen değer ve en önemlisi empatik yaklaşım bu görüşün temelini oluşturur. Bu süreçte önem kazanan empati yaklaşımı ise Danışandan Hız Alan Terapide terapist tutumlarından biridir. Empatinin geliştirilmesi Danışandan Hız Alan Terapi'yi uygulayan terapistlerin programında önemli bir yer alır. Bu tutum diğer terapi yöntemlerinde ve kişilerarası ilişkilerde de kişiye yarar sağlar. Empatik olmak, bir diğer kimsenin duygularına bürünebilme ve kendini onun yerinde "imiş" gibi hissedebilme yeteneği ve tutumdur. Danışandan Hız Alan Yaklaşım'da hasta ya da danışan olduğu gibi kabul edilir. Danışma sürecinin temelinde güven ve insancıl psikoloji yatar.

Empatik anlayış tutumunun geliştirilmesi danışandan hız alan terapi yönelimli psikolog ve terapistlerin programında önemli bir yer alır. Bu tutum diğer terapi yöntemlerinde ve hattâ günlük yaşamda da sağlıklı insan ilişkileri kurulabilmesinde önemli bir davranış boyutudur. Danışandan hız alan yaklaşımda terapist empatik davranarak kendisini danışanın yerine koyar ve dünyayı onun gördüğü gibi görmeye çalışır.

Bu yaklaşımda amaç; akıl verme, inandırma, teşhis ve yorum yapmak değil, bireyi merkeze almak, kendisiyle bütünleşmesini sağlamak, problem çözmek yerine birey üzerinde odaklanmak ve bireyin birtakım baş etme becerilerine sahip olarak problemlerini kendi başına çözerek potansiyelini en üst noktada ortaya koymasına yani kendini geliştirmesine yardım etmektir. Empati ve saygının ön koşul olduğu süreçte danışanla danışılan arasındaki ilişki çok saydam ve güven temeline dayalı olmalıdır. Danışman danışana gideceği yolu göstermek yerine onu aktif bir şekilde dinleyerek ipuçları yakalar ve onun ne istediğine ve hedefine nasıl ulaşacağını bulmasına yardımcı olur. Tüm bunları yaparken de nedenler yerine çözümlere odaklanır.

²⁴² Q'Neal, Hümanistik Yaklaşım, www.trplatform.org/psikoloji-dersleri/92916-humanistik-yaklasim.html (erişim tarihi: 5 Ocak 2009)

²⁴³ Doğan Cüceloğlu, **Savaşçı**, Ankara, Sistem Yayıncılık, 1999.

Danışandan hız alan terapi -tıpkı psikanalizde olduğu gibi- görüşme ortamı içinde olur. Temelinde herhangi bir kişilik kuramı yoktur, terapist danışanın rahatlamasını ve içinde yeşerttiği rolleri açıkça ortaya koymasını sağlar.²⁴⁴ Terapist ile yakın ve izin verici bir ilişki kuran danışan arasında duyguların özgürce ifadesi ve bastırılmış duyguların saydamlaşması ortamı yakalanır. Bu saydamlaşma danışanın duygusal tutumlarına yönelik yeni ilişkiler görmeye başlamasını ve olumsuz tepkide bulunduğu durumlara olumlu tepkiler geliştirmesini sağlar.

2.2.4.3.2. Gestalt yaklaşımı

“Kendi ölüm acımıza katlanabilmemiz ve yeniden doğmamız kolay değildir.”

*Fritz Perls*²⁴⁵

Ana rakibi davranışçılığı eleştiren Gestalt yaklaşımı, psikoloji akımları içine çekilemeyen temel ilkeleriyle ayrı bir kurum olarak varlığını sürdürmüştür. Bilinç deneyimleri üzerindeki bu odaklanma fenomenolojinin çağdaş versiyonu üzerinde konuşlanmıştır. Çağdaş bilişsel psikolojinin pekçok yönü köklerini Werheimer, Koffka ve Köhler'in araştırmalarına ve bundan yaklaşık 90 yıl önce kurdukları harekete borçludur.²⁴⁶ Gestalt psikologlarının savundukları görüşe göre insanlar kendi yaşamlarını kendileri düzenlerler.

Gestalt psikologları insanların gördüklerini nasıl düzenlediklerine ilişkin ilkeler ortaya koymuşlardır. Organizmamız doğuştan, bir yandan programlamaya diğer yandan öğrenmeye dayalı bu karmaşayı düzenlemeye çalışır. Yaşamımızın temeli karşılaştığımız anlamsız şeylerden anlam çıkarmaya dayanır.

Bu temeller üzerine geliştirilen Gestalt Yaklaşımı, Dr. Fritz S. Perls'in kurduğu yeni bir yöntem olarak karşımıza çıkar. Freud ile birlikte çalışmış olan Perls, sonraları Freud'çu psikanalizdeki gelişmeleri, Jung, Adler ve Reich'in yaklaşımları, Gestalt psikolojisi, anlambilim, sibernetik, davranışçılık gibi batı uygarlığının yaklaşımlarını Zen, Yoga, Taoculuk gibi doğu öğretileriyle

²⁴⁴ Morgan, **a.g.e.**, s. 352-353.

²⁴⁵ Nevzat Erkmn, Gestalt Yaklaşımı, M.A. & Ph.D., New York Üniversitesi Pedagoji Bölümü,
http://www.duygusalzekâ.net/BolumGoster.asp?id=229&AnaKonu=genel&acik_olan=5&acik_olan_alt= (erişim tarihi: 2 Mart 2009)

²⁴⁶ Schultz ve Schultz, **a.g.e.**, s. 563.

bütünleştirerek ulaştığı bu son ve en kapsamlı sentezi, California'daki Esalen Enstitüsü'nde uygulamaya başlamıştır.²⁴⁷

Gestalt Yaklaşımının kurucuları olan Perls, Goodman ve Heferline, Gestalt anlayışının kişinin düşünce, eylem ve duygularına en özgün ve en doğal yaklaşım olduğu görüşündedirler.

Dünyanın her yerine yayılan ve Türkiye'de de büyük ilgi görmeye başlayan Gestalt Yaklaşımı, kişinin kendi özünün farkındalığına kavuşarak özünü gerçekleştirmesini amaçlar. Farkındalığın vurgulandığı bu çalışmalarla kişinin, belki de uzun yıllar boyunca yitirmiş olduğu görmezden geldiği yanlarına yeniden canlılık kazandırarak, büyüme ve gelişmesini tamamlamasını ve kendi bedenine, duygularına, düşüncelerine ve çevresine ilişkin farkındalığını bileyerek potansiyelinin gitgide daha büyük bölümlerini ortaya çıkarabilmesini sağlar. Bu yaklaşıma göre, kişi kendi yaşamının sorumluluğunu alır ve çevresinden destek almadan kendi iç mekanizmasının desteğiyle yaşamda yol alması gerektiğini bilir. Günümüzde iş adamları, yöneticiler, sporcular, sanatçılar ve potansiyellerini açığa çıkarmak ve daha başarılı olmak isteyen birçok kişi Gestalt Yaklaşımından yararlanmaktadır.

Gestalt yaklaşımının kullanıldığı bireysel ya da grup çalışmaları, yaşam içinde bize artık yardımcı olmayan davranışlarımızın farkına varmamız, kendimizle ve ötekilerle daha iyi ilişki kurma yollarını bulmamız için gereken destekleyici ortamın oluşturulması üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu anlamda, kişisel büyüme ve gelişimle ilgilenenler Gestalt yaklaşımının bireysel ya da grup çalışmalarından yararlanabilirler.

Gestalt yaklaşımında temel kavramlar geçmişin geçmişte kaldığı ve aslolanın şimdiki zaman ve şimdiki duygular olduğundan yanadır. Bitirilmemiş işler ve tamamlanmamış duygular bu yaklaşımla bütünleşir. Şöyle ki kişi, boş bir iskemlede sanki karşısında biri oturuyormuş gibi duygularını anlatarak geçmişten bu yana sırtında yük gibi taşıdığı yarım kalmış duyguların tamamlanmasını sağlar. Gestalt'a göre karar veremeyen bir kişi, kararının "evet" diyen ve "hayır" diyen

²⁴⁷ Nevzat Erkmen, Gestalt Yaklaşımı, M.A. & Ph.D., New York Üniversitesi Pedagoji Bölümü,
http://www.duygusalzekâ.net/BolumGoster.asp?id=229&AnaKonu=genel&acik_olan=5&acik_olan_alt= (erişim tarihi: 2 Mart 2009)

bölümlerini birbirleriyle konuşarak karşılıklı diyalog oyunu kurar. Bu ve bunun gibi oyunlar Gestalt'a göre kişinin duygularını kolayca yansıtması açısından önemlidir.

Bir başka teknik olan "sorumluluğu kabul ediyorum" tekniği de kişinin güçlü sorularla açılım ve netleştirme yapmasını temel alır.²⁴⁸ Yaşamının kontrolünü eline alan kişi her yaptığından kendini sorumlu tutarak çözümleri de kendinde arar. Ne var ki danışanlar olumsuz duygulardan kaçma eğilimindedirler. Bu kaçıışı ve danışanın raydan çıkışını önlemek için kişinin duygularıyla yüzleşmesi sağlanır. Duygularla başbaşa kalınan bu teknikte, duygulardan kaçış engellenerek, kişinin saplantılı alanlarını belirlemesi ve onlarla yüzleşerek o durumdan kurtulması amaçlanır.

Yine bu oyunlardan biri olan abartma tekniğinde ise; fiziksel davranışların üzerine gidilerek kişinin farkındalık sağlamasına yardımcı olunur. Danışan sürekli ayağını sallıyorsa, danışman "Kendin için bir şey yapmak ister misin?" diye sorar. Mesajı yorumlayan danışan kendi ayak sallamasının farkına varır ve bunu niçin yaptığını ve bunun, kendisi için ne anlama geldiğini bulmaya çalışır.

Dönüşümler yapma tekniği, kişinin karşısındakiler yüzünden yapamadığını söylediği bir durumla yüzleşmesini içerir. Konuşurken takılmasının nedenini gruptaki arkadaşlarına yükleyerek onlara güvenmediğini söyleyen kişiden, "Ben sana güvenmiyorum, çünkü..." diye söze başlaması ve bu güvensizliğin nedenlerini sıralaması istenir. Verdiği nedenlerin kökeninde kişinin aslında kendine güvenmediği anlaşılır. Gestalt'ta verilen yanıtlar çok önemlidir, duyguların gizlenmesi söz konusu değildir.

Yöneticisiyle görüşme gününün heyecanını yaşayan bir çalışan, yineleme oyunu oynayabilir. Bu ön izlemede kişi kendine söylediği sözlerin farkına varır ve yüksek sesle konuşurken ayrıntıların etkisini özümser.

Gestalt yaklaşımında danışan için oyunlar oldukça önemlidir demiştik. Ancak belirtmeliyiz ki bu teknikler ancak danışan isterse uygulanabilir, gönüllülük esası vardır. Bu oyun tekniklerinden biri de yansıtma tekniğidir. Yansıtma tekniği yoluyla kişi kendi duygu ve düşüncelerini tartma olanağı bulur ve danışmanın işini kolaylaştırır. İş arkadaşlarına çok kızgın olduğunu söyleyen bir kişiye "Peki, kızgınlık yaratan insan nasıl olunur, bana oynar mısınız?" diye sorulduğunda görülür

²⁴⁸ Yıldız Dilek Ertürk, Kişilerarası İletişim Yayınlanmamış Ders Notları, Ankara, 1999, s. 12.

ki kendi doğrularının baskınlığı onun, başkalarını objektif değerlendirmesini engellemektedir.

Özetle, Gestalt hareketi kapsamında kişilik, algı, öğrenme, sosyal psikoloji ve motivasyon gibi alanlarda yapılan çalışmalar psikoloji üzerinde silinmez izler bırakmışlardır. Geleneksel görüşlere karşı çıkan diğer hareketler gibi Gestalt psikolojisi de psikoloji üzerinde bir bütün olarak canlandırıcı ve teşvik edici bir etki bırakmıştır.²⁴⁹

2.2.5. Halkla İlişkiler ve Kişilerarası İletişim

Halkla ilişkiler ile kişilerarası iletişim arasındaki bağın açıklanması için birçok araştırma yapılmıştır. Ferguson (1984) ve Toth (1995) kişilerarası iletişimin halkla ilişkiler açısından önemini tartışmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda kişilerarası kuramların kuruluşlar ve ortakların ilişkilerindeki eylemlerin etkilerini tahmin etmede yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Kuramlar aynı zamanda halkla ilişkilerde insan ilişkileri ve planlama ve değerlendirme süreçlerinde yararlı araçlar olarak kabul görmüşlerdir. Özellikle ilişkilerin halkla ilişkilerdeki artan önemine dikkat çeken Brom'a göre (1997) kuruluşlar ayakta kalabilmek için ortaklarla iyi ilişkiler kurmalıdır. İletişime aynı zamanda, Grunig'in halkla ilişkiler mükemmelliğine bakışının da temelini oluşturur.²⁵⁰ İki yönlü simetrik iletişim iki taraf arasındaki alışveriş olan bir diyaloga dayanmaktadır. Bu diyalogun oluşabilmesi için birtakım kişilerarası becerileri etkili kullanabilmek son derece önemlidir.

Kendini, kurumunu ve müşterisini tanıyan halkla ilişkiler uygulayıcısı etkili iletişim tekniklerini kullanarak başarılı bir iletişim ortamı yaratır. *Etkili konuşma*, öğrenilerek ve üzerinde çalışılarak geliştirilebilecek bir sanattır. Bir konuşma, konuşmacı açısından ciddi bir kararlılıkla başlamalıdır. Kararlılık doğrultusunda konuşmaya hakim olmak için ön çalışma ve düşünme süreci oldukça önemlidir. Winston Churchill, Abraham Lincoln ve Martin Luther King gibi büyük konuşmacıların kendi konuşmalarını kendilerinin yazdıkları göz önüne alındığında konuşmanın içeriği hakkında yeterli bilgiye sahip olunması gerektiğinin görülür. Aynı zamanda dinleyici kitlesini tanımak ta oldukça önemlidir. En iyi konuşmacılar

²⁴⁹ Schultz ve Schultz, **a.g.e.**, s. 562-563.

²⁵⁰ Hanife Güz ve Sema Becerikli, **Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar**, Ankara, Alban, 2004, s. 53- 66.

düşüncelerini seslenecekleri grubun özelliklerini dikkate alarak ifade ederler. Zihinlerinde empati kurarak dinleyicileriyle yer değiştirir ve kendilerine "Ben bu konuşmacıdan ne duymak istiyorum?" sorusunu sorarlar. İyi konuşmacılar için ön araştırma sinyal vericidir, dolayısıyla dinleyicileri hakkında olabildiğince fazla bilgi edinmeye çalışırlar. Eğer kişi kuruluş içinde bir konuşma yapacaksa düşüncelerini sınamak için görüşmeler gerçekleştirmelidir. Bu görüşmeler sırasında aldığı geri bildirimlerle düşüncelerine gelebilecek itirazları önceden görebilir. Mesajın anlaşılır ve açık olması ise konuşmacının önemsemesi gereken bir başka konudur. Churchill "Konuşma bir projektöre benzer: Ne kadar odaklanmış ise küçük bir alandaki ışık o kadar yoğun olacaktır" demiştir. Elbette konuşmacının beden dili, jest ve mimikleri ve konuyu yansıtmak için seçtiği üslup başarılı bir iletişim ortamının yaratılmasında önemlidir.²⁵¹

Dinletmeyi bilenler, aynı zamanda iyi birer dinleyici olmalıdırlar. Bir halkla ilişkiler uzmanı müşterisini iyi dinlerse, ne istediğini doğru anlayacak ve ona göre bir eylem planı hazırlayacaktır. *Etkili dinlemenin* nasıl olması gerektiğine bir sonraki bölümde ayrıntılı biçimde yer verilecektir. Yazılı iletişim ve sözsüz iletişim de daha iyi insan ilişkileri kurmak için etkili iletişim teknikleridir. Öte yandan *empati*, hem başarılı bir dinleme için gerekli, hem de halkla ilişkiler uzmanının gerek yöneticisini gerekse müşterisini anlamada kullandığı en temel beceridir.

Halkla ilişkilerdeki amaç ve rollerden anımsayacağımız gibi inandırma için iyi bir *gözlem* gerekir. İmaj-saygınlık yönetimi, kurum hakkındaki algıyı değiştirmeye ya da sabit kılmaya yöneliktir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uzmanının kişilerarası iletişim becerilerine yine gereksinimi olacaktır. Kişilerarası iletişim, halkla ilişkilerin bir kurumun bilinirliğini, artan ortak desteği, gelişen iş performansı ve kurumun işletme amaçlarıyla ilişkilendirme yeteneğidir. Halkla ilişkiler uzmanı sorun çözmede üstlendiği rolü yerine getirebilmek için yine iyi gözlem yaparak etkili bir dinleme ile gerekli bilgileri toplamalıdır. Uzman reçeteci rolü ile anımsayacağımız halkla ilişkiler rolü, yönetime bir hekim gibi yaklaşan bir halkla ilişkiler uzmanı profili çizmekteydi. Halkla ilişkilerin amaç ve rollerinin anlatıldığı bölümden anımsandığı gibi, kuruma sunulan reçete yani çözüm önerileri kurumun daha iyiye gitmesine ve iyileşme dönemine hizmet etmekteydi. Bu noktada yine halkla ilişkiler uzmanı için kişilerarası iletişim becerisinin yaşamsal önemini görürüz. Gözlem, dinleme, konuşma, beden

²⁵¹ Kaşıkçı, a.g.e., s. 23.

dili, empati, duygusal zekâ, jest ve mimikler vb. yeteneklerin tümü geliştirilebilen iletişim becerileridir. İyi bir gözlemci, iyi bir dinleyici ve etkili bir konuşmacı olması beklenen halkla ilişkiler uzmanları günümüzde iletişim becerilerini geliştirmek için kişisel gelişimin önemi kavramıştır.

Kuruluşların büyümesi, politikalarının değişmesi, fark yaratma istekleri, bunu tetikleyen varoluş çabası ve yöneticilerin farklı hedef kitlelerin önemini anlamaları, halkla ilişkiler çatısı altında toplanan yeni eğilimleri kaçınılmaz kılmaktadır. Kişilerarası iletişimin halkla ilişkiler için öneminin kavrandığı birçok çalışmadan referansla halkla ilişkiler uygulayıcısının kişilerarası iletişim becerilerini geliştirmesinin gerekliliği kavranmıştır. Kişilerarası iletişimde yeni bir yaklaşım olarak görülen koçluk kavramının halkla ilişkiler uzmanlarının taşıması beklenen iletişim becerilerinin gelişimine katkı sağlayıp sağlamayacağını tartışmak için öncelikle koçluğun metodolojisini yakından tanımak gerekir.

BÖLÜM III

KİŞİLERARASI İLETİŞİMDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

*“Kimseye birşey öğretemezsiniz yalnızca yanıtı kendi içinde bulmasına yardımcı olursunuz.”
Galileo Galilei*

Çağdaş toplumda insanlar yaşamlarında pratik ve etkin çözümler isterler. Gerek rekabetçi yapının egemen olduğu iş dünyasında kişinin kendini doğru konumlandırması, gerekse özel yaşamda uyumu yakalayarak yaşamsal dengeyi sağlaması konusunda pratik çözümlere olan gereksinim her geçen gün artmaktadır.

İşletmelerin hem kurum içi hem kurum dışı yapılanmalarında ve çalışmalarında kullanılan yöntemler ve araçlar teknolojiden etkilenecek çeşitlilik gösterir. Kitle iletişim araçlarının, teknolojik gelişmeler paralelinde kurumların fark yaratmasına neden olan etkenlere dönüşmesi, bu son gelişmeleri izleyebilecek “gelişmiş çalışan modeli”ni de kaçınılmaz kılmıştır. Kendini sürekli yenileyen bir çalışan profili, halkla ilişkiler alanına da kuşkusuz yenilik getirecektir.²⁵²

1970’lerde adını duyduğumuz popüler kültürün tanıttığı kişisel gelişim şemsiyesi altındaki birtakım eğitimler de kişilerin kendilerini tanıma, becerilerini keşfetme ve bu becerileri geliştirmeye yönelik çabalarını destekleyen yapıdadırlar.

Klinik psikolojiden mitolojiye, kişisel gelişimden sosyal psikolojiye, sistem yaklaşımından spor psikolojisine ve eğitime kadar birçok bilim ve disiplinden yararlanarak dünyadaki gelişimini sürdüren koçluk kavramı, son 10 yılda popüler kültürle* paralel hareket ederek iş yaşamında, spor alanında ya da bireysel performansı artırmak için kullanılan yaygın bir yaklaşım olmuştur. Ülkemizde de uygulama alanlarını genişleten koçluk “yeni bir kavramın doğuşu” gibi algılanmaktadır. Oysa özellikle dünyada yaygınlık sağlama gücü olan ABD tarafından “coaching” kavramı ekonomik yarar sağlayan bir araç olarak “yeni bir kavramın keşfi” gibi lanse edilip, dünya ülkelerine yeni bir imajla sunulmuştur.

²⁵² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Ezgi Yayınevi, 2008, s.35.

Amerika'nın yaptığı aslında dünyanın her yanından gelmiş insanların kültürünü mozaik haline getirip her birine hazır bir uygulama paketi sunmaktır.

Koçluk, sözcük olarak 1930'larda günümüzdeki anlamına yakın kullanılmaya başlansa da bu konuda yapılan araştırmalar kuşkusuz yavaş ilerlemiştir. Koçluk üzerine yapılan kuramsal ve pratik uygulamalar oldukça azdır. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de bu konuda daha önce yapılan araştırmalarda kuramsal bilgilerin eksikliği hissedilmiştir. Bu çalışma ile koçluğun yararlandığı disiplinlerden daha somut bilgilere ve yöntemlere ulaşılmaya çalışılacaktır.

İnsancıl kuramların "koçluk" için kuramsal çerçeveler sağlayabildiği konusunda verilere rastlanmıştır. Bütün koçluk yöntem ve modelleri koşulsuz olarak bireylerin kendi seçme ve kendi öz-gerçekleştirme kapasitelerine saygı duymayı vurgulamıştır. Koçluk süreci, doğanın bütünlüğü inancına dayalıdır, danışan merkezlidir ve insani değerlerin üzerine oturmuştur.

Son 10 yılda Türkiye'de de dikkat çekmeyi başaran koçluk kişilere, kariyer planlamasından para konularına, sosyal yaşantıdan aile yaşantısına kadar yaşamın pek çok alanında hizmet vermektedir. Diyetten imaja, kariyere eğitime, kısaca yaşamın her alanında kişiye ya da kuruma destek veren koçlar ilk günden bu yana imaj ve algılanma sorunu yaşamaktadır. Terapist, mentor, danışman ve koç ilgilendikleri alanlar bakımından birbirlerine benzediklerinden işlev ve yöntemlerinin de benzer, hatta aynı olacağı yanılgısı vardır. Bu konuda yapılan ve İstanbul, Ankara, İzmir başta olmak üzere 75 ilden 1459 katılımcı ile gerçekleştirilen güncel "Koçluk Nasıl Algılanıyor" araştırmasının (2008) ortaya çıkardığı gerçekler şöyledir:²⁵³

- Koçluk kavramı ile mentorluk, danışmanlık ve terapi gibi kavramlar arasındaki farkları biliyor musunuz sorusuna katılımcıların % 52'si evet, % 48'i ise hayır yanıtını vermiştir.
- Araştırmaya katılanların % 65,3'ü koçluğu kişinin potansiyelini ortaya çıkarmak konusunda destekleyen bir süreç olarak doğru tanımlamıştır.
- Katılımcıların % 16,7'si koçluğu karar alma aşamasında kişiyi ne yapacağı konusunda yönlendiren bir süreç olarak algılamaktadır.

²⁵³ Mustafa Duran, "Koçluk Nasıl Algılanıyor", Pazarlama Dünyası, 9 Ocak 2009, <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=138&Itemid=401&Rtabid=90>, (erişim tarihi: 25 Mart 2009)

- Koçluğu, kişinin kendi görüşleriyle en iyi seçimi yapmasını sağlayan bir yöntem olarak değerlendiren oranı % 15,4 olmuştur.”

Günümüzdeki koçluk sisteminin ve koçlukta kullanılan yöntemlerin işlevine geçmeden önce popüler kavram olarak karşımıza çıkan koçluğun geçmişteki örneklerini incelemekte yarar vardır.²⁵⁴

3.1. Koçluk Kavramı

Koçluk, 1500'lü yıllarda İngiltere'de değerli eşyaların atlı bir ulaşım aracıyla taşınmasına verilen ad olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün, anlamıyla değerlendirildiğinde anlamından pek de birşey kaybetmiş değildir. Değerli eşyaların yerini değerli insanlar almıştır, bu değerli insanların buldukları yerden ve durumdan, olmak istedikleri yere, yani hedeflerine ulaşmalarında bir araç olarak koçluktan yararlanılmaktadır.²⁵⁵ Böylece koçluğu, değerli bireylerin ya da firmaların potansiyellerini arttırmak ve onları performans, verimlilik ve yaratıcılık anlamında yukarılara taşıyan bir araç olarak tanımlayabiliriz.

Endüstri Devrimi döneminde Coach adı Oxford Üniversitesinde -1840'ların başında- öğrencileri sınava hazırlayan eğitmenler için kullanılmıştır.²⁵⁶

Kavram yaşamımıza önceleri performans ve verimliliğin temel olduğu spor alanında “Sporcu koçluğu” olarak girmiştir. Başlangıçta NBA maçlarını izlerken karşılaştığımız bu kavram kısa sürede tüm dünyada spor alanında kullanılmaya başlandı, okul basketbol takımlarını bile “koç”lar çalıştırır oldu.

Günümüzde yaşam becerilerini artırmak amacıyla kurulan koç - danışan ilişkisi 1960'larda New York'ta Dr. Winthrop Adkins ve Dr. Sidney Rosenberg tarafından bir model olarak “yoksulluk karşıtı” grup programları için kullanılmıştır.²⁵⁷ Yaşam becerileri eğitimini veren bu ikili, araştırmalarından elde ettikleri sonuçlarla birlikte, yaşam ve değişim için, avantaj sağlamayan, bilişsel ve duygusal engellere

²⁵⁴ A.e., s. 2.

²⁵⁵ <http://www.exi26.com/SubSection1.asp?SecID=168>.

²⁵⁶ Anna Survey, **Corporate Coaching Growing as Retention Tool**, Amerikan Management Association, HR Focus, USA, 1999, s. 24.

²⁵⁷ Kazım Yurdakul, **Koçluk Nedir**, Maltepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Şubat 2008, http://www.maltepe.edu.tr/akademik/rektorluge_bagli/masem/kocluk.asp (erişim tarihi: 15 Şubat 2009)

hitap etmeyen, uygunsuz ve etkisiz geleneksel eğitime son vermişlerdir. Yaşam becerileri modeli ilk olarak Kanada'da benimsenmiş, modele, kişilerarası becerileri ayırma gereğinden ötürü sorun çözme kavramı eklenmiştir. Bu yıllarda "Koç" adı grupla çalışan ve yarar görenlerin önerisiyle kullanılmıştır. Dünyada koçluğun tam anlamıyla ayrı bir sektör olarak kabulü ve günlük kullanılan sözcüklerin arasına koç ve koçluk sözcüklerinin girmesi 1980'lerin sonlarına rastlar.

Kavramın spordan sonra iş yaşamına girmesiyle ilgili farklı görüşler olsa da, 1980 yılında Seattle'da genç profesyonellere kazançlarını değerlendirebilmeleri için mali danışmanlık veren Thomas J. Leonard'ın da koç olarak adına rastlanmaktadır. Leonard'ın, danışmanlığını yaptığı gençlerin daha fazlasına gereksinim duyduklarını farketmesiyle birlikte onlarla yaşam üzerine konuşmaya başlaması ve onların isteklerine odaklanarak danışmanlık yapmaya başlanması üzerine bir müşterisinin de önerisiyle yaptığı bu işe Koçluk adını vermiştir.²⁵⁸ Leonard daha sonra Uluslararası Koçlar Federasyonu ICF'i kurmuştur.

Liderlik Gelişim Programlarının izini süren "Business Coaching" ve "Executive Coaching" kavramları 1980'lerde kullanılmaya başlasa da koçluk asıl 1990'lardan itibaren iş dünyasında belirgin biçimde adından söz ettirir olmuştur.²⁵⁹

Witherspoon ve White'a göre koçluk performans artırma aracıdır. Killburg ise koçluğu, etkili iletişim ve farkındalıklar için yararlı bir yöntem olarak nitelendirmiş ve iş dünyasındaki önemine dikkat çekmiştir.²⁶⁰

Greenslade ise "COACH" sözcüğünün baş harflerinden yola çıkarak koçluğu iyi bir şekilde özetleyen şu yaratıcı sonuca varmıştır.²⁶¹

²⁵⁸ Dost Can Deniz, Koç Olmak ve Koçluktan Yararlanmak İsteyenler İçin, 27 Ocak 2004 <http://www.marefidelis.com/ezine/mfsayi69.htm> (erişim tarihi: 8 Aralık 2008)

²⁵⁹ Bernadette M. Crompton ve Kosmas X. Smyrnios, **Evidenced-based coaching: A cross disciplinary perspective**, RMIT University School of Management, Sydney Australia, 8-9 October 2005, s. 10.

http://www.psych.usyd.edu.au/coach/Conf2005/CONFERENCE%20ACEBC%202005%20POWERPOINTS/008_Crompton_2005.ppt (erişim tarihi: 1 Şubat 2009)

²⁶⁰ Rodney L. Lowman, **Handbook of Organizational Consulting Psychology**, Jossey-Bass, 2002, s. 141.

²⁶¹ İdil Akidil, Çekirge ve Sensei, Ntv-Msnbc, 24 Aralık 2000, <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp> (erişim tarihi: 3 Mart 2007)

“ Collaborate	- İşbirliği yap	Çalışanlarıyla ortak çıkarlar için işbirliği içinde olmak gerektiğini göstermek
Observe	- Gözle	Çalışanların gelişimini sürekli izlemek. Başarılarını kutlamak, Geribildirim vermek. Duygularını anlamak
Ask	- Sor	Çalışanlardan bilgi almak. Katkılarına ortam hazırlamak, katkılarını istemek. Sorumluluk vermek. Onlardan öğrenmek
Challenge	- Zorla/Meydan oku	Varsayımları tartışmak. Diyaloglara ortam hazırlamak. Yanıtları zorlamak. Sorunlarıyla ilgilenmek Korkularının üstüne gitmek.
Hypothesize	- Hipotez üret	Araştırmaları, üzerinde çalışmaları için düşünceler ortaya atmak. İddialara mantıklı yaklaşım desteği vermek. “

Amerikan Topluluğu'nun Eğitim ve Geliştirme Raporu'na göre, eğitime ve koçluğa düzenli olarak yapılan yatırımlar, çalışan başına %50'nin üzerinde net satış, %40 brüt kazanç ve hisse senetlerinde %20 daha yüksek pay ile sonuçlanmıştır. Geleneksel eğitimler, çalışan üretkenliğini %20 - %25 arttırırken kurumsal koçlukla birleştirilen eğitim, üretkenliği %80'den fazla arttırmıştır.²⁶²

Koçluğun, kişi ve kurumlara neler katabileceğini sorgulayan kuramsal ve deneysel araştırmaların azlığından ötürü, iş dünyasında her sektör tarafından hızlıca kucaklanmasını beklemek yanlış olur. Günümüzde, koçluk hakkında iyi tanımlanmış bilgiyle paylaşılan terminoloji ile kuramsal temeli birleştirmek gerekmektedir. Ancak bu sayede bireyler, profesyonel kurumlar, tüketiciler ve araştırmacılar somut, kesin ve çeşitli bilgi kaynağına sahip olabileceklerdir.

Fortune Dergisinin, koçluk sisteminin bireylere ve kurumlara sağladığı katkıları incelediği ve koçluk almış 100 yönetici üzerinde yaptığı araştırmaya göre yöneticilerin bir bölümü, ortalama katma değer 100.000 \$'dan fazla olduğunu, başka bir grup ise katma değer, koçluğun firmalarına olan maliyetinin 6 katı olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma ile birlikte koçluk sürecinde, yöneticilerin çalışanlarıyla ve yöneticileriyle ilişkileri, ekip çalışması ve iş tatmini konularında %61 - % 77 arasında olumlu değişim gözlemlendiği saptanmıştır.²⁶³

²⁶² Elif Aynur İnce, Koçluk Ne Değildir, 15 Mart 2009, <http://eince.blogspot.com/2009/03/kocluk-ne-degildir.html>, 18 Mart 2009

²⁶³ Demet Uyar Ezerler, Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk, <http://www.peryon.org.tr / kocluk.doc> (erişim tarihi: 15 Aralık 2008)

Her ne kadar çeşitli danışmanlık ve insan kaynakları kuruluşlarının (Ernst & Young gibi) ya da özel üniversitelerin (Maltepe Üniversitesi gibi) verdiği ve koçluk becerilerinin kazandırılmasına yönelik dönemsel eğitimler ve sertifika programları olsa da dünya çapında yankı uyandıran asıl büyük adım International Coach Federation (ICF)'in kurulmasıyla atılmıştır.

ICF'in 80 ülkede 11.000 den fazla üyesi ve 42 ülkede (Türkiye de içinde) 150 şubesi vardır. ICF, bu mesleği profesyonel olarak yapan kişiler için, etik kurallarını belirleyerek, dünya çapında kabul gören bağımsız akreditasyon hizmeti vermektedir.²⁶⁴

Popülerliğe duyulan ilgiyle birlikte koçluk, iş yaşamı ve akademik sektör olmak üzere daha geniş bir alanda yerini alırken mesleğin imajı da yükselmiştir. Amerika'da Georgetown Üniversitesi (Washington, DC) Mesleki Gelişim Merkezi'nde Yaşam Koçluğu, North Carolina Üniversitesi'nde (Charlotte, North Carolina) ise İş Dünyası Yaşam Koçluğu Sertifika Programı oluşturulmuştur. George Washington Üniversitesi'nde (Arlington, Virginia) Organizasyon Bilimleri Bölümü bünyesinde Liderlik Koçluğu Lisansüstü Sertifika Programı vardır. Sidney Üniversitesi Psikoloji Bölümü bünyesinde de Lisansüstü Yaşam koçluğu Programını açılmıştır.

Hem iş dünyasında hem akademik alanda varlık gösteren koçluk sistemi geçen yüzyılın en hızlı ortaya çıkan ve ivme kazanan sektörlerinden biridir. Özellikle profesyonel koçluğun, yakın gelecekte muhasebecilik ya da avukatlık gibi aranır bir meslek olma potansiyeli vardır.²⁶⁵

3.2. Koçluğun Gelişmesinin Ardındaki Etkiler

Koçluk göreceli olarak; en azından bugünkü haliyle yeni bir disiplindir. Yaşam koçluğu, 1950'lerden günümüze uzanan çeşitli oluşumların entegrasyonunun

²⁶⁴ Dilek Yıldırım Akgün, Dilek Yıldırım Akgün Kimdir, Pazarlama Dünyası, 2009
<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=183&ItemId=243&Rtabid=38> (erişim tarihi: 7 Ocak 2009)

²⁶⁵ The History of Coaching, Resuts Coaching Systems, 2004, <http://www.docstoc.com/docs/2204150/The-history-of-coaching>, 4 Nisan 2009.

sonucu olmasına karşın, ancak yakın geçmişte geniş bir ilkelere, bilgiler ve beceriler seti olarak kabul edilmiştir.²⁶⁶

3.2.1 Mitolojik İskelet

Yaşam koçluğunun öğeleri kendilerini her zaman farklı yüzleriyle tanıtmaya çalışmıştır. Koçluğa mitolojik bir çatı oluşturmaya çalışanlar din ve mitoloji konusunda otorite kabul edilen Joseph Campbell ismiyle karşılaşılırlar.²⁶⁷ Campbell'ın çalışmaları, zamansal ve coğrafi olarak büyük uzaklıklarla ayrılan kültürlerin mitolojilerini birbirine bağlayarak ve temel bileşenlerinde aynı öyküyü bularak dünyada harekete geçen her insanın yüklendiği temel örnek kahramanın macerasını araştırmaktadır. Bu, bildikleri dünyayı terk ederek genellikle bir rehber/öğretmen ile karşılaşan, bir macera/arayış deneyimi yaşayan (sıkça güçlükleri aşmakla ilgili), kendi içlerinde yeni bir şey öğrenen veya geliştiren ve sonra bu bilgiyi bir şekilde kendi toplumlarına yardım etmek için kullanmak üzere evlerine dönen birinin masalıdır.²⁶⁸ Campbell'in iç disiplin yaklaşımı, bu ortak öykünün, "her insanın yükleneceği kendini keşif ve kişisel gelişimin içsel yolculuğunun bir yansıması olduğunu anlamasına yol açmıştır." görüşünü savunanlar vardır. Bu görüşte olanlar, koçları insanların kendi kişisel gelişim sürecini kolaylaştırmak için yararlandıkları rehberler olarak kabul ederler

3.2.2 Bilimsel Etkiler

Newton, Galilei, Kepler vb. bilim insanlarının katkılarıyla gelişen ve 20. yy.'a kadar gelen fizik, Einstein, Heisenberg vb. bilim adamlarının ortaya çıkmasıyla o zamana kadar insanların akıllarından bile geçiremeyecekleri yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüz modern fiziğinde geçen görecelik, belirsizlik, kuantum gibi kavramlar bu yeni boyutların akla ilk gelenleridir.

Daha sonra bu kavramlar, insanlara farklı bakış açıları kazandırmıştır. Örneğin kişiler artık yalnızca ürettikleriyle değil aynı zamanda bilgi ve becerileriyle

²⁶⁶ The History of Coaching, Results Coaching Systems, 2004,

<http://www.resultscoaches.com/the-history-of-coaching>, 20 Ekim 2008

²⁶⁷ Joseph Campbell ve B. Moyers, **The Power of Myth**, Minneapolis, Minn, HighBridge, 1987

²⁶⁸ The History of Coaching, Results Coaching Systems, 2004,

<http://www.resultscoaches.com/the-history-of-coaching> (erişim tarihi:20 Ekim 2008)

de değerlendirilmeye başlamışlardır. Bu boyutları, günlük yaşamla ve "kişinin kendi gerçeğini yaratması" görüşüyle ilişkilendirme eğilimleri ortaya çıkmıştır.²⁶⁹

Özellikle Paul Davies, James Gleick ve Fritjof Capra gibi bilim adamları, çağdaş fiziğin öğelerine, günlük yaşam ve insan ilişkileri için yol gösterici nitelik kazandırmışlardır. Böylelikle insanlar da kendilerini tanımaya ve gizli kalmış yetenek ve becerilerini gün ışığına çıkarmaya başlamıştır.

3.2.3 Sosyolojik Değişim

Geçen elli yıl boyunca ortaya çıkan değişimleri incelersek yaşam koçluğunun günümüz toplumunda neden bu denli önemli bir kaynak haline geldiğini yorumlamak daha kolay olacaktır. Bilimsel etkilerin içinde de değinildiği gibi kendini gerçekleştirme düşüncesiyle yola çıkan bireylerin pek çoğu, bu süreçte mesleki ya da finansal hedeflerine ulaştıkça kendilerini gerçekleştirememiş, ancak kişisel potansiyellerini ortaya çıkarmak için farklı kaynaklar ararken kendilerini bulmuşlardır. Bu arayışlar bireyleri kimi zaman birbirlerinden uzaklaştırmaya yol açmıştır. Batı kültürlerinde ailenin azalan rolü yaşam koçluğunun gelişiminde bir faktördür. Günümüzde evliliklerin yarıdan fazlasının boşanmayla sona erdiği de bir gerçektir. Tipik çekirdek aile artık çalışan eş ile çocuğa destek olmak üzere evde oturan eşten oluşmamaktadır. Elli yıl önce belirlenen aile rolleri artık değişmiş, yakın ve geniş ailemizden gereksinim duyduğumuz destek, işgücündeki büyük kaymaların da artmasıyla büyük ölçüde düşmüştür.²⁷⁰ Yaşam için kariyerlerde kayıp insanlarda belirsizliğe yol açmış, daha fazla insan, geleceği için yardım aramaya başlamıştır. Şu anda insanlar yaşamlarında ortalama olarak en az üç kez kariyerlerini değiştirmektedir. Modern iş dünyasında bir bütünleşme eksikliği baş göstermiştir. Bu belirsizlik çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha başarılı sonuçlar elde etme baskısı oluşturmuştur. Endüstri çağından bilgi çağına gidişte insanlar ve sahip oldukları bilgi artık pazarda en önemli kaynak olarak kabul görmektedir. İşte bu bağlamda kuruluşlar ve bireyler yaşam koçluğunu artık önemli bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. Öte yandan temel dinlere ilginin azalması pek çok insanı destek, rehberlik ya da birlik için başvuracakları bir kişinin

²⁶⁹ F. Capra, "The Turning Point: Science, Society And The Rising Culture" , **Physics Today**, vol. 35, issue 11, 1982, s. 76.

²⁷⁰ John Naisbitt, **Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives**, New York: Warner Books. 1982 s. 45.

olmadığı bir noktaya sürüklemiştir. Birçok ünlünün ve politikacının yöneldiği Budizm gibi doğu dinlerinin popülerliği gün geçtikçe artmaktadır. Geçen yüzyılda ailenin ve dinin gerilemesi, insanlar üzerinde artan baskı ve kentlere göç, batı dünyasının geniş bir yığınının izolasyonuna neden olmuştur. İnsanlar koçluğa, hem koçların danışanları olarak hem de kendileri koç olarak yaşamlarına bağlantı, içtenlik ve anlam katmalarında yardımcı olması için başvurumaktadırlar.

3.2.4 Klinik Psikoloji

1950'lere kadar psikolojinin dominant modeli, insan davranışının uyarı ve tepki bağlantılarıyla kontrol edildiği fikrine dayalı bir kuram olan davranışsalcılıktı. Bir disiplin olarak psikoloji, aklın içeriklerinin incelenmesinde küçük bir nokta olduğunu hissetti. Klinik ortamda davranışsalcı yaklaşım bazı bozukluklar için, özellikle depresyon için çalışmıyordu. Bu davranışsalcıları bilişsel teknikleri kendilerinin hastaları tedavilerine dahil etmelerine acele ettirdi. Bu bileşene ek olarak 1960'lar, bugünün klinik psikolojisinin köşe taşı olan bilişsel davranışsal terapinin ("cognitive behavioral therapy - CBT") doğuşunu görmüştür. Yaşam koçluğunda kullanılan bazı bilişsel davranışsal terapi teknikleri vardır.²⁷¹

1970'lerde, bilişsel-davranışçı modellerinin doğasına odaklanan sorunla arası iyi olmayan terapi eğimli bir kesim vardı. Çözümleri kurmaya dayalı bir yaklaşımın danışanlar için daha yararlı olduğu görüşünü savunuyorlardı. Kısa çözüm odaklı terapiyi (**BSFT** - Brief Solution Focused Therapy) geliştirdiler.²⁷² Bu yaklaşımın özellikleri şunlardır:

- Açık belirli hedef belirleme
- Müşteriyle birlikte stratejik planlama
- Kısa sürede değişim beklentisi
- Ne olacağı konusuna önem verme (geleceğe (geçmiş değil) odaklanma)
- Müşterilerin değişim üretmek için kaynaklarını ve deneyimine değer verme "

İlerleyen bölümlerde kapsamlı bir şekilde koçluk psikoloji bağlantısı ortaya konmaya çalışılacaktır.

²⁷¹ David Clark, Christopher G. Fairburn **Science and practice of Cognitive Behavioral Therapy**, Oxford University Press Inc., Newyork, 1997, s. 67-75.

²⁷² David Burns, **The feeling-good handbook**, Plume Book, Newyork, 1989, s. 137-142.

3.2.5 Yaşam Becerileri Eğitimi

1960'larda yaşam becerilerini öğretmeye odaklanarak engellilerin fonksiyonelliklerini artırmak ve toplumdaki akıl hastalığı olasılığını düşürmek umuduyla kimi adımlar atılmıştır. Bu girişimler, akıl sağlığı uzmanlarının normal fonksiyon gösteren kişilerle çalışmak için ilk girişimlerindendi. Ayrıca bu dönemde öğretim ve yetişkinlerin öğrenmeleri üzerine önemli çalışmalar vardı. Sonuç koçluğu modelinin temel ilkelerinden biri olan *deneyimsel ve kişisel olarak yönlendirilen öğrenme* ile ilgili bazı anahtar kavram geliştirilmiştir.²⁷³

1970'lerde psikologlar performanslarını artırmak için normal fonksiyon gösteren müşterilerle daha çok çalışmaya başlamışlardır. Bu çalışmaların en ünlüsü Alman Psikolog Martin Seligman'ın iyimserlik ve kötümserlik üzerine olanıdır. *Öğrenilmiş iyimserlik* kavramını ve kötümserlik ve iyimserliğin öğrenilebildiğini ya da öğrenilemediğini ilk gösteren çalışmadır. Seligman oldukça yüksek fonksiyon gösteren insanların nasıl başarılı oldukları konusunu araştıran ilk psikologlardan biridir.²⁷⁴ Geçtiğimiz yüzyılda *uygunluk* ve *yetenek*, akademik başarının anahtar sözcükleriydi. Ancak Seligman iyimserlik kavramı olmadan yeteneğin çok az şey ifade ettiğini savunmuştur. Seligman'ın yaptığı araştırmalar, yenilgilerden sonra iyimser sporcuların diğerlerine göre daha kısa sürede kendilerini toplayarak formlarının zirvelerine çıktıklarını göstermiştir.

Son yıllarda iyimserlik sayısız incelemeye konu olmuştur. Özellikle onbir yıl önce Seligman'ın araştırmaları, "Olumlu Psikoloji"nin alanına girdiğinden bu yana daha çok konu edilmiştir. Alman Psikolog Jerusalem'a göre "Davranışı belirlemenin en iyi yolu, kendi kendine etkili olma beklentileridir Bireyin kendine ve birşeyler yapabileceğine inancı, gerçek yeteneklerinden tamamen bağımsız olarak içindeki büyük enerjileri açığa çıkarır."²⁷⁵

3.2.6 Spor Psikolojisi

Koçluğun, performans aracı olarak bireylere ve kurumlara yarar sağlamak amacıyla yola çıkarken kullandığı araç ve yöntemlerle başarısını kanıtladığı en

²⁷³ Stephen D. Brookfield, **Understanding and Facilitating Adult Learning**, San Francisco, Jossey Bass Inc., 1991, s. 25-40.

²⁷⁴ Martin Seligman, **Learned Optimism**, Newyork, NY: AA Knopf, 1991, s.

²⁷⁵ Simin Nuhoglu, "İyimserliğin Gücü", **Geo Dergisi**, Mayıs 2007, s. 71-76.

gösterilebilir alan sporcu koçluğu olmuştur. Oyun alanında kazanma psikolojisi, yönetim kurulu odalarında, sınıflarda, çalıştaylarda ve konuşma çevrelerinde gitgide daha fazla kendi yolunu bulmuştur. Günümüzde birçok takımın spor psikologu vardır. Atletlere ve takımlara benzer hizmetleri sağlamak konusunda uzman firmalar kurulmuştur. Sporcu koçluğu da sporcuların motivasyonunu artıran bir uzman olarak basketbol, tenis ve futbol gibi alanlarda kendini göstermiştir. W. Timothy Gallwey'in, "*The Inner Game Of Tennis*, (1975)"i sporcu ve oyuncu koçluğu filmlerine birçok kez konu olmuştur. *Şeytanın Avukatı*, *Karateci Çocuk*, *Asla Dönmek Yok* gibi filmler en iyi koçluk filmi örnekleridir. Bu çalışma kapsamında hazırlanan "Filmlerden Koçluk Örnekleri", eğitim aracı olarak kullanılmıştır.

3.2.7 Kişisel Gelişim

1950'lerden bu yana birlikte yaşadığımız bir kavram olan kişisel gelişim, Normal Vincent Peale'nin 'Pozitif düşünmenin gücü' ile birlikte duyulmaya başlamış ve 1980'lerde halka açılan literatür ve derslerle gelişme göstermiştir. Şimdi ise modern yaşamın bir özelliği olarak gelişmekte olan ülkelerde adına sıkça rastlanmaktadır. Kişisel gelişim hareketinin temel ilkeleri şunlardır:

- Gitgide artan kişisel farkındalığa doğru bir hareket (dünyaya baktığımız 'filtreler', beklentilerimiz ve varsayımlarımız üzerine çalışma dahil)
- Kişinin hareketlerinin sorumluluğunu kabul etmesine odaklanma.
- Yaşamımızda seçme hakkımızın olduğu görüşü.²⁷⁶

Kişisel gelişim hareketi daha geniş kitlelerde yaşam koçluğunun kabulü için optimal bir çevre yaratmıştır.

Kişilerin kendi yaşamları üzerindeki "bu yaşam benim seçimlerimle yönlenebilir" düşüncesinin egemenliği şu araştırma sonucu ile açıklanabilir: 15.000'i aşkın İngiliz üzerinde yapılan uzun süreli bir gözlem, kendi yaşamlarını yönlendirmelerinin ve kendi eylemlerini kontrol etmelerinin insanları, sağladıkları gelirden yirmi kat daha fazla mutlu etmektedir.²⁷⁷

²⁷⁶ Norman Vincent Peale, **The Power of Positive Thinking**, Ballantine Books, Canada by Random House, 1952, s. 188-199.

²⁷⁷ Nuhoğlu, a.g.e., s. 71.

3.2.8 Yönetim Geliştirme

Koçluğa katkıda bulunan temel öğelerden biri, iş performansının yönetim geliştirme teknikleriyle geliştirilmesi hareketidir. Kimi erken dönem çalışmaları olsa da bugün literatürde karşımıza çıkan ve kurumların performansını geliştirme amaçlı yönetim geliştirme etkinlikleri daha zengindir. Yeni milenyumda koçluk, kuruluşların, potansiyellerini keşfedip başarıya ulaşmak için kullandıkları en heyecan verici ve hızla büyüyen alanlardan biridir.²⁷⁸

18.yüzyılın ortalarında İngiltere’de başlayan ve sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumlar üzerinde büyük değişikliklere yol açan endüstri devrimi ve makineleşme, iş tatmini ve çalışan mutluluğu kavramlarının tartışmaya açılmasına olanak tanımıştır. Endüstri Devrimi öncesinde tüm bir üretim süreci içinde işin bütünü üzerinde bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiren ustalık sistemi, yerini tek bir alanda uzmanlaşmaya bırakmıştır. Değişen çalışma koşulları, yönetimin tavrını ve çalışanla olan diyalogu değiştirmiştir. Kuruluştaki insanların sorunlarına sahip çıkmayı gerektiren yeni düzen çalışanla uyumu yakalamak için değişik yöntemleri kullanmayı zorunlu kılmıştır. O yöntemlerden biri olan koçluk günümüzde yönetim ve çalışanı arasında kullanılan bir araca dönüşmüştür.²⁷⁹

Yönetim literatüründe yaklaşık 45 yıldır yer alan kurumsal öğrenme kavramı 1990’larda fark yaratan değişimler yaşamıştır. Öğrenmenin önemini kavrayan kuruluşlar insan gücünü yetiştirmek ve etkin kullanmak konusundaki yenilikleri izleyerek, sürekli dinamik kalmanın yollarını aramaya başlamışlardır.²⁸⁰ Bu yöntemin gerçekleştirilmesinde çalışanlarının gelişimini ve sonrasındaki verimliliği artırmak amacıyla kuruluşlardaki yöneticiler koç rolünü üstlenmişlerdir.²⁸¹

²⁷⁸ Kenneth H. Blanchard ve Spencer Johnson, **The One-Minute Manager**, Blanchard Family, 1983, s. 99.

²⁷⁹ Lary W. Gilley ve W. Boughton Nathaniel, **Stop Managing Start Coaching**, Irwin Pub, Newyork, 1996, s. 16.

²⁸⁰ Fatma Dilek Kökel, **Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi**, Human Resources 3/2 , İstanbul, 1999, s. 44.

²⁸¹ Barbara Mink ve Oscar Mink ve Keith Owen, **Developing High Performance People: The Art of Coaching**, Perseus Books, USA, 1993, s. 211.

3.2.9 NLP (Neuro Linguistic Programming)

1975 yılında Richard Bandler ve John Grinder'in geliştirdikleri NLP en pratik psikolojik kavram ve tekniklerden biridir. NLP'den; yönetim, satış, performans, kişilerarası iletişim becerileri, kişisel gelişim, motivasyon ve etkili öğrenim teknikleri gibi hem mesleki hem de kişisel alanlarda yararlanılmaktadır.

Bandler ve Grinder'in işe, birkaç en iyi iletişimci ve terapistin şablonunu modelleyerek ve kopyasını çıkararak başladıkları söylenir. İncelenen ilk insanlar arasında hipnoterapist Milton Erickson, Gestalt terapist Fritz Perls ve aile terapisti Virginia Satir yer almaktaydı. O zamandan beri diğer pek çok kişi alanın büyümesi ve gelişimine katkıda bulunmuştur ve NLP, emeğin herhangi bir alanında mükemmellik araştırmasını temsil eder hale gelmiştir. NLP uygulaması, insanların dünya ile ilişki kurdukları modaliteler hakkındadır ve insanların öncelikle üç mod olan görsel, işitsel ve kinestetik (hareket) formlarından birinden yararlandığı varsayımından hareket eder. Bu faktörler yaşam koçluğunun yüzyüze ya da telefonla gerçekleştirilen mekanikleri açısından oldukça önemlidir. Özellikle kinestetik insanlar yaşam koçluğunun duygusallığından çok etkilenirler.²⁸²

3.2.10 Düşünme ve Yaratıcılığı Araştırma

Son yirmi yılda akli ve nasıl düşündüğümüz konusunu inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır. Nörobilimde hücre düzeyinde aklın çalışma şeklini gösteren ciddi kırılmalar olmuştur. Örneğin alışkanlıklar, düşüncelerimizin kolaylıkla izleyebileceği denenmiş yollardır. Gardner'in zekânın türleri üzerinde yaptığı çalışmalar, bu türlerden biri olan *duygusal zekâya* özel bir ilginin ve yeni yönelimlerin oluşmasına neden olmuştur. Edward De Bono'nun, çoğunlukla kavrayış, ama özellikle yatay düşünme konusundaki düşünceleri şimdilerde günlük terminoloji haline gelmiştir. Robert Fritz'in *Son Direniş Yolu* kitabı, hedeflerimize ulaşmak için çerçeveleri nasıl oluşturduğumuz konusunda adımları tanımlayan bir çalışma olarak koçlar için temel yapıtlardan biridir.²⁸³

²⁸² The History of Coaching, Resuts Coaching Systems, 2004, <http://www.docstoc.com/docs/2204150/The-history-of-coaching> (erişim tarihi: 4 Nisan 2009)

²⁸³ Walter J. Freeman, **How Brains Makes Up it's Mind**, Columbia University Press, 1999, s. 115- 120.

Gardner, zekânın geniş ya da dar anlamda herkesin sahip olduğu bireysel bir kapasite olduğuna ilişkin geniş yargıya meydan okur. Araştırmalarını derinleştiren ve topladığı kanıtların sayısını arttıran Gardner, çok sayıda zekânın var olduğunu ve herkesin kendine özgü bilişsel bir profili bulunduğunu öne sürer.²⁸⁴ Bu yaklaşım, duygusal zekânın ve -bireysel yaklaşımların ve gereksinimlerin yönettiği- öğrenmenin önemini savunan görüşün doğmasına yol açmıştır.

3.2.11 Duygusal Zekâ

Son on yılda, gelecekteki başarının ölçüsünde IQ'nun ("Intelligence Quotient") belirleyici olmayacağı görüşü ağırlık kazanmıştır. Howard Gardner'in çoklu zekâ kuramı gibi çalışmaları, çeşitli zekâlar üzerine araştırmalara yol açmış, teknolojiye gelişmeler de insan beyninin haritasının önceden çıkarmasını sağlamıştır.

Daniel Goleman kişisel farkındalık, kişisel disiplin, sabır, fedakârlık, kişisel motivasyon, empati, dostlarını sevmek ve onlar tarafından sevmek, aile sahibi olmak gibi etkenlerin, insan başarısında IQ'dan çok daha önemli rolü olduğunu vurgular.²⁸⁵

Duygusal Zekâ ("Emotional Quotient - EQ") işte olduğu kadar oyun, iyi giden kariyer yaşamı ve sağlıklı ilişkiler kurmada da insanların başarılı olmalarını sağlar. Goleman'ın zekânın ne anlama geldiğini ortaya koyan modelinde duygular, yeteneğin merkezine koyulur. Goleman'ın araştırması duyguların fiziksel sağlıkta önemli bir rol oynadığını anlatır. Nasıl ki çevre kirleticileri bize zarar verme potansiyeli taşırlarsa, toksin duygular da yaşamımızı riske sokarlar. Zayıf bir duygusal yaşam bizi, depresyon, yeme bozuklukları gibi geniş bir risk dizisiyle karşı karşıya getirir.²⁸⁶ Bu risklere korunma kalkanı gibi görünen koçlar kişilere yol arkadaşlığı yapmayı üstlenirler.

²⁸⁴ Howard Gardner, **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**, Basic Books, USA, 1993, s. 277-285.

²⁸⁵ Daniel Goleman, **Working With Emotional Intelligence**, USA, Reed Business Information Inc., 1998, s. 73.

²⁸⁶ The History of Coaching, **a.g.e.**, <http://www.docstoc.com/docs/2204150/The-history-of-coaching>, (erişim tarihi: 4 Nisan 2009)

3.2.12 İletişim Becerilerinin Gelişimi

İletişim becerilerinin özgüvenle doğrudan ilişkisi vardır. Özgüveni en iyi geliştirmenin yollarından biri iletişim becerilerini arttırmaktır.²⁸⁷ Kurumların da kişiler gibi gelişim odaklı oldukları kabul edilirse, kurulduklarından ve yaygınlaştıklarından bu yana iletişim becerilerinin önemini kavradıkları ve geliştirmeye başladıkları gözlenir. Bu yönde yapılan birçok araştırma vardır. Mesajın en etkin nasıl iletebileceğine ilişkin birçok etkili yol vardır. NLP bunlardan biridir.

Gerek dinleme becerisinin, gerekse insanların dikkatini çekecek konuşma becerisinin önemi koçluk dünyasını geliştirmiştir. Yapılan son araştırmalardan birinde 300 sözcük düşünüp 100 sözcük konuştuğumuz ortaya çıkmıştır.

Reklam ve pazarlama alanında oldukça fazla araştırmaya vardır. Reklamın anımsanması ve dikkat çekmesi için bu becerilerin önemi büyüktür.²⁸⁸

3.3. Koçlukla İlişkili Kavramların Karşılaştırılması

Koçluk geniş bir yaklaşımı paylaştığından yöntemlerinden yararlanan kimi alanlarla ya da mesleklerle karıştırılır. Koçluğun kendine özgü yöntemleri ve araçları vardır. Bu nedenle psikoloji, rehberlik, danışmanlık, mentorluk gibi alanların görev ve sorumluluklarıyla karıştırılmamalıdır.²⁸⁹

Koçlukta kullanılan araç ve yöntemlere geçmeden önce koçluğun karıştırıldığı ya da karşılaştırıldığı alanlarla benzerlikleri ve farklarını ortaya koymakta yarar vardır.

3.3.1. Mentor - Koç Karşılaştırması

Mentorluk, deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye aktardığı ve ona örnek olduğu bir destekleme

²⁸⁷ Saim Koç, **İletişimde Ustalaşmak**, İstanbul, Kuraldışı Yayınları, 2008, s. 11.

²⁸⁸ Robert Bolton, **People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others and Resolve Conflicts**, Newyork, A Touchstone Book, 1987, s. 217-218.

²⁸⁹ Joseph O'Connor ve Andrea Lages, **NLP ile Koçluk**, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Yaşam, 2004, s. 246-247.

ilişkisidir.²⁹⁰ Mentor; işe yeni başlayan bir çalışana oryantasyon sürecinde destek veren ve bir tür akıl hocalığı yapan kişi olabildiği gibi gelişme kaydeden ve yeni sorumluluklar üstlenecek çalışanlar için de yardımcı olur. Bireyler hedeflerine ulaşırken somut örnekler görmek isterler; mentorlar da deneyimlerini paylaşarak kişilerin eylem planı hazırlamasına yardımcı olur.

“Mentorluk” ve “koçluk” terimleri kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kimi kuruluşlarda mentor, bilgi, beceri ve deneyimi aktarma biçimi hiç değişmeyen, -eski yöntemleri kullanan- bir koç gibi algılanmaktadır. Kişi ile çok uzun zaman birlikte çalışan bir koç, koçluk programı bittikten sonra mentorluk görevi üstlenebilir.

Mentorluk koçluktan farklı olarak gerekirse kişiye yönlendirebilir. Kurum personelinin birbirlerine koçluk yapması için bir sistem oluşturulduğunda buna mentorluk denir, çünkü “koçluk” yapacak kişinin belirli (uzmanlık alanına giren) konularda bilgi ve deneyim sahibi olması gerekir. Bu bağlamda kurum çalışanının vereceği destek mentorluk, dışarıdan alınan destek ise koçluk olmaktadır.²⁹¹

Mentor, sorunları çözmeyi hedefler; karşısındaki dinler ve uygulamaya hazırlanır. Mentorlar öğretim modelini uygular. Bu süreçte, mentorun tarzı ve ilişkisinin modeline göre; değişim, hedefe ulaşma ve sorumluluk verme üzerine odaklanılır. Örneğin mentor kişiye pazarlamanın püf noktalarını öğretir aşamalarını anlatır; buna karşılık koç ise kişiye eğer kişi pazarlamanın kendisi ve firması için önemli olduğuna inanıyorsa, onun bu konuda doğru adımlar atması için gerekli teknikler ve yöntemler bulmasının yolunu gösterir. Sonuca ulaşmak için neler yapması gerektiğini göstermez, sonuca götürecek önemli aşamaları kendisinin bulması için ona destek verir. Mentorlar kuruluşun içinden geldiği için kendilerine ücret ödenmez, koçlar ise danışanla yapılacak anlaşma uyarınca para alırlar.

3.3.2. Danışman - Koç Karşılaştırması

Araştırmalar iki model arasında aşağıdaki benzerlikleri ve farklılıkları göstermektedir:

²⁹⁰ Zehra Çınar, Coaching ve Mentoring, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl:3 Sayı: 1, s. 17.

²⁹¹ David Clutterbuck, **Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation**, London: CIPD, 2nd edition, 2001, s. 35.

Her ikisi de performansa ve bireyin görevini yapmasına odaklanmış birer müşteri-uygulamacı modelidir. Her ikisi de uyumlu bir ilişkiyi gerektirir, gelişmiş dinleme, sorgulama ve geri bildirim gibi iletişim becerilerini kullanır.

Her iki modelde de hedef belirlenir, yol haritası çıkarılır ve gelecek adımları belirlemek için eylemler planlanır.

Öte yandan iki model arasındaki farklar da önemlidir. Danışmanlık, çoğunlukla değiştirilmesi gereken yönler üzerinde durur, hem zararları hem de ilgili sorunları vurgulayan bir yaklaşımla hareket eder. Koçluk ise yetkilendirme, güçlü yanlar ve fırsatlar üzerinde yoğunlaşır, karşısındakinin başarıları ile yola çıkarak gelişim odaklı bir yol çizer. Kişinin becerileri nasıl etkili biçimde kullanabilecekleri üzerinde duran koç, geçmiş başarıları geleceğe taşımak için motive edici ve özgüveni artırıcı araçlar kullanır.

Danışmanlıkta daha büyük güç değişiklikleri vardır. Sorunu olan kişi örneğin bir çalışandır ve yönetici/danışman da onu “iyileştirecek” uzmandır. Danışman tepkisel davranışları keşfetmeye ve onları değiştirmeye odaklanır, koç ise inisiyatif ele alandır; sorunlar ortaya çıkmadan önce onları tanımayı ve çözmeyi hedefler.

3.3.3. Kişisel Rehberlik ve Psikolojik Danışma

Kişisel rehberlik; bireyin farkındalık düzeyini arttırarak yapabileceklerini keşfetmesini sağlamak, yaşamındaki kriz yönetimini verimli bir şekilde planlayarak krizleri fırsata dönüştürmesine yönelik psikolojik yardım hizmetlerinin tümü olarak tanımlanabilir.²⁹²

Okullarda rehberliğin amacı öğrencilerin kendinleri gerçekleştirmelerine yardım etmektir. Maslow'a göre, -insanın temel gereksinimleri hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan- “kendini gerçekleştirme” insan davranışlarına yön veren tek ve temel güdüdür. Kendini gerçekleştirme bireyde yaşam boyu sürer. Belli dönemlerde belirli gerçekleşme düzeyleri vardır. Bu gerçekleşme düzeyinin zaman içinde olumlu yönde gelişmesi beklenir. İşte, psikolojik danışma ve rehberlik

²⁹² Hülya Şahin, “Kişisel Rehberlik ve Psikolojik Danışma”, **Psikoloji Danışma ve Rehberlik**, Ed. Alim Kaya, Ankara, Anı Yayıncılık, 2006, s. 171.

yardımının amacı da bu özellikler bakımından bireyin yine bu gerçekleşme düzeyini geliştirmek ve en uygun düzeye gelmesini sağlamaktır.²⁹³

Bireye; karar verme becerisinden kaygıyla baş etmeye kadar, zaman yönetiminden stres yöntemine kadar, sorumluluk ve görev bilinci geliştirmeden özgüven ve öz saygı geliştirme becerilerine kadar her konuda danışmanlık yapan kişisel rehberler, daha “koçluk” kavramı ortada yokken çalışma yaşamında varolmuşlardır. Bu hizmetler yürütülürken genel anlamda kabul gören ve psikolojik danışmaya yön veren kimi temel kuramlar vardır.

Bu karşılaştırmalara bir örnekle açıklık getirelim. Diyelim ki kişi bisiklete binememektedir. Terapist kişinin geçmiş öyküsünü irdeleyerek çeşitli seans aralıklarıyla korkusunu yenmesini sağlar. Danışman, bacaklarının uzunluğu ve tekerlek boyutu hakkında hesaplar yaparak, matematiksel yaklaşımla önerilerde bulunulur ve bisikleti nasıl kullanacağını öğretir. Koç, gerçekten o bisikleti sürmek isteyip istemediğinin yanıtını kendi içinde aramasını sağlar, sonrasında bisiklete binerken yanında olunur ve düşmeden gidene kadar da yanından gelir. İster koçlukta, ister danışmanlıkta, isterse terapide olsun, hepsinde işe ilk olarak bireysel özelliklerin tanınmasıyla başlanır. Standart yetenek testleri ya da kişilik testleri yapılabilir. Örneğin; bir okulda başarı testleri ve not ortalamaları incelenebilirken bir kurumda çalışan için o ayki satış performansı güvenilir bilgileri içeren somut verileri sağlar. Bireyin kendisini tanıması için çok çeşitli testler vardır. Bunlar arasında, özellikle terapistlerin kullandığı ölçme araçlarından çok yararlanır. Ancak koçlar bu kişilik testlerinden sadece bireyi tanımak için yararlanır, bu bilgileri onunla paylaşmaz. Onları ilgili satırların aralarını okumak için kullanır, başka bir deyişle doğru soruları yöneltmek için bireyi daha iyi tanıma çabası içindedir. Koçluk seansına başlamadan önce kişilik testi, özgüven testi, takımla çalışma testi gibi testlerden yararlanılabilir.

Psikolojik danışmanın dayandığı bazı temel kuramlar vardır. Psikanalitik kuram, davranışçı yaklaşım, akılcı duygusal yaklaşım, bilişsel terapi yaklaşımı ve danışandan hız alan yaklaşım gibi... Koçluk ve psikoloji arasındaki ilişkiyi anlamak için bu kuram ve yaklaşımların incelenmesinde yarar vardır.

²⁹³ Schultz ve Schultz, **a.g.e.**, s. 680.

3.3.4. Koçluk uygulamalarında psikoloji kuramları ve modeller

Her yeni çalışma ve uygulama alanı gibi, koçluk ta var olan bilgilerden ve kuramlardan yararlanmıştır. Literatürde koçluk süreci, Psikoanalitik²⁹⁴, Neo Analitik²⁹⁵, Hümanistik (insancıl), Biyolojik, Alan Kuramı gibi birçok kuramsal yapının temeline oturtulmuştur.

Kilburg'un (1997) koçlukla ilgili literatür taramaları birbirinden farklılık gösteren birçok yöntem ortaya çıkarmıştır.²⁹⁶ Ona göre yönetici koçluğunu; danışmanlık, eğitim ve kurumsal koçluk türlerinden ayırt etmek neredeyse olanaksızdır. Hümanist, varoluşçu, davranışçı ve psikodinamik yaklaşımlarını harmanlayan Kiel gibi bazı yazarlar ise kuramsal esasların kombinasyonu üzerinde kendi koçluk modellerini bir temele oturtmuştur.²⁹⁷

Kimi yazarlar koçluk uygulamasındaki psikolojik kuramlar ve organizasyon kuramlarına duyulan güvene değinmiş, yönetici koçluğu hakkında yayınlanan incelemelerin hemen hemen yarısının psikolojik literatür, diğer yarısının ise yönetim literatürü olduğunu belirtmişlerdir.²⁹⁸ Stein ise koçluğun; iletişim çalışmaları, sosyal sistem kuramları, atletik motivasyon çalışmaları, eğitim, liderlik çalışmaları ve kendi kendine yetme eğilimleri gibi bilginin birçok alanından etkilendiğini eklemiştir.²⁹⁹

Whiston and Sexton'un psikoloji temelli literatür incelemelerinde, değişime yardımcı olmada hiçbir psikoanalitik kuramın diğerinden daha etkili olmayacağına

²⁹⁴ R.R. Kilburg, "Facilitating Intervention Adherence In Executive Coaching: A Model and Methods", **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 2001, 53(4), s. 251-267.

²⁹⁵ Dunbar, E., ve Ehrlich, M. H, "Preparation of the International Employee: Career and Consultation Needs", **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 1993, 45(1), s. 18-24.

²⁹⁶ Richard R. Kilburg, "Coaching and executive character: Core Problems and Basic Approaches", **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 1997, 49(4), 281-299.

²⁹⁷ R. Kiel, E. Rimmer, K. Williams, M. Doyle, "Coaching at The Top", **Consulting Psychology Journal: Practice&Research**, 48(2), 1995, s. 67-77.

²⁹⁸ Shelia Kampa-Kokesch ve Mary Z. Anderson, "Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature", **Consulting Psychology Journal**, 53(4), 2001, s. 205-220.

²⁹⁹ Irene F. Stein, "Beginning a Promising Conversation", **1. ICF Koçluk Araştırması Sempozyumu**, Mooresville, NC:Paw Print Press, 2004, s. vii-xii.

değınilmiştir.³⁰⁰ Smith ve Glass bu kuramlarında, çeşitli terapi modellerin analizi üzerinde çalışmışlar, konuşma terapisinin araştırma denekleri üzerinde genel olarak pozitif bir değışiklik oluşturduğunu göstermişlerdir.

3.3.4.1. Psikoanalitik yaklaşım

Kilburg, koçların, danışanlarının karakterleriyle ilgili olarak karşılaştıkları genel sorunları keşfetmiş ve bilinçsiz psikolojik çatışmanın bireysel ve kurumsal davranışlarda anahtar rol oynayabileceğini belirtmiştir. Killburg, 360 derece geribildirim yanı sıra psikoterapi, psikolojik testler, aile görüşmeleri ve davranışsal incelemelerin, danışanların kendilerini daha iyi fark etmelerine yardımcı olacağı görüşündedir.³⁰¹ Bu farkındalık, danışanların, aile köklerine inmeleriyle, travmalarını çözmeleriyle, duygularını daha çok özümsemeleriyle ve dikkatlerini arttırmalarıyla sağlanır.³⁰²

Kilburg üst benlik (superego), benlik (ego) ve alt benlik (id) dengesini çatıştırarak uyum sağlayıcı (uyarlamalı) davranışları kolaylaştırma sürecinde duygu ve savunma mekanizmalarını kullanır.

Kilburg (1995) kimi psikolojik perspektifleri kullanarak sistem altyapısına, sistem içeriğine ve sistem işleyişine bakmanın yararlı olacağını fark etmiştir. Bunlar geçmiş, şimdiki ve gelecekteki ilişkiler, savunma, çelişme, algılama ve tanımadır. Kilburg ayrıca müşterilerine yeni durumlara adapte olmanın eğitimini verirken müşterisinin duygularının farkındalığını ve anlatımını değerlendirmede Lazarus'un çalışmasından etkilenmiştir.³⁰³ Kilburg'un koçluğa psikoanalitik bakışı, çelişkileri çözmede ve daha başarılı davranış yaratmada psikolojik bilgiler ve sistemler kullanıp müşterinin geçmişine ve ilişkilerine bakarak psikodinamik çatışmalar saptamıştır. Yarattığı koçluk verimliliği modelinde Freud'un aşamalı gelişim modeline dikkat çekmiş, hem müşterinin hem de koçun psikodinamik çatışmanın çözümüne giden yola olan katılımlarının önemini vurgulamıştır.³⁰⁴ Freud, olumsuz

³⁰⁰ Susan C. Whiston, Thomas L. Sexton, "An Overview of Psychotherapy Outcome Research: Implications For Practice", **Professional Psychology: Research Practice** 24, 1993, s. 43-50.

³⁰¹ Kilburg, **a.g.e.**, s. 134-144.

³⁰² Sigmund Freud, **The Basic Writings of Sigmund Freud**, New York, Modern Library, t.y.

³⁰³ Richard S. Lazarus, **Emotion and Adaptation**, Oxford University Press, 1991

³⁰⁴ Kilburg, **a.g.e.**, s. 267.

durumlarına çare arayan hastaların kendilerini tehdit etmeye çalışanlara karşı azimli bir direniş gösterdiklerini saptamıştır. Bu direnişin varlığı, koç ile müşteri arasında karşılıklı saygıyı ve güçlü bir bağlılık gereksinimini vurgular. Kişisel tutarlılığı savunan kuramcılar, olumsuz görüş sahibi insanların bu görüşlerini güçlendiren zihinsel ve davranışsal etkinliklerinin kimi zaman aşamalı gelişimi zorlaştırdıklarını saptamıştır. Bu yüzden koç ile danışan arasında iyileştirici yönde bir uyuma gerekir.³⁰⁵

Eğer gerçekten zihinsel tepkimiz Swann, Griffin, Predmore ve Gaines'in ileri sürdüğü gibi *kişisel tutarlılık* kuramına uygunsa, bu, Kilburg tarafından ileri sürülen iletişim, bağlılık ve uyumun temelleri üzerine kurulu koçluk için oldukça yararlıdır. Burada da birçok kuramda olduğu gibi geri bildirim tamamlayıcı bir etken olduğu fikrinde birleşilmektedir.³⁰⁶

3.3.4.2. Neo Analitik Yaklaşım

Kilburg, yöneticilik hedefinde ilerlemeyi aksatan ve organizasyon değişikliklerini kabul etmede zorluk çıkaran nörotik eğilimlerin kişilerin davranışlarını nasıl etkilediklerini gösteren örnekler vermiştir. Bu nörotik eğilimler; bağlılık, prestij, beğenilme, güç, sosyal kabul görme, kendini beğenme, kişisel başarı, bağımsızlık, doyum, yetkinlik, yaşamına yön verecek başka biriyle ilişki ve yaşamını dar sınırlar içine hapsetme gereksinimidir. Kilburg, yönetim ve önderlik becerilerini olumsuz etkileyen nörotik eğilimleri engellemek için kişinin öz bilincini yükseltici tekniklerin - Horney, 1942 yılında- kullanılmasını önerir. Neo-analitik kuramcılarının çoğu, sağlıklı bireysel işlevlerin sosyal boyutunun önemini vurgulamışlardır.³⁰⁷

Gerek danışmanlıkta gerekse koçlukta kişiler, sosyal yükümlülükleri olumsuz etkileyebilen bir yaklaşımı tercih etme eğilimi gösterirler.³⁰⁸ Bu davranış, bireysel koçlukta da takım koçluğunda da -özellikle organizasyon değişiklikleri

³⁰⁵ Sandy Maynard, "Personal and Professional Coaching: A Literature Review", Yayınlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Walden Üniversitesi, Mayıs, 2006, s. 61-62

³⁰⁶ Roy F. Baumeister, **The Self in Social Psychology**, Psychology Press, Philadelphia, 1999, s. 195- 215.

³⁰⁷ Maynard, **a.g.e.**, 63.

³⁰⁸ Paul Heppner ve Charles Claiborn, "Social Influence Research In Counselling: A Review and Critique", **Journal of Counselling Psychology**, 36, 1989, s. 365-387, http://education.missouri.edu/ESCP/people/faculty/puncky_paul_heppner.php (erişim tarihi: 3 Ocak 2009).

gündeme geldiğinde- aynıdır. Bireysel ya da takım koçluğu alanların sosyal yükümlülük yaklaşımları üzerinde ayrı ayrı yapılan araştırmalarda her iki koçluk sonunda elde ettiklerinin birbirinden pek farklı olmadıkları gözlenmiştir.³⁰⁹

3.3.4.3. Biyolojik Yaklaşım

Foster ve Lendl 1996'da, yönetici koçluğunda, danışanın dağılan dikkatini ve konsantrasyonunu toplamak için kullanılan "göz hareketleriyle duyarsızlaştırma ve yeniden işleme (EMDR)" sürecini desteklemek amacıyla Freud (1895) ve Pavlov'un (1927) bilgi işlem yöntemlerinden yararlanmışlardır. Birebir ve canlı koçluk alan kişi, bir seri göz hareketi alıştırmalarıyla yönlendirilir, (mental işlemin, nöro-fizyolojik olarak ivmelendiği varsayılmıştır) böylece, konsantrasyonunu bozan etkenlerin kendisini duyarsızlaştırmasından hemen sonra olumsuz bakışını olumluya dönüştürebilir. Bilinen psikanaliz yöntemlerin kullanılmamasına karşın Bu süreç başarısızlık korkusunun ve post travmatik stres bozukluklarının (PTSD) yatıştırılmasında etkili olmuştur.

EMDR, bilgi işlem sürecini, geçmişteki olaylara ve şimdiki uyarılara doğru ikili odaklama oluşturarak gerçekleştirir. EMDR'nin, işlemi nasıl hızlandırdığı için verilen bir başka açıklamada ise karşılıklı dondurma ile duyarsızlaştırma sürecinden ya da travmatik bir uyarıyla oluşan sakin bir tepkiden söz edilir.

Farklı uygulamalar ve hedeflere erişim konularında yapılan araştırmalar sonucunda bilincin nöro-fiziksel boyutunun ve davranışın bilinçli kontrolünün göz önüne alınması gerekliliği kanıtlanmıştır.³¹⁰

Beynin uygulayıcı işlevlerini konu alan araştırmalar, beynin ön lobunun hasar görmesinin, davranışın bilinçli kontrolünü etkilediğini, ama otomatik uyarı sistemi üzerinde bir etkisi olmadığını göstermektedir.³¹¹

³⁰⁹ Kelly ve Shilo, "Effect of Individualistic and social Commitment Emphasis on Clients' Perceptions of Counselors", **Professional Psychology: Practice&Research** 22(2), 1991, s. 144-149, www.sandymaynard.com/Thesis_without_CV.pdf - (erişim tarihi: 10 Ocak 2008)

³¹⁰ P. M. Gollwitzer ve G. Oettingen, "The İmergence and İmplementation of Heath Goals", **Psychology and Health**, 13, 1998, s. 687- 714

³¹¹ Lia Kvavilashvili, David J. Messer, and Pippa Ebdon, "Prospective Memory in Children: The Effects of Age and Task Interruption", University of Hertfordshire, 2001, s. 419-420. <http://interruptions.net/literature/Kvavilashvili-DP01.pdf> (erişim tarihi: 20 Şubat 2008)

Kimberg ve Farah 1993'te, beyinlerinin ön bölümünün hasar görmesi sonucu davranışlarını yeterince bilinçli kontrol edemeyenlerin, hedeflerine erişme konusunda güçlü özellikler gösterdiklerini (ör. "... olduğunda otomatik olarak hızlı ve kararlı bir tepki göstereceğim.") gözlemişlerdir. Bu ise uygulamayı hedeflemenin, otomatik tepkiler doğuracağı anlamına gelir. Molfenter'e (2004) göre, kişinin hedefe yönelik davranış göstermesini sağlayan koçluk davranış değişimini olumlu etkiler.³¹²

3.3.4.4. Bilişsel Davranışçı Yaklaşım

Performans geliştirmeyi konu alan kimi koçluk modelleri, ağırlıklı olarak "bilişsel davranış" temeli üzerine kurulmuşlardır. Smoll ve başka uzmanlar (1993) başarılı koçluk için; destek vermeyi, yanlılara dayalı özendirmeyi, açık beklentileri, düzeltici bilgilendirmeyi, teknik bilgilendirmeyi ve etkin strateji için iyi örnek vermeyi önerirler. Bu ilkeleri "Etkili Koçluk Eğitimi" (CET) adı altında toplayan Smoll ve diğerleri, sosyal etkiyi temel alan bir "koçluk kılavuzu" yayınlamışlardır. Kılavuz, cezaya dayalı yöntemler yerine "olumlu kontrol" kavramını temel alır. CET'te temel alınan bir diğer ilke de başarının, kazanmayı "en yüksek eforun harcanması" diye tanımlayan kişisel bir anlayış olduğudur.

Koçluğun yararı dört boyutta ele alınabilir.³¹³

1. Oyun stratejisi
2. Motivasyon
3. Öğretme tekniği
4. Karakter oluşturma

Bu yarar Feltz'e göre, "koç, kendisinden koçluk alanın öğrenme ve performansını ne ölçüde etkilediğini düşünüyorsa, işte ona karşılık gelir şeklinde tarif edilmektedir. Bandura'ya (1977) göre ise bu yarar, koçun önceki deneyim, eğitim ve başarılarının sağladığı kişisel ustalığından kaynaklanır. Bandura kuramında, psikolojik uygulamaların, kişinin öz etkisini değiştirdiğini, bunun da geri

³¹² Todd D. Molfenter, **Modeling Change Agent Behavior and Sustainable Adherence**, Dissertation Abstracts International, 2004, s. 65(11), 5972B

³¹³ Lindsay S. Ronayne, "Effects Of Coaching Behaviors on Team Dynamics: How Coaching Behaviors Influence Team Cohesion and Collective Efficacy Over The Course of a Season", Oxford, Miami Üniversitesi, Yayınlamamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 47-48.

dönüşümlü olarak bireysel başa çıkma becerisini etkilediğini varsayar. Öte yandan direnişin de öz etkiyi güçlendirdiği görüşü yaygındır.³¹⁴ Kişinin öz etkisi, koçluk sürecinin, deneyimli bir koç tarafından yönlendirilebilen başka bir değişkenidir. Stresli ya da güç durumlar için yetkinlik algılaması, benzer durumlardan başarıyla çıkma deneyimleriyle desteklenir. Bandura'nın bilişsel davranış kuramına göre modellemenin ve inandırmanın da öz etki üzerinde, hedeflere ulaşma bağlamında olumlu katkısı vardır; hedef somutlaştığında kişiler, hedefe ulaşma amaçları doğrultusunda yüksek performans sergilerler. Bandura ve Schlunk, kısa dönem hedeflerine yönelik amaçların, daha uzak hedeflere olanlardan daha başarılı sonuçlandığını göstermişlerdir. Buna "hedef yakınlığı" etkisi deniyor. Başka bir gözlemde ise özel ve iddialı hedef belirleyenlerin, belirgin olmayan ve iddiasız hedef saptayanlara göre daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Buna da "hedef özgüllüğü etkisi" deniyor.³¹⁵

3.3.4.5. Alan Kuramı

Kurt Levin'in (1936) alan kuramı, bireylerin sürekli olarak yakın çevrelerindeki sosyal, psikolojik ve fiziksel güçlerle etkileşim içinde oldukları varsayımından hareket eder ve psikolojiye sistemsel yaklaşır. Burada birey davranışı, "birey ile içinde bulunduğu durumun etkenleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin dinamiği", içinde bulunulan durum ise "yaşam ya da alan bölgesi" diye tanımlanır. Bu "bölge"deki her bir etkileşimin pozitif ya da negatif bir yön vektörü vardır. Bu kuram günümüzdeki "eylemi öğrenme" olgusuna dönüşmüştür.³¹⁶ Yazarlara göre bir koçun temel işlevlerinden biri, "eylemi öğrenme"yi sağlamaktır.

Levin'in alan kuramındaki - Gollwitzer'in değindiği - başka bir kavram da "uygulamanın amaç edinilmesi" özelliğidir. Bu da bireye, hedeflerine doğru yol almağa başlamasında yardımcı olur. Sistem kuramına göre, bireyin çevresiyle - süregelen etkinlikler kapsamındaki- etkileşimi onun dikkatini, hedeften başka yöne

³¹⁴ Albert Bandura ve Karen M. Simon, "The Role of Proximal Intentions in Self-regulation of Refractory Behavior", **Cognitive Therapy and Research**, Vol. 1, No.3, Stanford University, 1977, s. 177-193,
<http://www.des.emory.edu/mfp/Bandura1977CTR.pdf> (erişim tarihi: 20 Şubat 2008)

³¹⁵ Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1990.

³¹⁶ Robert Witherspoon ve Black White, "Executive Coaching: What's In It For You", **Trainig and Development Journal**, Number 50, 1996, s. 14-15.

kaydırır. Gollwitzer ve Brandstatter, hedefe yönelik amaçlarını uygulama odaklılıkla ya da ilk adımı atma konusundaki zaman duyarlılığıyla zenginleştiren bireylerin diğerlerine göre daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır.

3.3.4.6. Gestalt Kuramı

Bu yaklaşım, Wertheimer, Kofka, Lewin gibi Alman psikologlarının oluşturduğu psikoloji ekolüdür. Almanca bir sözcük olan “Gestalt” psikolojik anlamda Türkçe’ye “kişilik” (başkalarınca algılanan) olarak çevrilir. Kuram, her bireyin kendine özgü olarak bütünü algılaması ve bu algılamanın onun için olan anlamını incelemektedir. Zihinsel edimlerde anlam, durumun bütünü’nün algısından çıkar, eğer parçalara ayırarak, öğelere bölüp sonra toplayarak yaklaşılsa, anlam gözden kaçmaktadır. Bütün, parçalarının toplamından fazladır. Amaç, bireyin o anda geçerli olan deneyimini açık olarak algılayarak farkındalığını arttırmak ve neyi nasıl yaptığının farkındalığını kazandırmaktır. Terapinin her aşamasındaki farkındalık; çevreyi bilme, seçim yapmanın sorumluluğunu alma, kendini bilme ve kendini kabul etme ve ilişki becerisidir.³¹⁷

3.3.4.7. Kişilik Özellikleri

Hogan ve Curphy 1994 yılında, düşük başarı gösteren yöneticilerin çoğu için, klasik yöneticilik geliştirme eğitimlerinin sağladığından çok daha yoğun içerikli koçluk uygulamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Kişilik değerlendirmesi, yönetici koçluğu uygulaması kapsamında kişinin yöneticilik potansiyelini geliştirici bir süreçtir. Hogan ve Curphy, yöneticilik değerlendirmesinde kullanılan ve kişilik karakteristiklerini tanımlayıcı beş boyuttan söz ederler.³¹⁸

- “ 1. Dışa dönüklük
2. Duygusal denge
3. Dürüstlük
4. Sevecenlik
5. Entellektüellik “

³¹⁷ Merve Yürüten, Fa Coach Academy Seminer Notları, Şubat 2008

³¹⁸ Robert Hogan, Gordon J. Curphy, “What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality”, **Amerikan Psychologist**, 1994, 49, s. 493-503.

Sperry, değişik kişilik tiplerine sahip olanların yöneticilikte başarılı olabilmeleri için bir dizi karakter özellikleri saptamıştır.³¹⁹ Buna göre yöneticiler,

- a. olaylara küresel açıdan bakabilen yani açık düşünce yapısına sahip kişiler (yukarıdaki beş özellikten “entellektüellik”) olmalıdırlar.
- b. karmaşık, belirsiz ve sonuca ulaşmanın uzun sürebileceği durumlarla başa çıkabilmelidirler. Sperry'nin “sağlıklı ve etkin” diye tanımladığı bu tip yöneticiler, duygusal dengelerini (yukarıdaki beş özellikten biri) başarı için çok iyi kullanırlar.
- c. işlerini coşku ve tutkuyla yapmalıdırlar. Bunun için ise Hegan ve Curphy'nin tanımladıkları beş özelliğin çoğuna sahip olmaları gerekir.

Sperry'ye göre yöneticiye uygulanan psikolojik değerlendirme, onunla firma arasında iyi bir uyum oluşacak anlamına gelmeyebilir. Kilit pozisyonları için yönetici arayan firmalar, adaylar arasından, hem sürekli ve kalıcı başarıyı sağlayıcı hem de geçiş dönemlerinde sağlıklı akıl yürütücü ve karar alıcı özellik gösterenleri seçerler. Kişiliğin önemli bir bileşeni olan karakter, yönetici koçluğunun belirleyici bir ögesidir. Kendini yönlendirebilme, işbirliğine yatkınlık ve kendini aşabilme, yöneticilerin kişilik analizlerinde önemi gitgide artan “olgun kişiliğin” ölçütleridirler.

Sperry, olgunluğun bu yönlerini ön plana çıkaran ve yöneticilerin başarılarına katkıda bulunan altı karakter yapısı tanımlamıştır. Her birinin, DSM - IV kitapçığında değinilen fonksiyon bozukluğu karşılığı vardır. Koçluk sırasında bu karakteristiklerin gözlenmesi ve geliştirilmesi, başarıyı arttırıcı ve yöneticilik yetkinliklerini geliştirici katkı sağlayabilir. Öte yandan koç bu karakteristiklere ilişkin fonksiyon bozukluklarını da farketmeli, kendi davranışını bunlara göre düzenlemeli ve hattâ gerektiğinde iyileştirmeye yönelik uygulama başlatmalıdır. Sözü edilen karakter yapıları ve bunlara ilişkin fonksiyonel bozukluklar şunlardır.³²⁰

“ 1. Kendine güvenli	↔	narsistik
2. maceracı	↔	anti sosyal
3. dramatik	↔	aşırı duygusal (histriyonik)
4. ağırdan alan	↔	ilgisiz-saldırgan (pasif - agresif)
5. vicdan sahibi	↔	takıntılı-zorlamalı (obsesif - kompülsif)
6. uyanık	↔	kuruntulu, tutarsız, saplantılı (paranoid) “

³¹⁹ L Sperry, “Working with Executives: Conerting, Counselling and Coaching”, Individual Psychology, **Journal of Adlerian Theory, Research&Practice**, 49(2), 1993, s. 257-266, www.ccl.org/leadership/pdf/research/ExecutiveCoaching.pdf- (erişim tarihi: 5 Mart 2009)

³²⁰ The History of Coaching, Resuts Coaching Systems, 2004, <http://www.docstoc.com/docs/2204150/The-history-of-coaching>, 4 Nisan 2009.

3.3.4.8. İnsancıl Yaklaşım

İyileştirici bir uygulama insancıl yaklaşımla gerçekleştirildiğinde, bireyin duygusal yanı ön plana çıkarılır ve böylece onun öz ergisi ve saygınlığı sorgulanır. Bu yöntemde kişi bir bütün olarak ele alınır. Rogers'ın (1951, 61, 80, 89) öngörüsüne göre yöntem, birey merkezli ve direktif vermeyen bir psikoterapidir. Kişinin, iç perspektifleri tarafından yönlendirilen davranışlarını anlamaya çalışır, onun eşsiz ve tek olduğunu gözetir. Peterson'un (1996) birebir koçluk için tanımladığı insancıl yaklaşımda bu ilkelerin altı çiziliyor ve koçun dinleme becerisi ve sabrı öngörülüyor.³²¹

Goodstone ve Diamante, disiplinlerarası koçluğun insancıl ölçütlerden hareketle kalıcı davranış değişiklikleri için kullanılabileceğine değinirler.³²² Yazarlar "disiplinlerarası" kavramını, "bilgi ve deneyim" ile "insan davranışı ve kurumsal gelişim ikilisinin" kombinasyonu, Rogerian (Rogers) terapiyi ise "bireyi değişime yönlendirmek için onun öz bilincini arttırmaya çalışma" diye tanımlamışlardır. Davranışlarımızı, dış etkenlerin değil, bireysel deneyimlerimizin yönlendirdiğini öngören Rogers'e göre öz gerçekleştirme süreci bireyleri, korkularından ve kendi koruma güdülerinin kısılcısından kurtarır, onların daha verimli, üretken ve dolu dolu bir yaşam sürmelerini sağlar.

Goodstone ve Diamante, -her ne kadar davranış terapisi ve psikodinamik yaklaşım benzer sonuçlar verseler de- yargısız dinlemenin, empatinin ve pozitif enerji dolu yaklaşımın, değişim hedefli koç-müşteri ilişkisinde temel rol oynadığını söylemişlerdir. Smoll da, koçluk sürecinde öz saygıyı güçlendirmenin önemini vurgulamıştır. Yine Rogers'e (1951) göre koçtan gelen olumlu, değer verici, beğendiğini gösteren tepkiler ve yanıtlar, kişinin hem değişimini hem de kendini geliştirme sürecini kolaylaştırır. Böyle tepki ve yanıtlar sosyal içerik taşıyorlarsa, özellikle öz saygısı güçlü olmayanlar için son derece etkileyicidirler.³²³

³²¹ Carl R. Rogers, **A Way of Being**, Newyork, Houghton mifflin Company, 1980, s. 45-70.

³²² M. S. Goodstone ve Thomas Diamante, "Organizational Use of Therapeutic Change: Strengthening Multi-Source Feedback Systems Through Interdisciplinary Coaching", **Consulting Psychology Journal Practice & Research**, 1998, 50(3), s. 152-163.

³²³ Ronald E. Smith ve Frank L. Smoll, "Self-esteem and Children's Reactions to Youth Sport Coaching Behaviors: A Field Study of Self- Enhancement Processes", **Developmental Psychology**, 1990, 26, s. 987-993.

3.3.4.9. Danışandan Hız Alan Yaklaşım

Kişilerarası iletişim bölümünden anımsanacağı gibi Danışandan Hız Alan Yaklaşım ilk kez Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır. Rogers, danışan merkezli terapilerin geçmişle ilgilenmediğini, danışanla terapist arasındaki ilişkiye odaklandığını vurgulamıştır. Bireye terapistin yardım edebilmesi için üç nitelik gereklidir:³²⁴ "Empati", "değer verme" ve "samimiyet". Bu üç ilke koçluk için de büyük önem taşır. Koçluğun beslendiği bir psikolojik ilke olarak yorumlanabilen Danışandan Hız Alan Yaklaşım, insan merkezli olması ve yanıtların danışanın içinde olduğu görüşüyle de koçlukla benzeşmektedir.

Carl Rogers'a göre, insanın kendini nasıl tanımladığı ve nasıl tanımlamak istediği arasındaki fark psikopatoloji olarak ortaya çıkar. Bireyin "Neredeyim?" ve "Nerede olmak istiyorum?" sorularına verdiği yanıtlar danışan ile koç arasındaki en önemli aşamadır. Sonrasında kişi kendini tanıyıp ona göre isteklerini şekillendirme ve hayallerinin ete kemiğe bürünmesini yani somutlaşarak hedefe dönüşmesini sağlayabilir. Koçluk sürecinde "hedef belirleme" de bu iki sorunun kişiyi harekete geçirecek eylemlerdendir.

Bu yaklaşıma göre psikolojik danışmanın amacı; akıl verme, inandırma, teşhis ve yorum yapmak değildir. Burada danışanı merkeze alana, kişinin kendisiyle bütünleşmesini amaçlayan, sorun çözme yerine birey üzerinde odaklanılan bir süreç vardır. Ayrıca bu yaklaşımın amacı; bireyin birtakım baş etme becerilerine sahip olarak sorunlarını kendi başına çözme potansiyelini en üst noktada ortaya koyması yani kendini geliştirmesine yardım etmesidir. Yani balık yemeyi değil, balık tutmayı öğretir. Bu süreçte danışanla danışılan arasındaki ilişki çok sağlam olmalıdır. Karşılıklı güven ve kabul çok önemlidir. Empati, saygı ve saygınlık gerekli koşullardır. Yol göstermez, tıpkı koçluk yaklaşımında olduğu gibi aktif dinleme yapar. " Neden? " sorusu sorulmaz.

Yakın ve izin verici bir ilişki kuran danışanla terapist arasında duyguların özgürce ifadesi ve bastırılmış duyguların saydamlaşması ortamı yakalanır. Bu saydamlaşma danışanın duygusal tutumlarına yönelik yeni ilişkiler görmeye

³²⁴ Gülşah Beştav, "Psikoterapi", www.psikohipnoz.com/psikoterapi.html (erişim tarihi: 5 Ocak 2009)

başlamasını ve olumsuz tepkide bulunduğu durumlara olumlu tepkiler geliştirmesini sağlar.

Koçluğun bugünkü temellerinin kökeni, Danışandan Hız Alan Yaklaşımın bu yönüyle kolayca anlaşılmalıdır.

3.3.4.10. Pozitif Psikoloji

Yüzyıllar boyunca, iyi taraflara odaklanmayı ve olumlu bakış açısını savunan düşünürler ve yazarlar olmuştur. Dini kitaplar, düşüncenin gücünden, iyilik dilemekten söz etmişlerdir, ancak bu görüşlerin biraraya getirilerek organize biçimde sunulması ve iş yaşamına uygulaması 1980'lerin ikinci yarısını bulmuştur. O yıllarda "Pozitif Yönetim" adlı kitaplara ve Case Western Reserve Üniversitesi'nden David Cooperrider tarafından geliştirilen ve bugün değişim yönetiminde yaygın olarak kullanılan "Olumlu Sorgulama" yöntemine rastlamaktayız.

İngilizce "Appreciation" sözcüğü, "değer verme, iyi yönlerini ortaya çıkarma" anlamına gelir. "Inquiry" ise "sistemik analiz yapma, üzerinde çalışma, keşfe açık olma" anlamında kullanılır. İkisi bir arada kullanılınca "olumlu yönde değişim" yöntemi olarak anlam bulur. Cooperrider araştırmalarında, katılımcılara doğrular, daha iyi olma, olasılıklar ve potansiyeller üzerine sorular yöneltildiğinde, kuruluşlarda olumlu yönde değişimin hızlandığını gözlemiştir. Pennsylvania Üniversitesi'nden Prof. Martin Seligman'ın Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı'yken 1998 yılında adını koyduğu Pozitif Psikoloji hareketi, bu yolda önemli bir basamak olmuştur.³²⁵ Psikologların dikkatini insanların sorunlarına değil, onları mutlu eden şeylere, olumlu düşünme biçimlerine, hoşgörü ve neşeye yöneltmeye başlamasıyla terapiye giden kişi "hasta" olarak algılanırken, pozitif psikoloji ekolüyle hareket eden bir koça gitmek kişisel gelişim adımı olarak nitelendirilmiştir. Pozitif psikoloji çalışmalarına dayanan yaklaşımlar bireyin mutluluğa erişme çabası ve bu çabadan kaynaklanan ilkelerin kuruluşlara yansımaları olarak ele alınabilir.³²⁶

³²⁵ İdil Türkmenoğlu, "İş Yaşamında Bağışlama, Sevgi, Vicdan ve Ruh Temizliği", 12 Şubat 2007 <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=7068> (erişim tarihi: 20 Şubat 2007)

³²⁶ Zuhal Baltaş, Yönetimde Kaynak İnsan Dergisi, Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, Sayı:29 Ocak-Mart, s. 15.

Bir kurum ya da kişi sorunlarına odaklanır, kendini bu yönde sorgularsa, kendinde sürekli sorunlar bulur. Sahip olduğu varlıkları, değerleri ve olumlu yönleri arayınca da bunları fark eder ve ileri götürür. Olumlu / değer vererek sorgulama (Appreciative Inquiry) yönteminin kurumlarda verimliliği oldukça artırdığını vurgulayan İdil Türkmenoğlu, vizyonu yansıtacak olumlu sorular sorarak, insanların başarılı ve iyi yönlerinin ortaya çıkarılabileceğine inanmaktadır.³²⁷

Yaşamın her alanında olumlu yaklaşım sergileyen Pozitif Yönetim ekolü, “değişim”e de farklı bir bakış açısı getirir. Geleneksel olarak, sorunlara, engellere ve eksikliklere odaklanan kurumsal değişim kampanyalarının yerine, “Burada neler iyi işliyor?” diye sorarak başlatılan yaklaşım önerilir. “Her kurumda ya da yönetimde mutlaka iyi giden -kutlanmayı hak eden- bir şeyler vardır.” mantığı ile hareket eden birçok kuruma rastlanmaktadır.

Araştırmalara göre, kullanılan dil ve üslup performansı etkiler, insanlar sorulan sorular yönünde hareket eder. Çalışan memnuniyeti anketlerinde, personeline “İyi yönlerimizi nasıl daha iyi yaparız” yönünde sorular yönelten kurumlarda pozitif enerji artarak yayılmaktadır.

Eksiklere ve sorunlara odaklanır.	Fazlalıklara ve potansiyele odaklanır.
Geleneksel bakış açısını kullanır.	Pozitif Yönetim’in (Olumlu sorgulama yöntemi) bakış açısını kullanır.
Sorunları ya da gereksinimleri saptamaya yöneliktir.	En iyi performans gösterdiği dönemi tanımlar.
Nedenleri inceler.	Başarıları inceler.
Sorunlara çözüm bulmayı hedefler.	Üzerinde durulması gereken iyi özellikleri bulmaya çalışır.
Yapılacak işleri planlar.	Kaderini çizer. Kafasında ideal durumu canlandırır.
Temel varsayım: “İşimiz, ana sorunların üstesinden gelmek”	Temel varsayım: “İşimiz potansiyelimizi ortaya çıkarıp en iyi performansımızı yakalamak”

Tablo 2 - Değişim ve yapılanma süreçlerinde iki farklı bakış açısı³²⁸

³²⁷ İdil Türkmenoğlu, “Pozitif Yaklaşım Yöntemiyle Boyner Holding Kurumsal Kültür Çalışması”, **12. İnsan Kaynakları Zirvesi**, 14.02.2007

³²⁸ İdil Türkmenoğlu, “İş Yaşamında Bağışlama, Sevgi, Vicdan ve Ruh Temizliği”, 12 Şubat 2007 <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=7068> (erişim tarihi: 15 Mart 2007)

kişilere yardımcı olan bir koçluk modelidir. Bu modelin daha çok kişi tarafından kullanılmasının nedenleri; uygulama kolaylığı ve anlaşılabilir olmasıdır. Hayalleri somutlaştırarak, motive edici bir tabloya dönüştürdüğünü savunan modelin kullanıcıları zaman kazanımı açısından da uygulamaya pratik ve akılda kalıcı bir sistem uygulandığını düşünürler.

Graham Alexander tarafından ortaya konan ve Sir John Whitmore tarafından geliştirilen G.R.O.W. Modeli'ne göre koçluğun her aşamasında, zorlayıcı durumlar (challenge) ve fırsatlarla (opportunity) karşılaşıldığında uygulanan 4 adım vardır.³³⁰

“ **Goal** (Hedef)
Reality (Gerçek)
Options/Opportunities (Seçenekler)
Will/What Next (İstek)

Goal (Hedef): Süreç sadece belirli koçluk seansı için değil, daha uzun soluklu olarak kişinin gerçekleştirmek istediklerine ve önceliklerine odaklanır. Bu aşamada hedef, hedefe ulaşma yolu ve yoldaki değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

Reality (Gerçek): Bu da problemin doğasını keşfetmek, seansın yanlış varsayımlar yüzünden yan yollara sapmasının engellenmesi ve duruma gerçekçi bir ışık tutacak bilginin toplanmasıdır.”

Bu aşamada problem çözme değil, farkındalık yaratma önemlidir. Koçun soruları gerçeği bulma odaklı, aldığı yanıtlar da tanımlayıcı ve açıklayıcı olmalıdır. Sonraki adımların daha sağlıklı olması için, hedef ve gerçek aşamalarına yeterli zaman ayrılmalıdır.

“ **Options/Opportunities** (Seçenekler): Sürecin bu aşaması, kişiyi doğru çözüme ulaştıracak olası davranış ya da karar seçeneklerini keşfetmektir. Kişi seçeneklerini kendisi üretmelidir. Daha fazla seçenek üretebilmesi için rahat ve güvende hissetmesi, doğru yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi ve sınırlayıcı düşüncelerle başa çıkmasına yardım edilmesi gereklidir.

Will/What Next (İstek): Bu aşamada ise kişinin hedefe ulaşabilmesi için atacağı spesifik adımlara odaklanılır. Bu aynı zamanda, ortaya çıkabilecek engellerin araştırılması / gözden geçirilmesi, onların nasıl aşılacağına tartışılması ve gerekli olacak destek ve kaynaklar üzerinde anlaşılması aşamasıdır. Neyin, ne zaman yapılacağı, nasıl engellerle karşılaşılabileceği, desteğe nerede ve ne zaman gereksinim duyulabileceği gibi konuları içeren bir eylem planı oluşturulmalıdır. İngiltere’de 1980 ve 1990 yıllarında geliştirilen Grow Modeli kısa zamanda başarıya ulaşmak isteyen takımlar için uygulanmaya başlamıştır. “

³³⁰ Andy Britnell, “Coaching With The Grow Model”, <http://ezinearticles.com/?Coaching-with-the-GROW-Model&id=185868> (erişim tarihi:8 Şubat 2008)

Koçluk sürecinin dört basamaktan oluştuğunu vurgulayan Baltaş ise, bu basamakları görüşme çatısını oluşturan anlaşma, -kişinin yetkinlikleri ve becerilerini izleyecek- gözlem ve değerlendirme, yapıcı yönlendirme, -ki koçlukta yönlendirme olmadığından Baltaş'ın bu aşamaya verdiği isim "ışık tutma ya da danışanın hedefe doğru ilerlerken yolu görmesini sağlamak" olarak değiştirilebilir- ve değişime karşı olan dirençle başa çıkma olarak ifade etmektedir. Direnen insanlar, geribildirimleri kabul etmekte ve davranışlarını değiştirmekte zorlanırlar.³³¹

Adım	Aktivite	Koçluk Soruları	Örnek
Goal (Hedef)	Hedefi oluşturma ve hedef üzerinde anlaşma.	<ul style="list-style-type: none"> Buradaki zorlayıcı durum ve fırsatlar nelerdir? Hedefiniz nedir? Hedefinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız? 	Sunum becerilerimin çok zayıf olması kariyerime zarar veriyor; güvenli bir konuşmacı olmak ve kariyer gelişimim önündeki bu engeli aşmak istiyorum.
Reality (Gerçek)	Şu anda geçerli olan gerçeği ve varılmak istenen sonuçlar arasındaki uzaklığı tanımlama.	<ul style="list-style-type: none"> O anki durum nedir? Ne eksik? Hangi engeller var? 	Normal bir çalışma haftamda bu konuda eğitim almak için zamanım ve param yok. İstedğim düzeydeki beceriyi kazanabilmem için en az 6 haftalık bir kurs almam gerekiyor.
Options/ Opportunities (Seçenekler)	Sorunu çözme veya fırsatı yakalama seçeneklerini gözden geçirme.	<ul style="list-style-type: none"> Hangi seçenekler var? Her seçeneğin avantajları ve dezavantajları nelerdir? Önem verdiğiniz faktörler nelerdir? Karar verirken mutlaka dikkate almanız gereken seçenekler var mı? 	<ul style="list-style-type: none"> Yöneticim çalışma saatlerinde bana izin verir mi? Eğitim tutarını şirketimden alabilir miyim? İnternet üzerinden mi eğitim almalıyım? Bana yardımcı olacak bir mentor bulabilir miyim? İşime yarayacak kitaplar ve eğitim setleri var mı? Şirketimdeki İK departmanın bir önerisi olabilir mi?
Will/What Next (İstek)	Spesifik eylem ve zamanlamaya karar verme, bağlanma.	<ul style="list-style-type: none"> Bundan sonraki adımlar nelerdir? Ne zaman başlayacaksınız? Gösterdiğiniz gelişmeyi nasıl ölçeceksiniz? Engelleri aşmak için ne yapacaksınız? 	Bugün ve yarın kursları ve diğer eğitim olanaklarını araştıracağım. Salı günü yöneticime danışacağım. Cuma günü İK departmanı ile görüşeceğim. Bu eğitimi 3 ay içinde başarıyla tamamlayacağım (tamamlama kararını alıyorum).

Tablo 3 - GROW Modeli

³³¹ Zühal Baltaş ve Acar Baltaş, "Uzman Bir Koçla Çalışma Sürecinin Aşamaları". Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık, 2001 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=154&SAYI=8> (erişim tarihi: 08.02.2008)

3.4. Etkili Bir Koçun Özellikleri

Etkili bir koç'un aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir.³³²

- Çalışanlara değer vererek onların bakış açılarını ve fikirlerini önemser ve kişileri motive edici unsurları görmeye çalışarak, önce iyi bir dinleyici olması gerektiğini bilir.
- Kişi ya da kurumun istekleri doğrultusunda iş ve finansal hedeflerini ortaya koymalarında, fırsat ve yönlendirmeleri gerçekçi tanımlarla çizerek destek olur.
- Kurumda, kişilerle uyumu yakalamak için destekleyici bir ortam hazırlar.
- Kişilerin dürüst davranmaları ve söylemlerinde özgür olmaları için yüreklendirici bir tavır sergileyerek ve onları anlamaya çalışır,
- Gelecek odaklı bakış açısıyla kişilerin ilerlemeleri ve gelişmeleri için somut destek sağlar,
- Beklentileri belirginleştirerek hayalleri hedeflere dönüştürür,
- Kişileri de olaylar karşısında çözüm odaklı yaklaşmaya teşvik ederken, kişilerin sorunları çözmesinde yüreklendirici ve izleyici bir rol üstlenir.
- Çözümün bir parçası olur ancak çözümü, kişinin kendinin bulmasını sağlamaya çalışır.
- Çalışanlarla, değişen kurumsal öncelikleri ve prosedürleri tartışır,
- Etkili bir koç ayrıca özel geri bildirim sağlar. ³³³

Yaşam koçluğu yapan Murat Toktamışoğlu ise koçluğu "kontrol etmek ve yönetmek değildir, bir süreçtir. Bu süreçte koç, birey ve kurum için doğru olabilecek seçenekleri sunan, yanlış olduğunu düşündüğü konularda fikir belirten fakat son kararı kişiye bırakabilen bir kolaylaştırıcı, ayna tutucudur." ³³⁴ diye tanımlamıştır.

Bir koçta olması gereken ana özellikler şu şekilde de sıralanabilir:

- Karşısındaki insanlara empatiyle bakabilmek
- Çok iyi bir dinleyici ve dinlediklerini aktarabilme becerisine sahip olmak
- Karşısındakiyle güven ilişkisi kurmak
- Kişilerin sorunlarını çözebilmeleri için onlara ayna tutmak. "

³³² Mehtap Köktürk, **Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk**, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2006, s. 188.

³³³ Gary Dessler, **Management**, USA, Prentice-Hall Inc., 1998, s. 485.

³³⁴ Murat Toktamışoğlu, "Yaşam Koçluğu", Tempo Dergisi, 16-22 Ocak 2003, s. 17.

Genel olarak koçlar; insana ve yeteneklerine inanan, içten, saydam, dürüst, destekleyici, hedeflere doğru hareket eden, bilgili, iyi iletişimci, sabırlı ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Bu özelliklere sahip olan kişi iyi bir koç olmaya adaydır.

Koçluk neyin, nasıl yapılması gerektiğini söylemek değildir. Buna karşısındaki kişi kendisi karar verecektir ama önemli olan onu karar sürecine hazırlamak, yaşamının sorumluluğunu kendi eline almasına yardımcı olmaktır. Amaç, yemeği hazırlayıp yedirmek değil onun nasıl hazırlanacağını öğretmektir.

Her kuruma ve bireye göre özel hazırlanan, liderlik, performans ve kişisel gelişim aracı olan koçlar kaçınılmaz birer değişim lideri olacaklardır.³³⁵

3.4.1. Temel Koçluk becerileri

“Gerçeği tam ve hayrete düşerek, ani bir aydınlanma sonucu öğrenen çok az kişi vardır. Çoğu kişi gerçeğe parça parça, küçük ölçeklerde, ardarda yaşanan gelişmeler sonucu, tıpkı zahmetle yapılan bir mozaik gibi ulaşır.”
Anais Nin June, 1936

Koçun, başarılı bir “koç - danışan” ilişkisi için geliştirmesi gereken becerileri Salisbury şöyle sıralamaktadır: “Gözlem becerileri, dinleme becerileri, sorgulama becerileri, farkında olma, destekleme becerileri, sözel (konuşma becerileri) ve sözsüz iletişim becerileri, sabır ve rehberlik becerileri.³³⁶

Günümüzde koçların kullandığı beceriler ve yaklaşımları anlamayı desteklemek için ICF (International Coaching Federation), 11 temel koçluk yeterliliği geliştirmiştir.³³⁷

Temel ahlaki ve meslek standartlarına uyarak yapıyı ve koçluk çatısını kurma; ilişkiyi eşzamanlı ve güven temelli yaratma, aktif dinleme, güçlü sorularla netleştirme ve direk iletişimi içeren etkili iletişim kurma; farkındalığı yaratma, hareketleri tasarlama, planlama ve hedef koyma, gelişimi ve sorumluluğu yönetme

³³⁵ Gelişim Platformu, “İş Yaşamı ve Koçluk”, 24 Aralık 2004,
http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYUR
U&akt_id=1994 (erişim tarihi: 4 Ocak 2008)

³³⁶ Frank S. Salisbury, **Developing Managers As Coaches-A Trainer’s Guide**, McGraw Hill Book Co., London,1998, s. 154-155.

³³⁷ Uluslararası Koçluk Federasyonu, “Koçluk Temel Yeterlilikleri” , 2006,
http://www.icfturkey.org/kocluk_yeterlilik.htm (erişim tarihi: 7 Şubat 2008)

alt başlıklarını içeren öğrenmeyi kolaylaştırma ve sonuçlar maddesiyle koçun yeterliliklerinden söz edilmektedir.

Temel koçluk becerileri kapsamında sıralanan bu nitelikler temel liderlik becerileri ve iletişim becerileri olarak yıllardır karşımıza çıkmaktadır. Buradan anlamaktayız ki koçluk; psikoloji, insan ilişkileri ve iletişim becerilerini harmanlayarak kendi metodolojisini hazırlayan bir sistemdir.

Koç danışanına, onun gerçeklerini bulup çıkarmak ve onu gerçekleriyle yüzleştirmek konusunda yardımcı olur. Danışanın tepki verme sendromundan kurtulmasına yardımcı olacak araçlar olarak da güçlü sorular, gözlemler ve ricaları seçer. Bunların başlangıcı “dinleme”dir. Koçlukta önce danışanın kendini doğru bir şekilde ifade etmesine zemin hazırlanarak güvene dayalı bir ilişki kurulur.

3.4.1.1. Dinleme

*“Duy beni ve sessiz ol ki, beni dinleyebilesin”
W. Shakespeare, Julius Caesar, 1599*

Temel koçluk becerilerinden dinleme, koçluk sürecinin başlangıcı olarak kabul edilir. Başarılı iletişim sürecinin de başlangıç aşaması olarak kabul edilen dinleme yaygın bir iletişim davranışıdır. Dinlemek, yeni ilişkiler kurmak ve varolan ilişkilerimizi sürdürmek için gerekli ama geliştirilmesi en zor becerilerden biridir, çünkü aynı anda duyma ve düşünme kapasitesine bağlıdır.

3.4.1.1.1 Etkin dinleme, iletişim teknikleri

Dinlemek yalnızca söyleneni işitmek değildir, aynı zamanda işittiğini anlamlandırma çabasıdır. Bir koç karşıdaki kişinin ne söylediğini işitmekle kalmayıp anlamlandırdığı sürece ona yardımcı olabilir. Dinlemek karşıdaki kişiye duyulan sorumluluk ve saygının göstergesidir. Karşıdaki kişiyi dinlemek, o kişinin kendini değerli hissetmesini sağlar. Önemsenen birey, iletişim kurmaya daha hevesli olacağı için, kurulan iletişimin temeli de daha sağlam olur. Öyleyse dinleme koçlukta iletişim için başlangıç noktasıdır. Bu sayede koç, bireyin düşüncelerinin

hangi noktaya doğru geliştiğini ve hangi noktadan ilerlemenin başlatılabileceğini bilir ve bu noktaları oluşturur.³³⁸

Dinlemenin önündeki engeller, doğru bir dinleme ortamı hazırlayabilme, iyi bir dinleyici olmak konusunda birçok araştırma yapılmış ve görüş paylaşılmıştır.

Dinlemek tek başına yeterli değildir. Koçlukta benimsenen temel kurallardan biri de koçun; yargıdan ve egodan uzak, kendi görüşlerini, değer yargılarını ve gündemini bu sürece katmadan empatik dinlemeyi gerçekleştirebilmesidir. Empatik yaklaşımın temelinde de dinleme yeteneği yatar. Empati, en genel tanımıyla kendimizi başkasının yerine koymak olarak ifade edilmiştir.³³⁹ Empatik yaklaşım, yaşamın onun için ne ifade ettiğini anlamak bakımından başka insanın yaşayış ve deneyimine katılarak, yargıdan uzak ve karşımızdakinin bakış açısıyla yaşamını anlamaya çalışarak olayları değerlendirerek sağlanabilir.³⁴⁰

3.4.1.1.2 Dinlemenin Önündeki Engeller

Bu varsayımdan hareketle, empati kurulacak kişi olabildiğince çok kanaldan dinlenmeli, dinlemeye açık ve istekli bir şekilde, kişinin içinde bulunduğu durum onun bakış açısıyla anlamaya çalışılmalıdır. Bu her zaman kolay olmaz. Kimi etkenler, empati kurabilmeyi ve kişiyi yönlendirmeden içtenlikle dinlemeyi engeller.

Dinlemenin zorluğu alışkanlıklarımızla da ilgilidir. Bebeklikten itibaren gürültü yapmanın dikkat çektiğini öğreniriz. Çocuklukta en gürültücü ve baskın çocuk lider ve oyunların kurucusu olur. Yetişkin dünyasının da bunun bir uzantısı olduğunu görürüz. Daha fazla sesini çıkaran gürültü yapan kişi, tıpkı çocuklukta gibi yine dikkat çeker. Konuşanlar ödüllendirilir. Diğer bir zorluk kişinin kendini daha önemli hissetmesidir.

Birey kendini -bilinç düzeyinde sık rastlanmasa da- konuşmakta olandan daha önemli hissettiğinde dinlemek zorlaşabilir.

³³⁸ Beatrice Magee Aebi,. **Cognizn & Coaching**, New Strategies for Leadership. USA: Aebi Systems, 1998, s. 126.

³⁴⁰ Cavit Ünal, İnsanları Anlama Kabiliyeti, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 3 s. 77.
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/492/5768.pdf> (erişim tarihi: 25 Eylül 2008)

Konuşulan bireyin konuşma içeriği de bizim yeni öğreneceğimiz bilgilerle dolu değilse; “bir şey bilmeyenlerin söyleyecek sözü yoktur” önyargısı ile dinlemeyi zor hale getiririz.

Koç, konuşmacıdan daha hızlı düşündüğüne inanırsa dinlemesi zorlaşır. Konuşmacının konuşmasının akışından, sonraki cümlelerini kestirerek gerçek söyleneni kaçırabilme riskiyle karşı karşıya kalır. Öte yandan kendi zihinsel anlayışını geliştirmeye başlarsa yine dinlemesi güçleşir.

Zihnimiz ne kadar güçlüyse, kendimizi dinleyebilme eğilimimiz de artar. Doğru soruları sormazdan ve yanıtları etkili bir şekilde dinlemezden önce üzerinde düşünülüp taşınılmış bilinçli bir kontrol eylemini ve değişim kararlılığını uygulamaya sokmalıdır. Hata her zaman dinleyiciden kaynaklanmaz. Kimilerinin anlatımı daha dikkat çekiciyken kimileri sözel yada sözsüz iletişimde daha başarısız olabilir. Konuşmacının temposu, anlatım şekli ve beden dili de anlamayı kolaylaştırmak yerine daha fazla kafa karıştırabilir. Ancak bu noktada, doğru sorularla konuyu netleştirmeye gitmenin önemini daha da iyi kavramaktayız.³⁴¹

Dinleme konusunda yapılan bir araştırmaya göre; bir konuşmayı dinleyen kişilerin konuşmanın hemen ardından duyduklarının yarısını, iki ay sonra ise ancak yüzde 25’ini anımsayabildiği ortaya çıkmıştır. Bu durumda konuşan kişilerin sözlerini dinlerken söylediklerinin yarısını kaçırmakta ve iki ay sonra da yalnızca dörtte birini anımsamaktayız. Bu durum dinleme engellerine takılarak çoğu kez görünüşte dinlenildiğine işaret eder.³⁴²

Doğan Cüceloğlu dinleme türlerini ve etkin dinlemenin önündeki engelleri şöyle sınıflandırmıştır:³⁴³ Görünüşte Dinleme, Seçerek Dinleme, Saplantılı Dinleme, Savunucu Dinleme, Tuzak Kurucu Dinleme, Yüzeysel Dinleme.

En yaygın dinleme türlerinden biri olan *görünüşte dinleme*, düşüncelere dalmak, dinlemekten bunalmak, zaman tasarrufu yaparak kişinin konuşmasını bir an önce bitirmesini sağlamak gibi nedenlerle dinliyormuş gibi görünmek belirtisiyle kendini gösteren yanlış bir dinleme türüdür. Görünüşte dinleyen kişi konuşanı yeterli

³⁴¹ Rupert Eales White, **Etkili Liderlik Becerileri**, Çeviri: Kader Ay, İstanbul, Kaizen, 2006, s. 78-80.

³⁴² Özgür Şahin, “Dinleme Yeteneğinizi Geliştirin”, 3 Şubat 2008, <http://www.kendinigelistir.com/dinleme-yeteneginizi-gelistirin/> (erişim tarihi: 15 Şubat 2008)

³⁴³ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, 24. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000. İstanbul.

özenle takip etmediği için yerinde tepkiler veremeyecektir. Sözsüz tepkiler, kabul tepkileri, baş sallamak, onaylamak ve gülümsemek uygun zamanda kullanıldığında anlatana, onu gerçekten dinlediğimiz mesajını verir.³⁴⁴ Etkin dinleme için zaman ayırmalı ve dinlemenin iletişim fonksiyonundaki önemi öncelikle kabul edilmelidir. Myers ve Myers'e (1988) göre dinleme kişilerarası iletişimi gerçekten etkili kılan ve bu iletişimin içinde olanları ödüllendiren, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç ve geliştirebilir bir yetenektir. Reardon (1987), dinlemenin iletişimin yeterliliğini artırdığını savunur.³⁴⁵ *Seçerek dinleme*; kişilerin genelde kendileriyle ilgili bölümü dinleyip sonrasını eleyerek gerçek bir dinleme gerçekleştirilmemesidir. *Saplantılı dinlemede* önyargı vardır. *Savunucu dinleme* ise, kişinin sürekli kendini savunmakla meşgul olması nedeniyle, konuşanın söylediklerinden çok ya kendi söyleyeceği bir sonraki cümleyi tasarlamakla ya da özdeşleştirme yaparak söylenenle kendi arasında bir bağ yaratmakla uğraşması yüzünden düşülen bir yanlış dinleme tuzağıdır. *Sabırsız dinleme*; bir an önce sonuca gelmeyi beklerken konuşmanın akışındaki ipuçları ve niyeti kaçırmaya neden olan bir dinleme türüdür. Konuşmanın içeriğinden çok konuşmacının hislerine, ses tonuna ve gizli ipuçlarına yoğunlaşan dinleyici, kendi yorumlarıyla anlatılanı anlamayı tercih eder ve durum konuşmanın amacının ve içeriğinin kaçırılmasına neden olur. *Yargılayıcı bir dinleme*, bir konuşan da asla düşmemesi gereken yanlışlardan biridir. Kişi kendini bilirkişi tayin eder; söze karışmakla kalmayıp yargılarda ve saptamalarda bulunur ve öğütler vermeye başlarsa koçluk süreci sonlandırılmış demektir. *Yüzeysel dinleme*, ayrıntıların kaçırılması riskini taşır. Dinlemeye isteksizlikten ötürü yüzeysel dinleme çukuruna düşülür.

Bir koç; değerleri, gücü, davranış ipuçlarını, kötü alışkanlıkları, karşılanmamış gereksinimleri, kişiyi ya da kurumu nelerin motive edeceğini, gerçeği, engelleri, başarıyı ve değişimi dinlemeye çalışır. Danışanı ile arasında uyumu yakalamak en önemli becerisidir. Uyumu yakalamak, danışanın dünyasıyla, bakış açısıyla ve hissettikleriyle uyum sağlayabilmek için önemlidir. Uyumu yakalayabilmek için koç şu üç ilkeyi kabul etmelidir.

³⁴⁴ İsmail Kırbas, "Başarılı İletişimin Temel Koşulları", www.kirbas.com/index.php?id=379

³⁴⁵ Serdar Erkan, Türkiye'de Psikolojik Danışman Eğitim Profili: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ankara, **VI. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, 5-7 Eylül 2001.

- İnsanlar mükemmeldir.
- İnsanlar düşündükleri yerededir ve kendi hızlarına göre ilerleyeceklerdir.
- İnsanların gereksinimleri, hedefleri, ajandaları ve değerleri vardır.

Koç için en gerekli uyumu yakalama becerisi dinleme becerisidir. Davranış kalıplarını dinlerken müşterisiyle ilgili görüşler edinmeye başlar. Müşterinin kilit davranış kalıplarını tanımak, güçlü yanlarının farkına varmak ve kritik gediklerini anlamlandırmak daha sonraki aşamalarda ilerleme sağlanmasına yarar. Kritik gedik; kurumların ya da kişilerin bulunduğu nokta ile hedefleri arasındaki uzaklık (ya da açıklık) tır. Kritik gediğin oluşmasına kişi ya da kurumun ilerlemesini engelleyen sınırlayıcı inançlar, tutumlar ve davranışlar yol açar. Dolayısıyla *kritik gedik*; bugünkü durumdan yarınki duruma geçmeyi engelleyen bir handikaptır.³⁴⁶

Koçun dinlemesi gereken ve danışanın bir noktada mahsur kalmasına yol açan davranış kalıpları ve engeller şunlardır:³⁴⁷

1. Yanlış enerji kalıpları
2. Sınırlar hakkında konuşmalar
3. Korku ile bağlantılı konuşmalar
4. Kurban olmaya ilişkin konuşmalar
5. Zihinsel sağlık/terapi konuları”

“ 1.Yanlış enerji kalıpları:

Koç bireyin mahsur kaldığı alanları duymaya çalışır. Toksin olarak nitelendirilen enerji kaçaklarını formlar yardımıyla bulmaya çalışan koç; başarılı bir dinleme becerisi sergilemelidir. **“Toksin kişiler”**; sürekli negatif enerji veren, karşı çıkan kişiler olarak tanımlanır. “

Enerji sömürücüler yalnızca kişilerle sınırlı değildir. Sağlık sorunları, fazla iş yükü, zaman plansızlığı, fiziksel ve zihinsel dağınıklık da kişiyi mahsur bırakan yanlış enerji kalıplarındandır.

“ 2. Sınırlar hakkında konuşmalar:

Herkesin sınırlayıcı inançları vardır. Bu inançlar, öne sürülen mazeretlerden anlaşılır. Sınırlayıcı inanç (*limiting belief*) insanların kendileri hakkında ve dünya

³⁴⁶ Hatice Yıldırım, “Koçluk Nedir”, İd Danışmanlık ve Koçluk Hizmetleri, 2009, <http://www.iddanismanlik.net/Default.asp?K=0&K1=137> (erişim tarihi:15 Mart 2009)

³⁴⁷ Fatoş Ayvaz, Fa Coach Academy Ders Notları 2007-2008

modelleriyle ilgili olarak benimsedikleri ve yaşamlarını sınırlandıran inançlar ya da kararlar bütünüdür.“³⁴⁸

Sınırlayıcı inançlar kişileri sınırlandırır, koçluk sistemi ise kişinin sınırlayıcı inancı olup olmadığını sorgular. Genellikle konuşmacı kendi başarısızlıklarından söz edip bunların nedenlerini mazeretlere bağlıyorsa sınırlayıcı inanç tanımını getirebiliriz. Müşterinin “Eğer” ile başlayan ve “Eğer ... yapsaydım ...”, “Eğer ... olsaydı ...” gibi cümleleri ve kullandığı dil onun sürekli olarak kendine düşük değer biçtiğinin göstergeleridir.³⁴⁹ Koçun bu noktada yaptığı, kişinin kendine verdiği değer duygusuyla uyumu yakalamak ve onun şimdiye kadar neleri başardığını görmesine yardımcı olmaktır. Bu konuda koç iyi bir dinleyici olmanın yanısıra soru sorma becerisinden de yararlanır.

- Yeterince genç değilim.
- Yeterince zamanım yok.

türünden inançlar kişileri sınırlandırır. Koç, kişinin bu durumu aşmasında ve ilerlemesinde destekçi olur. “Sence bunları nasıl çözersin?” ya da “Yeterince iyi olman için neye gereksinimin var?” gibi sorulardan yararlanarak kişiyi sınırlayıcı inançtan kurtarmaya çalışır.

“3.Korku ile Bağlantılı Konuşmalar:

Koç dinlerken müşterinin sözlerinde geçen yeni ya da bilinmeyene duyulan korkuyu belirten ifadeleri saptar. “ya...olursa” gibi ifadeleri içeren cümleler karşısında koç sevilme, beğenilmeme, reddedilme, haklı olmama gibi nedenlerin arkasına gizlenmiş korkulara rastlar.”

Bu durumda koç, kişi ya da kurumun bu korkuyu tanımlayarak korkuya ad vermesine ve bu korkuyu aşmasına yardımcı olacak mekanizmalar kurmasına yardımcı olur. Risk alırsam..., elimdekini kaybedersem..., boşuna zaman harcarsam..., ne yapacağım gibi ifadelerin temelinde yatan korku “bilinmeyenden kaynaklanan korku” olarak tanımlanır.³⁵⁰

³⁴⁸ Hatice Baykallı, “NLP Sözlüğü”, http://www.nlpturk.net/nlp_sozlugu.htm (erişim tarihi:10 Nisan 2009)

³⁴⁹ O'Connor ve Lages, **a.g.e.**, s. 155-156.

³⁵⁰ Özcan Köknel, **Korkular Takıntılar Saplantılar**, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004, s. 142-143.

Örnek sorular:

- “Seni korkutan nedir?” (Örnek yanıtlar: “Para”, “Zaman”...)
- “Korkmamamı ne sağlar?”
- “En kötüsü ne olur?” (Örnek yanıt: “Beni işten atar.”)
- “Böyle olursa ne olur?”

Örnek diyalog:

- “İşyeri açmak istiyorum ama ya toplu paramı kaybedersem?”
- “Bu parayı kaybetmeden nasıl adım atabilirsin?”

“ 4. Kurban Olmaya İlişkin Konuşmalar

Kişi kendi sorumluluğunu almayı hep üçüncü kişileri sorumlu tutuyorsa kendini kurban rolüne sokmuş demektir. Geçmişe takılı konuşmalardan anlaşılabilen bu durum karşısında koç, kişiye rolünü tanımlaması ve kurban rolünü oynamak yerine gelişmelere kendi gücüyle müdahale etmesine destek vererek kişinin kendi gemisinin dümenine geçmesine yardımcı olur.

5. Zihinsel Sağlık/terapi Konuları

Koç, karşısındaki kişinin terapistte gereksinimi olduğunda yönlendirmelidir. Terapiyle çözümlenecek konu; müşterinin ilerlemesi önünde duran, geçmişten izler taşıyan ve kişiyi tutsak eden konular, duygular, düşünceler ya da davranışlardır. Koç, bağımlılık, depresyon, takıntı vb. zorlayıcı davranışları sezerek danışanı terapistte yönlendirir.”

İnsanların hareket alanını kısıtlayan negatif davranış kalıplarının yanısıra pozitif davranış kalıpları da vardır.

3.4.1.1.3 İyi bir dinleyici olmak için temel ilkeler

Koçlukta başarılı bir dinlemenin basamakları şöyle tanımlanmıştır:

Dinlemenin 7 Yolu: ³⁵¹

- Sessizlik
- Duymak
- Geri yansıtma
- Sezgi
- Farketme
- Tanımlama
- Netleştirme “

³⁵¹ Kapsamlı Koçluk Eğitimi Programı, Fa Coach Academy, Ekim 2007, Ders Notları

“**Sessizlik:** Koç, danışanına sorduğu sorunun ardından yanıt için en az dört saniye beklemelidir.

Duymak: Kilit sözcükleri duymak gerekir. ‘ ... yapacağım ama korkuyorum’ diyorsa koç, ‘Korkmamanı ne sağlar?’ sorusunu yöneltebilir. “

Sessizlikteki bekleme süreci, yalnızca yanıt almak değil aynı zamanda yeni düşüncelerin ve görüşlerin doğabileceği bir boşluk yaratmak içindir. Asıl söylenmek isteneni duymaya çalışan koçun bir sonraki adımda doğru geri bildirimleri vermek için kişiyi iyi dinlemesi gerekir.

“**Geri yansıtma:** Dinlenileni anlamak kadar geri yansıtmak ta oldukça önemli olan koçlukta dinleme adımıdır. Koç, danışanın kendi ifadelerini kullanarak son cümlelerini yineler ve onu anladığını danışanına yansıtır. “

Böylelikle dinleme döngüsünü tamamlar. Tüm bu süreçlerde koç sezgileriyle hareket eder.

“**Sezgi:** Sezgilerini kullanan başarılı bir koç, kişi potansiyelinden az mı çok mu istiyor konusunda sezgilerine de kulak vermektedir. “

Sezgilerini kullanan koç “kişi ne yapmak istiyor, ne diyor, ne yapıyor?” sorularını somutlaştırır ve “*farkındalık süreci*”ni yaşar. Onun güçlü taraflarını ve olumlu özelliklerini fark ederek bunları not eder. Bu noktada koç ipuçlarını duyarak bağlantı kurmaya çalışır, konuşmanın başı ve sonu arasında bağlantı kurmak ve benzerliklerin farkına varmak için sezgilerinin de önderliğinde farkındalık yaşar.³⁵²

“**Tanımlamak:** Bir dinleyici olarak koçlar, konuşmacının duygusunu tanımlayarak önemli bir dinleme aşaması kaydetmiş olarak kabul edilir. ‘ ... oldu ve patron bana bağırırdı’ diyen danışanı ‘Dün kötü bir gün geçirmişsin demek ki’ diye yanıtlar.

Koç; netleştiren sorular sorarak demek isteneni anlam kaybı olmadan algılamaya ve algıladığını onaylatmaya çalışır. Böylelikle *netleştirme sürecini* tamamlamış olur.

³⁵² Jale Minibaş Poussard, **Yönetimde Yeni bir Stil: Coaching**, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2004, s. 32.

“Demek istediğin şu mu?” “Buradan şunu mu anlamalıyım.....?” “Anladığım kadarıyla, durum ... dur” şeklinde toparlayıcı cümlelerle kişinin “anlaşıyorum” onayını da almalıdır.

Söylenmeyeni duymak: kişisel kritik gediği duymak: Davranış kalıpları ve güçlü yanları farkedene ve tanımlayan başarılı bir koç, bir sonraki adımda kritik gedikle uyum sağlayarak danışanın serbest kalmasına destek vermektedir. Özetle söylenenin arkasında yatan nedeni fark edebilmeli ve kişinin içinde bulunduğu durumu algılayarak, kişisel kritik gediği duyabilmelidir.³⁵³ Kritik gediği, “kişinin ya da kurumun bulunmak istediği durumla bugünkü durumu arasındaki uzaklık (ya da açıklık)” diye tanımlamıştık.

3.4.1.2. Güçlü Sorular

“Yanıtlar değişmiyorsa; soruları değiştir.”

Soru (question) ve araştırma (quest) sözcükleri Latince’de “arama” anlamına gelen quaestio sözcüğünden türemiştir.³⁵⁴ Sorular insanın içindeki öğrenme dürtüsünü harekete geçirir. En iyi öğrenme merak edilen konuyu araştırmayla başlar. Koçluk böyle bir ortamı oluşturarak açık iletişimin sonuçlarından yararlandırır. Bilgi toplamak, anlamak-öğrenmek, ilişki kurmak geliştirmek ve korumak, netleştirmek ve dinlediğimizi göstermek, anlaşmazlıkları çözmek, işbirliği sağlamak ve olasılıkları geliştirmek için sorular sorarız.

Sorgulamaya dayalı öğrenme; sorular sorarak, araştırarak ve bilgileri analiz ederek öğrenme ve verileri yararlı bilgilere dönüştürme süreci olarak tanımlanır.³⁵⁵

Sorgulamaya dayalı öğrenme; problemlerin ya da soruların oluşturulduğu ve öğrencilerin ders süresince bunları çözmeye ya da bunlara yanıt bulmaya çalıştığı bir süreç olarak görülmektedir.³⁵⁶ Bu bağlamda, sorgulamaya dayalı öğrenmenin

³⁵³ Eales-White, **a.g.e.**, s. 35.

³⁵⁴ Ian Mc Dermott, Wendy Jago, **İçsel Koçluk**, Çev. Halil Tunalı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2005, s. 141.

³⁵⁵ Vannetta R. Perry ve P. Richardson. Clinton , The New Mexico Tech Master of Science Teaching Program: An Exemplary Model of Inquiry-Based Learning, **31 st ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference**, Reno, 2001.

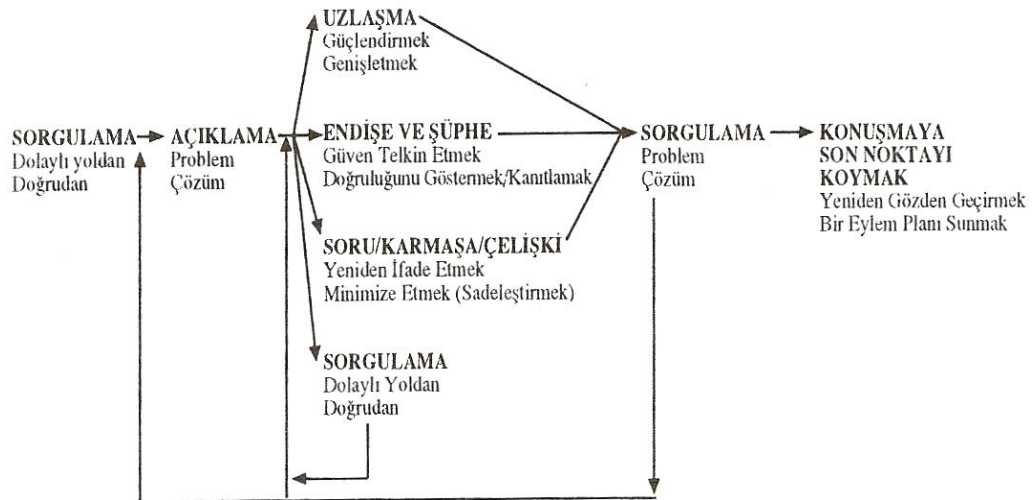
³⁵⁶ William B. Wood, Inquiry-Based Undergraduate Teaching in Life Sciences at Large Research Universities: A Perspective on The Boyer Commission Report, Cell Biology Education, 2, 2003, s. 114.

amacı, öğrencinin bilgi edinme sürecini ve problem çözme becerilerini kullanarak, yaşamın içinden bilgileri araştırması ve bu bilgileri genelleyecek beceri ve tutumlar geliştirmesidir.³⁵⁷

Bu durumda bir öğrenme metodu olarak karşımıza çıkan sorgulama modelinin iki tekniği doğrudan soru sormak ve dolaylı yoldan soru sormak, koçlukta da kullanılan ve öğrenilebilecek en güçlü iletişim tekniği olarak kabul görmektedir.

Sorgulamaya dayalı öğrenme,³⁵⁸

- Yapılandırmacı kuram ışığında ortaya çıkan bir öğrenme yaklaşımıdır.
- Ürün ortaya koyma ya da problem çözmeden daha çok araştırma sürecini vurgular.
- Öğrencilerin üst düzey düşünme becerilerini geliştirme ve öğrenmeyi öğrenmelerini sağlama amacı taşır.
- Öğrencilerin araştırma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- Sorgulamaya dayalı öğrenme sürecinde öğretmen ya da koç bir rehber görevindedir. “



Şekil 12 İletişim akış diyagramı³⁵⁹

³⁵⁷ Melinda Wilder ve Phyllis Shuttleworth, Cell Inquiry: A 5E Learning Cycle Lesson, **Science Activities**, 41, 4, 2005, s. 37-43.

³⁵⁸ Nil Duban, İlköğretim Fen Öğretiminde Niçin Sorgulamaya Dayalı Öğrenme, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, Eskişehir, 2008, s. 804, <http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/155.doc> (erişim tarihi:12 Ocak 2009)

³⁵⁹ James C. Wetherbe ve Bond Wetherbe, **Doğru Soruları Sormak**, Çev. Nelda Bayraktar, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2005, s. 195.

Sorular;³⁶⁰

- Düşünceleri yönlendiren sistemdir.
- Yüksek performans gösterenleri yetkilendirir.
- Eski düşünceleri tazeleyerek yeni inançlar oluşturmayı sağlar.
- Davranışların değişim katalizörüdür. “

Kişi ya da kurumların performanslarını ortaya çıkarmak için ilham verici, yaratıcılığı güçlendirici ve yüreklendirici bir araçtır.

Başarılı koçluğun temelinde doğru soruları sormak yatar. Güçlü soru sormada başarılı olmak için önce iyi bir dinleyici olmak gerekir. Bir koç; öğrenmek için mi yoksa sorgulamak için mi soru soruyor? diye düşündüğümüzde koçların, öğrenmek ve öğrendikleri bilgiler ışığında müşterisini düşünmeye yönetmek üzerinde kurdukları bir döngüden yola çıktıklarını görürüz.

Güçlü bir soru danışana bir yanıttır. Güçlü soruların bir amacı vardır. Amaca yönelik sorularla müşterinin gerçeğine ulaşmak hedeflenir. Bu durumda koçun sınaması gereken ve kendine sorması gereken sorular şunlardır: “Ne duydum?”, “Müşterim mevcut durumu ve olmak istediği durum hakkında bana neler söyledi?”, “Müşterimin ilerlemesi için ona yardımcı olmam gereken engeller ve güçlü yanlar hakkında bana ne söylendi?”, “İleri doğru yol açmak için müşteriye sormam gereken soru nedir?”... Zihinde koçun kendi kendine yanıtları ararken yaptığı bu soru-yanıt yöntemi koçun düşünce sürecinin farkında olarak koçluk becerilerinin gelişmesine de yardımcı olur. Koç, karşısındaki kişinin olaylara farklı açıdan bakmasına ve tepki göstermek yerine düşünmeye yöneltmek için soruların gücünden yararlanır.

“İnsanlar en çok keşfettikleri, öğrendikleri ve yaşadıkları şeyleri anımsar. Bir kişinin herhangi bir konuyu anımsaması için o konuda kendisinin düşünmüş olması gerekir. Bir kişinin bir düşünceyi kabul etmesi için ona yapabileceğiniz tek yardım soru sormak ve yanıtlamasını beklemektir.³⁶¹

³⁶⁰ Debbie Ford, **Doğru Sorular**, Çev. Meltem Uzun, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2003, s. 22.

³⁶¹ Dorothy Leeds, **Smart Questions**, Mc Graw Hill, USA, 1987.

Sorularla yönlendirme koçluk ve eğitcilik arasındaki en önemli farklılıktır. Koç sorular sorarak kişinin hedefe odaklanmasını ve hedefine sahip çıkmasını istemektedir. Koçluk yaklaşımı ile soru oluşturmada sorunun amacını belirleyerek, yönünü tayin etmek, soru tipine karar vermek, eğitim düzeyi, deneyim gibi faktörler göz önünde bulundurulur soruyu tasarlamak şeklinde adımların toplamıdır ve son aşamada sorunun yanıtlandırılması ve anlamlandırılması süreci yaşanmaktadır. Koçun karşısındaki gözlemlerken analiz etmesi performansını azaltmaktadır görüşünü taşıyanlar, gözlem sürecinin ayrıca ele alınması gerektiğini savunmaktadır.³⁶²

Koç karşısındaki mikro ve makro düzeyde gözlenmek için sorular sorarak becerilerini geliştirmek amacıyla cesaretlendirmelidir. Sonraki adımda gözlemlerin analizi ve analizin sonuçlarının sentezini yapması önerilmektedir.³⁶³

Koçlukta soru süreci yaşanırken “Neden” ile başlayan sorular tercih edilmemektedir. Neden sorusu çünkü ile başlamayı gerektirmekte ve mazeret cümlelerinin sıralanmasına neden olmaktadır. Koç problemlerin nedenine değil, onlardan nasıl kurtulabileceği noktasında danışanına destek olmaktadır. Neden yerine “Bunu yapmana neden neydi?” ya da “ne” ve “nasıl” ile başlayan sorular tercih edilmektedir.

Güçlü Soruların taşıması gereken özellikler:³⁶⁴

- Sorunun cinsi kişiyi ileriye taşımalıdır.
- Çözüm odaklı sorular olmalıdır
- Açık uçlu olmalıdır.
- Kısa, öz ve etkili bir dil kullanılmalıdır.”

Dinlerken duyması gereken kritik gedikleri, cümlelerin içindeki kilit kelimeleri bulup, onunla ilgili soru cümleleri kurmak koçun kişiyle olan diyalogunda oldukça önemlidir.

³⁶² Canan Ceylan, “Yönetmel ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2002, s. 57-60.

³⁶³ Mc Lennan, **a.g.e.**, s. 62-82.

³⁶⁴ Ford, **a.g.e.**, s. 45.

Güçlü bir soru güçlü bir yanıt doğurur. Güçlü koçluk sorularında zamanlama ve dürüstlük hassas olması gereken önemli iki unsurken; beş anahtar özelliğten bahsedilmektedir.³⁶⁵

- Genellikle ne kelimesi ile sorulur- “Bu hedefe ulaşmasına ne engel olabilir?
- Güçlü sorular eyleme geçirir.
- Güçlü sorular problemlere değil hedefe yöneliktir.
- Yanıtları geçmişte aramak yerine geleceğe odaklayan sorular seçilmektedir.
- Güçlü sorular müşteriler için yararlı olan güçlü varsayımlar bulundurur.
- ‘Ne istiyorsunuz?’ - Hedefleri keşfetmek için seçilen temel soru olarak varsayılır.
- ‘Başka hangi seçenekleriniz var?’- Bu soru danışanın seçenekleri olduğunu varsayar.”
- ‘Bu hedef size ne getirecek?’- Bu soruyla hedefin ardındaki değerlere ulaşıldığı varsayılır.
- ‘Bu konuda sizin için önemli olan nedir?’- Bu soru değerleri ortaya çıkarır.

Başarılı bir koçun, amaç belirleme, eyleme geçirme ve yeni bir bakış açısı kazandırma amacıyla kullanabileceği sorulardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz:³⁶⁶

“ **Amaç belirleme**

1. Şu anda yaşamında en çok neleri istediklerinin listesini çıkarabilir misin?
2. Başarısız olmayacağını bilseydin şu an neyi denemek isterdin?
3. Amaçlarına ulaşmak adına yola çıkmak için şu an senin için doğru zaman mı?

Eylem soruları

1. Atman gereken ilk adım nedir?
2. Amacına ulaşmayı kolay hale getirmek için kiminle konuşmalısın?
3. Gerekli bilgiyi nasıl elde edebilirsin?

Yeni bir bakış açısı kazanmak

1. İçinde bulunduğun durum nasıl olsaydı kesinlikle mükemmel olurdu?
2. Neyi en iyi yapıyorsun?
3. Amaçlarını ve kendini en çok hangi davranışın sabote ediyor?

Genel Tanısal Sorular

1. En güçlü 3 yönün nedir?
2. Senin için ideal kariyer nedir?
3. Bugüne kadar yaşamında en çok onayladığın şey nedir? ”

³⁶⁵ O’Connor, Lages, **a.g.e.**, s. 128-134.

³⁶⁶ Leeds, **a.g.e.**, s. 50.

3.4.1.2.1. Başkalarını yapılandırmak / Gözlem

Gözlem bir nesnenin, olayın ya da gerçeğin niteliklerini bilmek amacıyla dikkatli ve planlı olarak ele alınıp incelenmesi anlamına gelir. Koçluğun vazgeçilmez bileşenlerinden biridir.

Güçlü bir gözlem her zaman koçluk ilişkisini geliştiren bir beceridir. Her zaman gerçek olması istenen gözlem; koçun haklı olmasıyla ilişkilendirilemez. Bu noktada gerçek bir gözlem somut veriler ışığında gerçekleşir. Gözlem, koçun sezgileri ve egosu devreye girmeden, yargılamadan uzak bir ortamda gerçekleşmelidir. Güçlü bir gözlem söylenmeyeni duymak ve danışanın “kritik gedik”leri bulmak için bir anahtar işlevi görür. Güçlü bir gözlemlerle koç, kişi ya da kurumun önündeki engeller ve zorlukların aşılmasında güçlü ve zayıf yanlar, tehditler ve fırsatlar üzerinde ayrıntılı inceleme yapar. Aynı zamanda danışanın içinde bulunduğu durumun kavranması, gelişmesi ve ilerlemesi için sağlam bir basamak oluşturur.³⁶⁷

Güçlü gözlem yapabilmek üzerine beceri geliştirmek için önerileri şöyle toparlayabiliriz: İyi bir dinleyici olabilmek, yanıt vermeden karşıdaki kişiyi tam anlamıyla dinlediğinden emin olmak ve emin olana kadar sabırla beklemek, yanıt vermeye başlamadan empati kurmak ve anlatılanın kişi üzerinde ne anlam ifade ettiği hakkında düşünmek, dinleme sonucu konuşan kişi için önemli konuyu anlama ve altını çizebilmek. Konuşan kişi için onun izniyle anlamlı bir gözlemlerde bulunmak, bu gözlemi dile getirirken konuşanın kullandığı dil ve üslubu kullanmak.

Koçun sorduğu sorunun konuşmacı tarafından yanıtı kişinin gerçeği olarak kabul edilir. Güçlü gözlemlerde bulunabilmek için koç şu aşamalara hazırlanmalıdır: Danışanla uyumu yakalamak, derinlemesine dinlemek, onun yanıtına hazır olmak ve onu gerçekle yüzleştirmeye hazır olmak.

Başkalarını yapılandırmak:

- Güçlü yanlarını aramak
- Yanlışlıklara veya düzeltilecek taraflara bakmamak

³⁶⁷ Ayvaz, a.g.e., s. 12.

- Kendi standartlarına göre kişiyi yargılamayı bırakmak ve onun eşsiz olduğunu söylemek, ona değer vermek, övmek (konumu, durumu, bilinç düzeyi ne olursa olsun)
- Yeteneklere yoğunlaşmak ve
- Çevresindekilerin kim olduğunu ve yapabildikleri hakkında daha geniş bir bakış açısına sahip kılmak. “

Koç danışanını yapılandırmak için temeli atarak işe başlamalıdır. Bu temel şunlardan oluşur.³⁶⁸

1. Danışanın kim olduğunun ve ne istediğinin farkına varmasına yardımcı olmak.
2. Danışanın o sırada tam olarak olması gereken yerle şimdi bulunduğu yerin farkına varmasını sağlamak ve içselleştirilmesi gereken doğal ve güçlü derslere sahip olduğunu anlamasına yardımcı olmak
3. Danışanın sahip olduğu nitelik ve erdemler üzerinde odaklanmak.
4. Danışanın doğal gücünü tanımlamasına ve kullanmasına yardımcı olmak. “

Koç, kişiyi yapılandırmak için önce ona inanmalı ve inandığını belli ederek iletişim çatısını kurmalı, onu onaylamalı, cesaret verici ve motive edici bir davranış sergilemeli ve olumlu konuşmalıdır.

3.4.1.3. Söylenmeyi Duymak, Kişisel Kritik Gediği Duymak

Kişisel Kritik Gedikler şöyle sınıflandırılmıştır: ³⁶⁹

“ **Sınır ve kurallardaki gedikler:** Koç, danışanın ilerlemeye yeterli temeli hazırlamak için sınırları ve kuralları olduğunu farkedebilir. Bu gediğin belirtileri “sorumluluk altında ezilmek” “hayır diyememek” “yeterli zaman olmaması” “başkalarına oranla kendini değersiz görmek” gibi ipuçlarını taşır.”

Bu durumda ,kişiyi ya da kurumu rahatsız eden, dış dünyaya koyamadığı kurallarla ilgili davranışları vs.. listelemesini isteyebilir.

“ **Kendine verdiği değerde gedikler:** Koç, başkalarının danışanı nasıl gördüğü ile danışanın kendini nasıl gördüğünü anlamalıdır. Bu gedik genelde, kendi güçlü yanlarını ve değerini göremeyen danışanlarda vardır. “

³⁶⁸ O'Connor, Lages, **a.g.e.**, s. 180.

³⁶⁹ Ayvaz, **a.g.e.**, Ders 103, s.23.

Örneğin diplomaları olan ama kendine verdiği değeri eksik olan bir birey; başaramadıklarından ve beceremediklerinden söz eder. Bu durumda koç olumluya yönelerek bireyden başardıklarını sıralamasını ister.

“ **Destekteki Gedikler:** Koç müşterinin ilerlemek için gerekli veya yeterli desteğe sahip olmadığını görebilir. Bunun belirtileri arasında, yalnız olduğundan söz etmek veya danışanın yaşamındaki kişilerin destekleyici rolünden söz etmemek vardır. “

“İnsanlara gebe kalmamalıyım. Birinden birşey istersem yarın o da benden birşey ister.” düşüncesiyle hareket eden tiplerin sahip oldukları gedik türüdür. Koç kişinin ilerlemek için gerekli veya yeterli desteğe sahip olmadığını görebilir.

“ **Nitelikteki Gedikler:** Koç kişinin ya da kurum hedeflerine ulaşmak için gerekli donanıma ve niteliklere sahip olmadığını düşünebilir. Bunu belirtileri “yeterli değil” şeklinde ifadelerle kendini gösterir. “

Nitelik eksikliği para, sevgi, destek, güç, hazır olmak, istekli olmak gibi alanlarda görülür. Koç bu durumu farkedip kişinin hedefe ulaşmasına tanıklık ederken, kişinin gereksinimlerini nasıl karşılayabileceği yönünde koçluk yapar.

“ **Kararlılıktaki Gedikler:** Koç müşterinin hayallerini gerçekleştirebilmesi için kararlığı ile ilgili bir blokaj olduğunu algılayabilir. Bunu belirtileri hazır olmamak, söylenenlerle eylemlerin birbirine uymaması ve planı olmayan düşüncelerdir.

Gerçekten istiyor mu kararlı mı koç onu sorgulamaya çalışmaktadır. Kişinin kararlı olmasını engelleyen bir takım engeller gedikler olabilir

- Bunu yapmakta kararlı mısın? Yüzde kaç kararlısın? (Varsayalım, yüzde 60 dedi)
- Yüzde 40 kararsız olmanı sağlayan nedir? Yüzde 40 daha kararlı olmanı sağlayan ne olurdu? Soruları yöneltilebilmektedir..

“**Yöndeki Gedik:** Kişi ya da kurumun gitmek istediği yol kesin değilse, belirsizlik varsa, koç iyi bir dinleyici olarak bunu sezmeli ve yön tayini ile ilgili kişinin farkındalık yaşamasına ilişkin sorular yöneltilmelidir. Bu blokajın belirtileri tanımlanamayan bir huzursuzluk, kişinin tutkusunu ifade edememesi şeklinde belirtilebilir.”

Bu durumda koç, danışandan maliyet-yarar analizi yapmasını isteyebilir.

Dışsal Kritik Gedikler ise parasal durumdaki gedik; beceri, eğitim, bilgi ve deneyim konusundaki gedikler, profesyonel niteliklerdeki gedikler olarak görülür.

3.4.1.4. Uyumu yakalamak

İyi bir dinleyici olan koç duymaya çalıştığı ve gözlemlerle izlediği ipuçlarını açığa çıkararak danışanı uyumu yakalamaya çalışır. Onun ilerlemesini sağlayan alışkanlıklar ve davranış kalıplarıyla uyumu yakalamayı kendine görev edinmiştir. Bu davranış kalıpları şunlardır:³⁷⁰

- “ • Kalıplaşmış ilkeler
- Olumluluk kalıpları (geçmişteki zaferlerini, başarılarını anlatır.)
- Kendine değer verme kalıpları
- Kural ve sınır kalıpları
- Basitlik ve kolaylık kalıpları “

Kalıplaşmış ilkelerde koç müşteriye dinleyerek danışanın ilkelerinin davranış kalıplarını nasıl güçlendirdiğini öğrenir. Ona, kim olduğunu yansıtacak şekilde hedeflerine ulaşması için elindeki araçları güçlendirmesinde destek verir.

Olumluluk kalıplarında başarılı bir koç dinlerken, karşısındakinin nerede olumlu tutum ve enerji yarattığını görür. Onun olumsuz cümlelerinden çok “başardım”, “iyi yaptım”, “yapabilirim” içeren cümlelerine odaklanmalı ve bunları kesinlikle not etmelidir. Yüzleştiği ya da aşmaya çalıştığı engeller ile ilgili durumlar arasında köprü kurarak gerektiğinde kişinin güveni sağlamaya çalışır. Danışanına liste yaptırarak geçmişte neler yaptığını anımsamasını, neler başardığını fark etmesini ve “şimdi de yapabiliyim” diye düşünmesini sağlar.

Kendine değer verme kalıpları tanımında koç, kişi ya da kurumun kendi değeri hakkındaki algısını öğrenmeye çalışarak uyumu yakalamaya çaba gösterir.³⁷¹ Kişinin kendisi ve ailesi, yakınları, toplum hakkında kullandığı ifadeler not edilerek kişinin dikkatine sunulur. Kişi ya da kurum bu düşünceleri, süreci değiştirme adına kullanmayı öğrenmelidir.

³⁷⁰ O'Connor ve Lages, **a.g.e.**, s. 155.

³⁷¹ O'Connor ve Lages, **a.g.e.**, s. 152.

İnsanların kural ve sınırları fazladır ve başarılı bir koç kişinin/kurumun *kural ve sınırlar kalıplarını* algılar. Kişilerin de kurumlar gibi kural ve ilkeleri vardır. Koç, onları destekleyen, ayakta kalıp ilerlemesini sağlayan kuralları ve sınırları kullanarak ona güç sağlayan hareket planı yapar. Kurallar ve sınırlar, müşterilerin kolayca karar vermelerine ve durumlar karşısında düşünerek tepki vermelerine olanak tanır.

Koç karşısındakini, en iyi ve en az sorun çıkararak nerede çalıştığını görmek için dinler. Başarılı bir işleyişin hammaddesini bulması ve onu yaşamının diğer alanlarda nasıl kullanacağı konusunda yardımcı olur. Bu da *basitlik ve kolaylık kalıpları* olarak adlandırılır.

Koç, müşterinin en iyi yönleriyle uyumu yakalamaya çalışarak başarıya ve başarının genellenerek kişinin yaşamındaki diğer alanlarına ya da bugün yaşadığı olaylara örnek olmasına çalışır.

Bir müşterinin sahip olduğu içsel güç veya iyi özellikler, müşterinin doğal olarak sahip olduğu beceri ve güçlerdir. İçsel gücün bilgelik, enerji, cesaret, heves, sorumluluk, mizah, dinginlik, huzur, zekâ, cömertlik, macera ruhu gibi pek çok şekli vardır. Her insanın ona armağan yetenek olarak verilmiş bir içsel güç vardır. Koç *müşterinin içsel gücüyle uyumu yakalamaya* çalışır.

Koç, kişinin yeteneğini gördüğü zaman onun bunu yaşamındaki diğer alanlara nasıl yansıtacağına ve başka alanlara nasıl uyarlayabileceğine (örneğin bu yeteneğini kullanarak iş yaşamındaki başarısını finans konularına nasıl uyarlayacağına) bakar.

Bir danışanın işindeki becerileri ve güçlü yanları, oldukça iyi görülebilen kategorilere ayrılır. Bunların arasında teknik becerileri, eğitim, profesyonel başarı, bilgi, muhakeme, iletişim becerileri, ayrıntılara dikkat etme, liderlik, takım halinde çalışma becerileri sayılabilir. Koç *müşterinin iş beceriyle uyumu yakalamaya* çalışır.

Dış kaynaklar profesyonel ağdan arkadaşlara dek her şeyi içerir. Koç, müşterinin sahip olduğu ve ilerlemesi için ona destek olan kaynakları kullanmasına yardımcı olur. Bu da *müşterinin dış kaynaklarıyla uyumu yakalamaya* çalışması suretiyle gerçekleşebilir.

3.4.2. Koçlukta Kullanılan Teknikler ve Araçlar

Literatürde karşılaşılan en yaygın koçluk teknik ve araçlardan kimileri şunlardır:³⁷² Hedef belirleme, geri bildirim, değer verme ve övme, psikodrama, beyin fırtınası, reframing, zihin haritalama.

3.4.2.1. Hedef Belirleme

Yaşamın her alanında aldığımız kararlar vardır ki -kimi zaman mantıksız dahi olsa- hepsi birlikte mantıklı ve tutarlı bir tablo çizer. Tüm bir yaşam ufacık bir kararla değişebilir. Amaçları doğrultusunda kararlarını alan ve uygulayan kişi ya da kuruluşlar hedeflerini koyabilirler. Bu da başkalarının, onlar için hedef koymalarına izin vermeden kendi gemilerinin kaptanı oldukları anlamına gelir. Modern yaşamda kişi ya da kurumların hedefleri, onlar için motive edici itici bir güç olarak değerlendirilir. Koçluğun da özünü oluşturan hedef belirleme, Locke ve Latham tarafından en etkili motivasyon aracı olarak tanımlanmaktadır.³⁷³

Anderson ise 1988 yılında bunu geri bildirim ve övgüyle birleştirerek performans artırmayı güçlendiren bir çerçeveye taşımıştır. Geri bildirimle bütünleşik ele alınmasının aynı zamanda yönetsel görüşme becerileri performansını da attığı yönünde bilgilere ulaşılmıştır.

Tipik Yönetici koçlarının hedefleri şunları kapsayabilir.³⁷⁴

- esneklik, müşteri davranışını etkileme
- planlama, organizasyon, karar alma ve öncülük etme konusunda idari yönetime destek olma.
- sosyal ve psikolojik becerilerin gelişimi
- belirsizlik ve değişikle başarılı bir şekilde başa çıkma
- profesyonel ilerleme
- özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengeyi sağlama
- pozitif yollarla organizasyonu etkileme becerisini geliştirme “

³⁷² C. J. Palus, A.M. Selvin, M. L. Pulley, “Exploration for Development: Developing Leadership bu Making Shared Sense of Complex Challenges”, **Consulting Psychology Journal**, 55(1), 2003, s. 26-40.

³⁷³ Locke ve Latham, **a.g.e.**, s. 37.

³⁷⁴ Kilburg, **a.g.e.**, s. 49.

3.4.2.2. Geribildirim ve Övgü

Koçluğun birçok çeşidinde kullanımı evrensel bir kabul görmüş ve sporcu koçluğunda kendine güveni geliştiren güçlü bir etken olduğu bilinen geribildirim, ek bir koçluk aracıdır ve birçok amaca hizmet ederr.³⁷⁵ Brotman (1998) geribildirimi, müşteriye kendi sübjektif deneyimiyle ilgili daha iyi bir anlayış kazanmasına yardımcı olan, duyguların daha iyi yönetimine öncülük eden ve olayların sübjektif olarak çarpıtılmasının önüne geçen bir yol olarak görür. Goodstone ve Diamante 1998 de buna ek olarak geribildirim özümseme süreci yoluyla kazanılan kişisel farkındalığın ve bir lider olarak maksimum performansın anahtarı olduğunu söylemişlerdir.³⁷⁶

Geribildirim ne yolla sağlandığı da ayrıca önem taşır. Diedrich geribildirim kendine özgü, doğru, ayrıntılı olmasını ve sübjektif değerlendirmelerden çok kişisel davranışlardan gelmesi gerektiğini savunur.³⁷⁷ Mauer ise; iyi performansa ilişkin yapılan geribildirim daha sonraki gerçek performansın geliştirilmesine yardımcı olduğu sonucunu bulmuştur.³⁷⁸ İşyerinde koç müşteriye ve müşteriden geribildirim sağlayabilir ya da geribildirim alma, yenileme, iç ve dış iş yeri kaynaklarından alınan geribildirimden yarar sağlama sürecini yönetebilir.³⁷⁹

Özetle toparlamak gerekirse; geri bildirim, başarıyla uygulanması ve etki etmesi için; tanımlayıcı olması, olaya özgü, yapıcı, doğrulanabilir, gereksinimlere yanıt veren, uygun bir dille söylenen, iki yönlü iletişim biçiminde, zamanında ve düzeltililebilecek konulara odaklanmış nitelikte olması gerekmektedir.

360 derece geribildirim ve çok kaynaklı geribildirim araçları danışmanlar ve koçlar tarafından performans değerlendirmeleri için yaygın olarak kullanılmaktadır. Geliştirdikleri geribildirim sağlama yöntemleri kadar popüler olan Church ve

³⁷⁵ Smith ve Smoll, **a.g.e.**, s. 79.

³⁷⁶ Goodstone ve Diamante, **a.g.e.**, s. 117.

³⁷⁷ Richard C. Diedrich, "An Interactive Approach To Executive Coaching", **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 1996, 48(2), s. 61-66.

³⁷⁸ Todd Maurer, Jerry Solamon ve Deborah Troxtel, "Relationship of Coaching With Performance in Situational Employment Interviews", , **Journal of Applied Psychology**, 83(1), 1998, s. 128-136.

³⁷⁹ L. L. Tobias, "Coaching Executives", **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 1996, 48(2), s. 87-95.

www.kathleenstinnett.com/futurelaunch/pdf/ExecutiveCoaching-Overview.pdf - (erişim tarihi: 17 Şubat 2007)

Bracken (1997), bu araçların yeterince anlaşılmadığını savunmuşlardır.³⁸⁰ London ve Wohlers'in (1991) enstrüman değerlendirme çalışmaları, bu enstrümanların kullanımı için iyimser bir tahmin sağlamaktadır.³⁸¹ Yazarlar, belirli bir zaman aralığında, artan geribildirim ya da ikincil kaynaklardan elde edilen geribildirim ile öz değerlendirme ölçüleri arasında artan bir korelasyon bulmuş ve belirli bir zaman aralığında ikincil kaynaklardan elde edilen geri bildirim öz değerlendirmenin geliştirilmesine yardımcı olduğunu göstermiştir.

360 derece geribildirim araçlarının gelişimi ve kullanımı ilk olarak çalışanların performanslarını geliştirme amaçları için kullanılmış ve tüm sonuçlar çok gizli tutulmuştur. Dalton (1996) promosyonla ödüllendirme ya da promosyonlardan vazgeçilmesi gibi amaçlar için hazırlanan raporlardan sağlanan bilginin kullanımına ilişkin yükselen trendi işaret etmiştir.³⁸² Ayrıca Dalton, geri bildirim enstrümanının bu yolla kullanılmasının davranış değişikliğinin çok temel psikolojik ilkelerini inkâr etmek anlamına geldiğini ileri sürmüştür.

Bireylere davranışını değiştirme konusunda yardım etmede ilk adım onlara geri bildirim sağlamak ve tehdit edici olmayan bir şekilde ve psikolojik güvenlik sağlayarak alınabilecek uyumlu davranışlara ilişkin bir anlayış yaratmaktır. Dalton, cezalandırıcı nedenlere yönelik geri bildirim, yöneticilerin erişimine izin vermenin koç ve müşteri arasındaki gizli ilişkiyi zayıflattığını ve çalışan için tehdit edici ve zararlı olduğunu savunmuştur.

Yapılan bir araştırmaya göre, "Becerileri hakkında kendilerine olumlu geribildirim verilen öğrenciler, daha az devamsızlık yapıyor, daha yüksek ortalamalar getiriyor". "İnsanların iyi oldukları ve doğru yaptıkları şeyleri saptayıp, onlar üzerine yatırım yapmak, eksikliklerini tamamlamaya, yanlışlarını düzeltmeye çalışmaktan daha iyi sonuçlar veriyor."³⁸³

³⁸⁰ A. H. Church ve D. W. Bracken, "Advancing The Art of 360-degree Feedback: Guest Editors' Comments on The Research and Practice of Multi-Rater Assessment Methods", **Group ve Organization Management**, 1997, 22(2), s. 149-161.

³⁸¹ M. London ve A. J. Wohlers, Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback, **Personnel Psychology**, 1991, 44(2), s. 375-390.

³⁸² M. Dalton, "Multi-rater feedback and conditions for change", 1996, **Consulting Psychology Journal: Practice ve Research**, 48(1), s. 12-15.

³⁸³ İdil Türkmenoğlu, "İş Yaşamında Bağışlama, Sevgi, Vijdan ve Ruh Temizliği" <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=7068> (5 Kasım 2008)

Bir geri bildirim şekli olarak övgü, kendini geliştirme ve performans sürecinde büyük bir rol oynadığı için daha önemli bir harekete geçirici araç olarak kabul edilir.³⁸⁴

3.4.2.3. Motive Edici Uygulamalar

Koçların, müşterinin yaratıcılığını desteklemek, yeni yetenekler edindirmek ve kişisel farkındalığı arttırmak için kullandıkları araçların en etkilileri arasında, müşterinin keyifle, zevkle ve oyun oynar gibi yararlanacağı uygulamalar önemli yer tutar.

Maurer (1998) müşterilerinin, iş görüşmeleri konusunda yeni yetenekler edinmelerini ve performanslarını arttırmalarını sağlamak amacıyla “rol oynama”³⁸⁵ tekniğini bulmuştur. Benzer biçimde Palus, gelişmeyi destekleyen “öykü anlatma” yöntemini kullanmıştır. Kimlik öyküleri “Ben kimim?” ve “Nereye gidiyorum?” sorularını yöneltirken; karakter öyküleri başka birinin bakış açısından öykü anlatma yoluyla her şeyi farklı bir perspektiften görmek amacıyla kullanılmaktadır. Palus sorunu daha iyi anlamlandırmak ve karmaşık fikirler bütününe kolaylaştırmak amacıyla zihin haritası tartışmaları için tasarlanmış ve bilgisayarla işletilen *Compendium* adlı programı kullanmıştır.³⁸⁶

Gerek Quick ve Macik-Frey'nin sağlık geliştirme modelinde -yönetim koçluğunun gelişimle ilgili modeli- hedef yolunda ilerlemeye engel olabilecek karmaşık duygusal sorunlara anlam katacak bir araç olarak, gerekse Richard'ın (1999) yönetim koçluğunun çok yönlü modelinde önerilen bir diğer yöntem de “anı defteri tutmak”tır.³⁸⁷

³⁸⁴ J. P. Anderson, “Executive Coaching and REBT: Some Comments From The Field”, **Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy**, 20(3-4), 2002, s. 223-233.

³⁸⁵ Maurer, **a.g.e.**, s. 129-135.

³⁸⁶ Palus, **ag.e.**, s. 26-40.

³⁸⁷ J. T. Richard, “Ideas on Fostering Creative Problems Solving in Executive Coachnig”, **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 55(4), 1999, s. 249- 255.

3.4.2.4. Beyin fırtınası, benzetmelerin kullanımı ve metaforlardan yararlanma

Palus, karmaşık problemlere yönelik çözümleri süzmek ve bu konuda ilerlemek için beyin fırtınası ve yeniden düzenleme yöntemlerinin bir kombinasyonunu kullanmıştır. İlk olarak, beyin fırtınası üzerine bir çalışma yapılmıştır; müşterilerin iki kişilik gruplar halinde dışarıya çıkıp 20 dakika yürüyüp düşüncelerini paylaştıkları “yürü ve konuş” isimli bir etkinliğe katılması istenmiştir.³⁸⁸ Laske sistem kuramı, yöneticilere kurumsal ve kişisel rollerine bir yapı ve değişik perspektifler kazandırmıştır. Bir rolden diğerine geçişte, müşterilere daha iyi bir anlayış ve bütünlük bilgi sunar.³⁸⁹

Zor sorunları yeniden düzenleme konusunda müşterilere yardımcı olmak amacıyla kullanılan bir diğer araç da benzetmelerin kullanımudur. Betimleme tasarlamak yoluyla, müşterilerin zor sorunları daha hızlı ve daha kolay bir şekilde kavrayabilmeleri amaçlanmaktadır. Koçlukta, koçun farklı senaryolar yaratabildiği, hem problemleri hem de çözümleri sembolize eden önceden hazırladığı öyküler de kullanılır.

Yeniliği teşvik eden beyin fırtınasına ek olarak, Richard iyi geliştirilmiş stratejik soru sorma yeteneklerinden yararlanmayı sağlayan akılcı, yaratıcı problem çözme tekniklerinin kullanımını önermiştir. Richard'a göre, problem çözmenin ilk aşaması problemi tanımlamaktır. Bir sonraki adım, beyin fırtınası ya da fikir denetim listeleri yoluyla seçenekler üretmektir. Bunu müşteri listelerindeki her fikir ve seçeneğin temel özelliklerini içeren davranış listeleme izlemektedir. Bu yolla, müşterinin sıkıntısız, iyi düşünülmüş eylem seçeneklerinin çok çeşitli kombinasyonlarının sentezi ortaya çıkar.³⁹⁰

3.4.2.5. Hipnoz ve Rahatlama Terapisi, EMDR

Berger (2002) hipnozun ve rahatlama terapisinin hedefe yönelik başarıya ket vuran engelleri yenmede müşteri hamlelerine yardımcı olmak için koçlukta geçerli ve yararlı bir araç olarak kullanımını tartışmıştır. Duygusal sorunların

³⁸⁸ Palus, **a.g.e.**, s. 20-35.

³⁸⁹ Otto E. Laske, An Integrated Model of Developmental Coaching, **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 51(3), 1999, s. 139-159.

³⁹⁰ Maynard, **a.g.e.**, s. 61-62

iyileştirilmesi için terapide tipik olarak kullanılan hipnoz ve gözünde canlandırma tekniklerinin, motivasyonu arttırmak ve performansı geliştirmek amacıyla koçluk aracı olarak da kullanılabilirliğini ve klinik eğitimin de ayrıca etkili olacağını kaydetmiştir. Terapide sıkça kullanılan ve koçlukta kullanılması da yararlı bulunan bir diğer teknik ise EMDR'dir. "Göz hareketleriyle duyarsızlaştırma ve yeniden işleme" sözcüklerinin İngilizce'lerinin baş harflerinden türetilmiş olan EMDR, Foster ve Lendl (1996) tarafından olumsuz görüşlerinin daha olumlu bir bakış açısına dönüştürülmesinde ve endişenin azaltılmasında müşterilere yardımcı olmak amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca işyerinde performansın artırılması amacıyla kullanılabilir bir teknik olarak önerilmektedir.³⁹¹

Koçlukta kullanılan birçok araç ve teknik, benzer yardımcı müdahalelerde de yaygın olarak kullanılır. Terapide daha az sıklıkla kullanılan "hedef belirleme", koçlukta her zaman kullanılır. Hipnoz, rahatlama terapisi, EMDR gibi diğer teknikler ise koçlukta daha seyrek kullanılırken, terapide kullanımına sıklıkla rastlanır. Danışma sıklıkla beyin fırtınası ve zihin haritalamayı kullanır; çünkü koçlar bu teknikleri yararlı bulurlar. Kullanılan araçların içeriği ve kullanılma amacı koçluğu diğer yardımcı müdahalelerden farklı kılar.

Oyunlar da koçlukta önemli bir araçtır. Bunlardan biri de rol oyunudur. Dramatik rol oyunu, bireyin geçici olarak başka birinin kişiliğine bürünmesini veya her zamanki davranışının tamamen karşıtı bir rolü canlandırmasını öngörür. Örneğin, müşteri sıkıntı yaşadığı bir iş arkadaşıyla rol oyunu oynayabilir. İş arkadaşının rolünü canlandırmak, iş arkadaşının duygularını ve tutumlarını denemesine ve daha iyi anlamasına olanak sağlayabilir. Müşteriye iş arkadaşının daha önce anlaşılabilir ve sinir bozucu gelen davranışlarının içsel mantığını tanımasına ve kabul etmesine fırsat tanır.

3.4.2.6. 'Sanki' tekniği

Psikosentezin kurucusu Roberto Assagioli 'sanki tekniği' adını verdiği bir teknik geliştirmiştir. Assagioli'ye göre olayları yanlış yorumlamamıza ya da çarpıtmamıza yol açan şey, korkudur. Bu nedenle bu teknik, korkuya yol açan

³⁹¹ J. Berger, "The Use of Hypnosis and Relaxation Therapy in Professional and Life Skills Coaching", **Australian Journal of Clinical Hypnotherapy & Hypnosis**, 23(2), 2002, s. 81-88.

girişimin ya da olayın sanki o an yaşanıyor muş gibi gözönüne getirilmesine dayanır. Bu teknikle kişi imgelem gücüyle olayın her aşamasını yeniden düşünerek, kişiliğinde çarpıklığa yol açan unsurları olumlu bir şekilde yeniden düzenler. Gerçek anlamda görmemizi engelleyen perdeyi ortadan kaldırabilmek, zaman ve kararlılık isteyen bir iştir.³⁹²

Sanki tekniğinin amacı “davranmanın, düşünmenin ve insanlarla etkileşim içinde olmanın daha tatmin edici yollarını bulmak, gerçek yaşamda denenilen farklı davranışların başarılı olup olmadıklarını görmek ve “öz” kavramını (kendi benliğine ilişkin tanımı) geliştirmek, diye özetlenebilir.

3.4.2.7. SWOT Analizi

SWOT analizi³⁹³, belirli bir durum ile ilgili

- güçlü yanları (**S**trengths),
- zayıf yanları (**W**eaknesses),
- fırsatları (**O**pportunities) ve
- tehditleri (**T**hreats)

analiz etmeyi ve onlarla çalışmayı kapsar. Güçlü ve zayıf yanlar durumu etkileyen içsel; fırsatlar ve tehditler ise dışsal kuvvetlerdir. Kişiler için

Güçlü yanlara örnekler

- Neleri iyi yaparsınız?
- Siz ve başkaları güçlü yönleriniz olarak neleri görür?

Zayıf yanlara örnekler

- Neleri kötü yaparsınız, neleri iyileştirmelisiniz?
- Başkaları zayıf yanlarınız olarak neleri görür?

Fırsatlara örnekler

- Önünüzde duran fırsatlar nelerdir?

³⁹² Michael Lindfield, **Değişimin Dansı**, Çev. Ebru Noyun, İstanbul, Ötesi Yayıncılık, 1997, s. 96.

³⁹³ John Westwood, **Değişen Dinamikleri Yakalamak için Etkili Pazarlama Planlaması**, Çev. Özlem Koşer, İstanbul, Kaizen Resital Yayıncılık, 2006, s. 37.

- Çevrenizde ne gibi gelişmelerden yararlanabilirsiniz?

Tehditlere örnekler

- Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız?
- Sizden daha iyi olanlar var mı?

sorularıyla ortaya çıkarılabilir.

SWOT analizi kişilerin olduğu kadar kurumların da koçluk gereksinimlerinin analizinde kullanılır. Kurumlarda

Güçlü yanlar

- Üst ve orta düzey yönetim arasında iyi ilişkiler kurulmuştur.
- Personel iyimserdir.
- Personel birbirine karşı ve birbirlerinin işle ilgili isteklerine karşı saygılıdır.

Zayıf yanlar

- Personel zor konuları görüşmeye isteksizdir.
- Yaratıcılık, kurallara uygun davranışlar yüzünden bastırılmaktadır.
- Personel kendisine meydan okumamaktadır Kamçulamamak.

Fırsatlar

- Kilit noktadaki yöneticiler bir koçluk programını desteklemektedir.
- CEO ve üst düzey yöneticiler personelin bireysel gelişimine değer vermektedir.
- Yeni bir ölçme sisteminin uygulanmasına başlanmıştır.
- Tehditler
- Firmanın koçluk programını oluşturacak ve uygulayacak eğitimli firma personeli yok.
- Bazı yöneticiler koçluğu “fazla yumuşak” bulmaktadır.

olarak görülebilir. Koç SWOT yöntemini, küçük işletmelerde çalışan ya da kariyer değişikliğine karar veren kişiler üzerinde de uygulayabilir.

BÖLÜM IV

HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA TEMEL KOÇLUK BECERİLERİ KULLANIMI VE UYGULAMA ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Halkla ilişkiler uzmanları temel koçluk becerileri olarak kabul gören ve temelinde iletişim ve psikoloji zemini olan dinleme, soru sorma, gözlem, sabır, saygı gösterme, geri bildirim ve yüzleştirme becerilerini tüm halkla ilişkiler etkinlik alanlarında uygulayabilmektedir.

Kurumun misyon ve vizyonunu belirlemekten, gereksinimlerinin saptanmasına kadar, koyulacak hedeften, adımları oluşturan stratejilere kadar her bir basamakta bu becerilerin kullanımı halka ilişkiler uygulayıcısının başarısını artıracakları araştırmacı tarafından düşünülmektedir.

4.1. Halkla İlişkilerde Dinleme

Temel koçluk becerilerinden dinleme halkla ilişkiler uygulayıcıları için müşteriyi anlama ve atılacak adımları tasarlama konusunda büyük önem taşır.

Koçluk için bir başlangıç olarak kabul edilen dinleme bireyin düşüncelerinin sınırlarını belirleyerek hangi noktadan iletişimin başlatılabileceğinin saptanması açısından önemlidir.

Dinlenen kişi kendini değerli sayar ve kişi kendini değerli gören kişilerin yanında olmak ister. Onun geri bildirimleri de aynı oranda değerli sayılır. Uygulamada yönetimle hareket etmek isteyen halkla ilişkiler uzmanı öncelikle kurumun gereksinimlerini dinlediğini yansıtmalı sonrasında karar mekanizması olarak işlevini sergilemelidir.

Dinleme becerisine örnek olarak verilebilecek en klasik dinleme oyunu olan kulaktan kulağa oyununu hatırlarsak; son kişiye gelindiğinde mesajın içeriğinin kaybolduğuna tanıklık ederiz.³⁹⁴

³⁹⁴ Frank Salisbury, **Developing Managers as Coaches- A Trainer's Guide**, McGraw Hill Book Co., London, 1998, s. 156.

Bebeklikten bu yana önce dinleme ile başlayan iletişim serüveni, yıllar içinde de değişmeyip, önceliği yine hep dinlemeye bırakmıştır. Barker'in üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre; kişiler bir gün içinde uyku saatleri dışında yaşamın %17'sini okumaya, %16'sını konuşmaya, % 14'ünü yazmaya, %53'ünü ise dinlemeye ayırmaktadırlar.³⁹⁵

"Halkla ilişkiler uzmanı ne için dinlemeli?" sorusuna verilecek yanıtlar; öğrenmek, gelişmek, geliştirmek, çatışmaları önlemek, anlaşmazlıkları çözmek, motivasyonu yükseltmek, performansı iyileştirmek ... diye sıralanabilir.

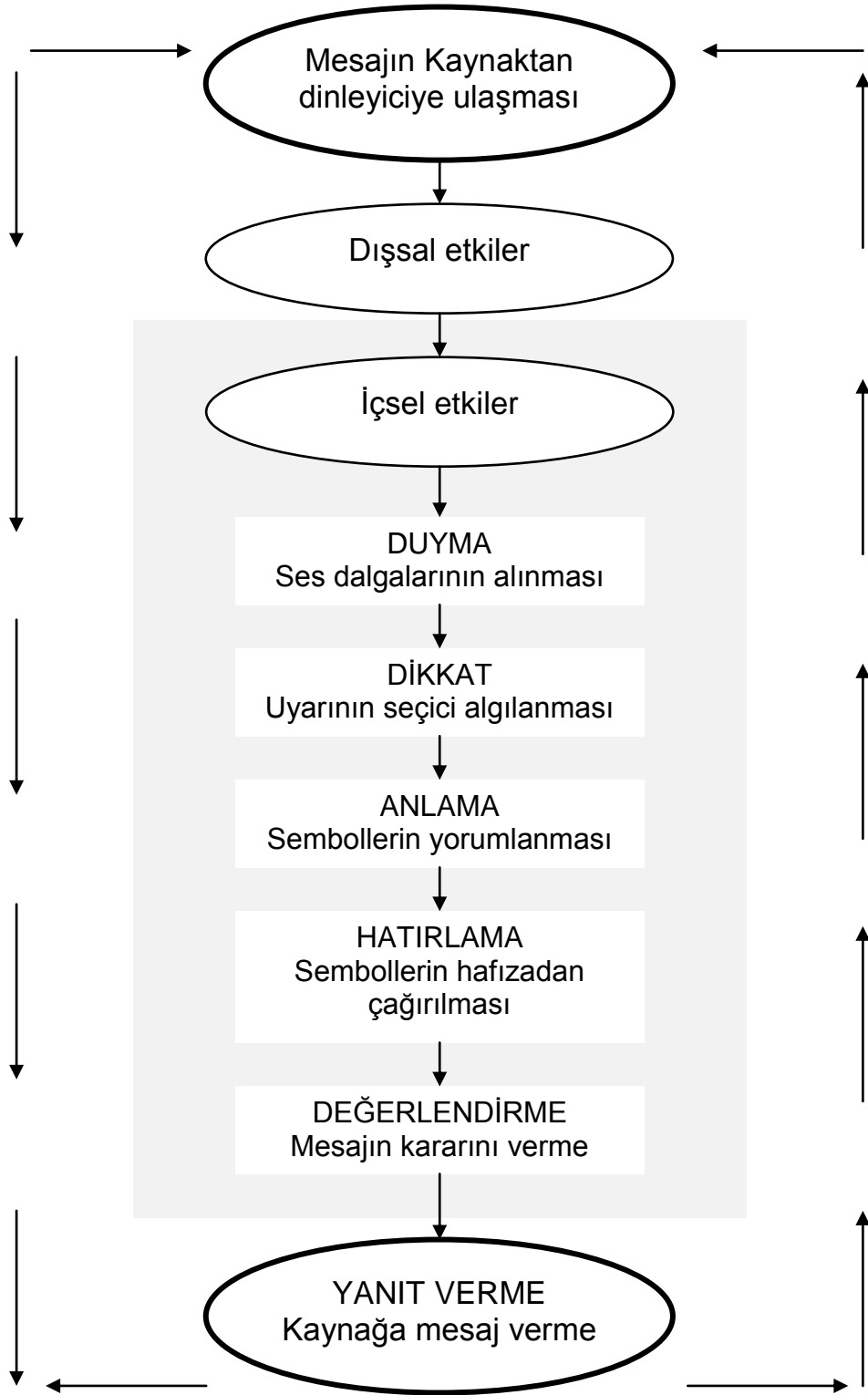
İş yaşamında, kişinin kendini gerçekleştirme, olumlu ilişkiler geliştirme ve iş başarısı elde etmesi dinlemeyle paralellik gösteren konulardır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı öncelikle müşterisini anlamak, ilişki kurmak ve empatik bir yaklaşımla anlaşıldığını hissetmek için iyi bir dinleyici olmalıdır. Dinlemenin aşamalarında karşılık vermeye yani konuşma eylemine geçene kadar dinleyici konuşulanı seçme-alma, ilgi gösterme, odaklanma, dinlediğini anlama, gerektiğinde bilgiyi hafızadan geri çağırmaya hazır olma anlamında hatırlama deposunu unutmadan dinlemeye özen göstermelidir.³⁹⁶

Halkla ilişkiler uzmanı kurum ile kamuoyu ya da hedef kitlesi arasında stratejik ve güven teşkil eden bir rolü üstlenmektedir. Bu rolü yerine getirebilmesi için kurumun röntgenini çeken biri olarak neyi niçin dinlediğini bilmelidir. Bir başka deyişle dinlediği ve aldığı bilgileri nerede kullanabileceğinin de tespitini yapmak ve satır aralarını okumak ona kazanç sağlayacaktır.

Bir koç gibi müşterisini dinleyen halkla ilişkiler uzmanı ikinci bölümde ele aldığımız koçun dinlemesi gereken kişinin ya da kurumun mahsur kaldıkları noktaların tespiti konusunda altı çizilen kalıplaşmış engelleri duymaya çalışmalıdır. Yanlış enerji kalıpları, sınırlar hakkında konuşmak, korku ile bağlantılı konuşmalar, kurban olmaya ilişkin konuşmaları dinlemeyi başaran bir halkla ilişkiler uzmanı yaptığı planlamalar da müşterisini nasıl inandıracağını da bilmekle beraber böylelikle inandırma sürecinde vakit kaybetmeden karar mekanizması görevini icra edebilme şansını da yakalayabilecektir.

³⁹⁵ Zeynep Cihangir, **Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi**, Nobel Yayınevi, Ankara. 2004, s. 56.

³⁹⁶ Gürüz ve Eğinli, **a.g.e.**, 258-260.



Şekil 13 - Altı aşamalı dinleme süreci³⁹⁷

Bir koç gibi müşterisini dinleyen halkla ilişkiler uygulayıcısı müşterinin sahip olduğu becerileri ve iyi yönleri dinlemeye çalışmalıdır. Müşterinin sahip olduğu ve ilerlemesi için ona destek verecek olan kaynakları kullanmasına yardımcı olmak için

³⁹⁷ A.e., s. 261.

müşterinin dış kaynakları ile de uyumu yakalamaya çalışan halkla ilişkiler uzmanı koçluk gözlüğünü takarak dinlemeyi başarırorsa müşterinin gereksinimlerini ve sınırlı kalıplarını daha net anlayabilir ve doğru sorularla açıklama yapmaya çalışabilir.

Başarılı bir halkla ilişkiler kampanyasının kilit noktası hitap edilen kitle ve bu kitlenin kurumu algılayışında yatmaktadır. Hedef kitle ile kurulan bağın sağlamlığı, şeffaflık ilkesi ile kurulmaktadır. Eğer zihinlerde yer etmesi istenen imaj, algıda da aynı yansımaya boy gösteriyorsa, başarılı bir çalışma örneği sergilenmiş demektir. Zihinlerde oluşan olumsuz ya da yanlış bir algıyı yönetmek de halkla ilişkiler görevlisinin uzmanlık alanına girmektedir. Algı yönetimi olarak adlandırılan bu süreçte halkla ilişkiler uygulayıcısı bir temel koçluk becerisi olan etkili dinleme ile istenileni daha net algılayabilmektedir.

4.2. Halkla İlişkilerde Gözlem

Müşterinin kim olduğunu ve ne istediğini anlamasına yardımcı olmak için koçlukta önemli bir beceri olarak kabul edilen gözlem becerisi, halkla ilişkiler uygulayıcısı için de önem teşkil etmektedir. Bu da müşterinin koç gibi bir yaklaşım sergileyen halkla ilişkiler uzmanının müşteriye ileriye götüreceği ve memnun edecek anahtar değerlerinin tanımlanmasını içermektedir. Müşteriye o sırada hangi noktada bulunduğu ve ulaşmak istediği yer konusunda farkındalık yaşatmak için güçlü bir gözlem yapılmalıdır. Tüm bu gözlem sürecince koçlukta temel olan nitelikler ve erdemler üzerinde odaklanmak ve bunlar üzerinde çalışmaktır. Bir koç olarak halkla ilişkiler uygulayıcısı da pozitif psikolojiyi anlatırken vurguladığımız gibi hep olumlu açıdan bakarak, kusurlardan ve tehditlerden ziyade geliştirilebilir güçlü yanları ve kaynakları görmeye çalışmalıdır.

Halkla ilişkiler uzmanına objektifliği sağlamada ve performansı iyileştirmede bir koçluk becerisi olarak kabul gören gözlem becerisi ışık tutabilmektedir. Halkla ilişkiler uzmanı kurumla ilgili öne çıkarılması gereken kullanacağı etkinlik alanlarının saptanmasında fırsat kollarken gözlem becerisinden yararlanmaktadır.

Halkla ilişkiler basamaklarından araştırma safhasında gözlem önemlidir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı müşterinin sahip olduğu olumlu nitelikler üzerinde odaklanarak müşterinin kendi doğal gücünü tanımlamasına ve kullanmasına yardımcı olabilir. Bunun için halkla ilişkiler uzmanı müşteriden güçlü yanlarını ve

becerilerini sıralamasını isteyebilir. Müşterinin açıkça tanımlayıp, kabul ettiği güçlü yanlarını geliştirmeye ve geleceğini kurmak için birer araç olarak kullanmaya başlar. Böylece müşterinin bakış açısında farklılıklar gözlenir. Koç gözlüğüyle müşterisine yaklaşan halkla ilişkiler uzmanı, krizleri fırsata çevirmek için olumlu yanlarından yararlanması gerektiğini bilmelidir.³⁹⁸

Kriz yönetiminde de gözlem önemlidir. Gelecek olan bir krizi fark ederek sistemli bir süreç halinde ortaya çıkmasını önlemek, önlenemiyorsa krizin etkilerini minimize ederek krizle baş etmek ve kriz sonrasında işletmeyi eski düzeyine kavuşturmakta halkla ilişkilerin rolü büyüktür. Halkla ilişkiler uygulayıcı bu rolünü yerine getirirken sezgilerine güvenmekle kalmayıp, iyi de bir gözlemci olmalı ve geleceği öngörebilmelidir. Koçlukta temel felsefe şimdiki tasarlayarak geleceği yaratmaktır.

Dolayısıyla bu durumda halkla ilişkiler uzmanı da kurumun bugünden verdiği sinyalleri doğru ve zamanında algılayarak gelecekte kurumun karşılaşılabileceği kriz durumlarında hazırlıklı olur.

Konu ve Sorun Yönetimi; yeni bir fikir, yeni bir ürün veya hizmetle ilgili olarak toplumda duyarlılık yaratılması ve tutum, davranış, tavır değişikliği oluşturulmasını amaçlayan iletişim etkinliklerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir.³⁹⁹ Bu tür durumlarda öncelikle üzerinde vurgu yapılan “yararlılık” teması olmakla birlikte inandırıcılık ve inandırma temelli bir iletişim etkinliği söz konusudur. 1976 yılında Howard Chase tarafından ileri sürülen “konu yönetimi” aslına Zarakol’ un da dediği gibi bir tür süregelen risktir. Krize dönüşmesi engellenmek istenen konu, her yönüyle ele alınarak yönetimle birlikte bir dizi planlar yapmak konu yönetiminin kapsamındadır. Olası krizi yönetmek için ortaklarıyla uzun vadeli, ikili diyaloga girerek kendini adanmasıyla ilgili yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonu yerine getirmek isteyen halkla ilişkiler uzmanı koçluk becerilerinden gözlem ve soru sorma tekniğinden yararlanabilir.

Halkla ilişkiler departmanı ile yapılan toplantıları koç gibi yöneten halkla ilişkiler uzmanı iyi bir gözlem yaptıktan ve dinlemeyi başardıktan sonra güçlü

³⁹⁸ Ayvaz, **a.g.e.**, s. 11.

³⁹⁹ Nejla Zarakol, “Konu ve Kriz Yönetimi”, İda Danışmanlık, 2 Haziran 2006, Seminer Notları.

sorulardan yararlanarak stratejileri belirleyebilir. Önce bilgi toplayıp sonra izleme ve değerlendirme koçlukta da önemli bir davranıştır.

4.3. Halkla İlişkilerde Sorgulama/Soru Sorma:

Küreselleşme ile uzaklar yakın olurken, iş dünyasının bu yaklaşma içinde dik duruşunu sağlamlaştırma telaşı da artmaktadır. Kendi yakın çevresinde “dev” olarak sayılan şirketler, büyük resimde ufak bir fon oluşturmaktan öteye geçmek için daha büyük adımlar atmak durumunda kalmışlardır. Bu durumda halkla ilişkiler etkinlikleri de dünyada ki bu değişim sürecine paralel hareket etmek zorundadır.

Kurumları da bireyler gibi tek düşünmek gerekmektedir. Her birimizin bir adı var ve karakterlerimiz parmak izi kadar farklı. Eğer ki kurumlar, çağa ayak uyduran fark yaratan birer isim haline getirilmek isteniyorsa önce kendilerini doğru konumlandırmalı sonra ona göre bir hareket planı yapmalıdır.

Kurumların kendini tanımasına ve misyonlarını belirlemesine üst yönetimle birlikte yardımcı olan halkla ilişkiler görevlisi aynı zamanda üst yönetime kazandırdığı bakış açısıyla, kurumların vizyon geliştirmesi konusunda da destek vermektedir.

Atılacak her adımın amaca hizmet etmesi ve kurumu yansıtmaları için öncelikli olarak kurum kültürünün yaratılması gerekmektedir.

Yapılan bir araştırmada halkla ilişkilerin neyi çağrıştırdığına ilişkin sorulara; halkla ilişkilerin tanıtma görevi başta olmak üzere, çoğunlukla görüntü ve imaj yaratmak veya bir kuruluşla kamu arasında ilişki kurmak yanıtları verilmiştir.⁴⁰⁰

Kurum kültürünün oluşumunda halkla ilişkilerin rolü en az yönetim kadar önemlidir. Kurum içi iletişimin sağlıklı bir yapı zemininde kriz dönemindeki geçici reçetelerden ziyade, uzun vadeli temkinli adımların atılmasında kurumun felsefesi doğrultusunda, stratejiler belirleyerek kurum kültürünü temsil edebilecek, kurum imajını destekleyecek projelerin üretilmesi ve yürütülmesi anlamında halkla ilişkiler gerçek bir fenerdir. Aynı zamanda tüm bu kararlar alınıp uygulanırken doğru iletişim kanallarının tespiti ve kullanılan iletişim yöntemleri de (radyo, tv, mektuplar, basın

⁴⁰⁰ Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, Yargı, Ankara, 2000, s. 18.

duyuruları, toplantılar, törenler, ...)halkla ilişkiler uzmanınca titizlikle yürütülmelidir. Formel ve informel iletişim araçları kurumsal iletişimin ve kurum kültürünün önemli parçalarıdır. Kurum kültürünün oluşumunda halkla ilişkiler birimleri, kurumun hedefleri ve hedefe giden yolda belirlenen eylemleri, önündeki engelleri ortaya koyarak farkındalık yaratma, kurumu ve çalışanları etkileyecek önemli gelişmeler hakkında ilgili gruplara bilgi verme gibi çalışanların kurum yönetimine katılmalarını sağlama gibi konularda insan kaynakları departmanıya da iş birliği yaparak çalışmalıdır.⁴⁰¹

Kurum kültürü oluşturmada bir halkla ilişkiler uzmanı koçluktan yararlanabilmektedir. Kurum kültürünü taşıyan şirketlerin yönetsel özellikleri ve kültürün oluşturulmasında koç olarak yöneticinin rolü açıklanmaktadır. Paylaşılan vizyon, değerler, hedefler, odaklanma, verimlilik arzusu, başarı desteği, ekip çalışması, etkilendirme ve otonomi, liderlik, geri bildirim ve ödüller yüksek performanslı bir kurum iklimi yaratmak için iş birliğine dayalı bir yönetim tarzının sergilenmesi, ortak hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.⁴⁰²

Yönetim koçluğu rolünü üstelenen halkla ilişkiler uzmanı şu konular üzerinde çalışmalar yapabilir:

- Bir organizasyonu yönetebilmesi için yöneticinin kapasitesini arttırmak (planlama, örgütlenme, kontrol etme, vizyon sahibi olma, diğerlerinin gelişmesini sağlama vb.).
- Kişisel farkındalık, "kör noktaları" fark etme, düşünceleri savunma ve sınırlandırma ve duygusal etkinlik gibi psikolojik ve kişisel üstünlük becerilerini arttırmak.
- Yöneticinin iş ve yaşam istekleri arasındaki dengeyi sağlamak ve geliştirmek.
- Yöneticinin liderlik, yönetim ve takım oluşturma becerilerini ve medya ile olan ilişkilerini geliştirmek
- Değişen organizasyon yapısı içinde yöneticinin daha etkin çalışması ve kararların zamanında uygulanması için koçluk yapmak.

⁴⁰¹ Beril Akıncı, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s. 147.

⁴⁰² Ahmet Yalçınkaya, "Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s. 123-124.

- Yönetici koçluğu için bazı koçluk araçları, teknikleri ve uygulamalar
- Veri toplama teknikleri
- Kişisel tarz, iş profili, liderlik yetkinliği, yönetsel yetkinlik, kişisel farkındalık, değerler ve öğrenme biçimleri
- Koçluk gereksinimlerinin analizi – organizasyon değerlendirmesi için

Uygulamalarda koçun üzerinde durduğu noktalar şunlar olabilir:

- İletişim becerileri eğitimi ve uygulaması
- Beceri gelişimi – prova, uygulama ve geribildirim
- Çatışma yönetimi
- Yetki verme
- Görüşme
- Grup veya takım koçluğu
- Duyguları kendi kendine düzenleme
- Bireyin gelişmesini sınırlayan inanç, davranış ve karşılık verme kalıpları ile mücadele etme ve yüzleşme
- Hedefleri, vizyonu ve bireyin bunlar ile olan ilişkisini açıklığa kavuşturmak
- Kişiler ile daha etkili ilişkilere girmeyi keşfetme ve geliştirme

Kullanılacak araçlar için; beyin fırtınası ve sorunlara çözüm üretme, kendini izleme, günlük tutma, kıyaslama ve koçluk müdahalelerini değerlendirme, doğrudan gözlem, başkalarından kişiyi değerlendirme gibi öneriler getirilebilir.

Witherspoon, üst yönetim koçluğunu dört gruba ayırıyor:⁴⁰³

- Beceriler için koçluk yapmak Beceriler için koçluk yapmada, yönetici birkaç hafta veya aylık süreçlerde belirli becerileri, yeteneklerini ve bakış açılarını öğrenir. Öğrenilecek beceriler çoğunlukla başlangıçta belirlenir ve yöneticinin yeni veya farklı sorumlulukları ile ilişkilendirilir.
- Performans için koçluk yapmak Bu tür koçluk yöneticinin var olan pozisyonundaki etkinliğine odaklanır. Sıklıkla vizyonu görüşme, takım oluşturma veya yetki verme gibi bir veya daha fazla yönetim ve liderlik yetkinliği koçluğa eklenir.
- Gelişim için koçluk yapmak Yöneticinin gelecekteki işi veya rolünü oluşturmak için yöneticinin yetkinliklerini ve özelliklerini keşfetmek ve geliştirmek gibi koçluk müdahaleleri için bu tür koçluk uygulanır.
- Yöneticinin gündemi için koçluk yapmak Bu tür koçlukta genellikle yöneticinin kişisel veya kurumsal endişeleri üzerinde çalışılır. Değişim, şirketin küçülmesi

⁴⁰³ Rupert Eales Witherspoon ve R. White, Executive Coaching: A continuum of Roles, **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48, 1996, s. 124- 132.

gibi yöneticiyi ilgilendiren konulara odaklanılır. Kişisel sorunlar çoğunlukla bu tür koçlukta ele alınır. “

Koçluk yaklaşımı ile hareket eden halkla ilişkiler uzmanı kurumların planlama ve problem çözme sürecinin de bir parçası haline gelmektedir. Böylelikle, karar alma sürecinin parçası haline gelen halkla ilişkiler uzmanının sahiplenme ve sorumluluk alma bilinci gelişmektedir. Çift yönlü iletişim ve esneklik gerçekleşmektedir.⁴⁰⁴

Kurumsal koçluk ya da organizasyon koçluğu yaklaşımı ile hareket eden halkla ilişkiler uzmanı organizasyondaki idari konular üzerinde çalışabilir. Organizasyonun yeniden yapılandırılması için şu başlıkların üzerinden geçilebilir:

- Bir koçluk kültürü oluşturma; bir örnek koçluk programı yönetme gibi
- Strateji planlaması
- Performans yönetimi değerlendirmesi
- Değişim teşebbüsleri oluşturma
- Değişime dirence karşı yaklaşımlar belirleme
- İş yenileme ve büyüme
- Başarı planlaması
- Organizasyon içindeki önemli konuları tespit etme
- İş ortamını geliştirme ve grupların moralini yükseltme
- Geçişlerde bireyler ve gruplar ile çalışma
- İşin gelecekteki yönünü anlama
- Belirlenen zaman çerçevesinde hedefleri önem sırasına göre sıralamak ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme
- Üst kademe çalışanlarını ya halkla ilişkiler ekibindeki diğer çalışma arkadaşlarını cesaretlendirme, geliştirme ve elde tutma
- Çatışma ile başa çıkma – personel ve müşteriler ile
- Müşteri memnuniyetini arttırma
- İş süreçlerini ve sistemlerini daha verimli hale getirme
- Ağ oluşturma
- Yeni hedef pazarları belirleme

⁴⁰⁴ Clark Donald, “Motivation”, Big Dogs Leadership Page, USA, 1997. www.nwlink.com/donclark/leader/leadmot.html.1998 (erişim tarihi: 26 Ocak 2009)

- Arabuluculuk becerileri – şirket içindeki personel ve müşteriler ile
- Zaman yönetimi
- Yaşam ve iş konularını dengeleme
- Aile şirketlerinin dinamikliği ile çalışma

Dışarıdan koçluk hizmeti sağlamanın dezavantajları göz önünde bulundurulduğunda, koçluk yaklaşımı ile hareket eden bir halkla ilişkiler uzmanının yönetime sağlayacağı katkı göz ardı edilemez. Dışarıdan alınan bir koç desteği şu sorunları beraberinde getirebilmektedir.

- Birçokları tarafından şirketi tanımayan yabancı olarak görülür.
- Yönetim şirket sırlarının ortaya çıkacağını düşündükleri için güvensiz ve isteksiz olabilirler.
- Koç, şirketin politikaları ile ilgili bilgi eksikliğinden dolayı “tuzağa” düşebilir.
- Erişim zor olabilir ve bu nedenle tüm kilit noktalardaki kişiler ile uyum sağlanamayabilir.

Organizasyonlardaki değişimde halkla ilişkilerin işlevi kadar koçluğun da desteği büyüktür. . Koçluk, tıpkı halkla ilişkiler de olduğu gibi bireylere ve organizasyonlara değişimi bir engelden çok bir meydan okuma olarak yaratmaları, uyarlamaları ve kabul etmeleri için yardım etmede önemli bir rol oynamaktadır

Değişim Sürecinde koç şapkasını takmış bir halkla ilişkiler uzmanının tanımı şu şekilde yapılabilir:

- Koçluk kültürü oluşturmaya çalışan bir organizasyona koçluk programı sunan bir halkla ilişkiler uzmanı
- Organizasyondaki değişim için esinlenme ve öncü olma gibi alanlarda liderlik becerilerini geliştirip çoğaltacak liderler ile çalışan bir halkla ilişkiler uzmanı.
- Kendi kişisel becerilerini veya organizasyon içindeki yetkinlik becerilerini arttırmak isteyen yöneticiler veya lider ile çalışan halkla ilişkiler uzmanı

Koçun görevi

- organizasyonda bulunan insan gelişimlerine odaklanmayı;
- organizasyona ilişkin bir plan gerçekleştirmeyi;
- iş yetkinliklerini geliştirmeyi ve arttırmayı;

- teknolojik değişimler için bireylere koçluk yapmayı;
- yöneticileri ve liderleri geliştirmeyi;
- çok geniş bir koçluk değişim programı oluşturmayı gerektirmektedir.

Değişimin Temsilcisi olarak koç yaklaşımını benimsemiş bir halka ilişkiler uzmanı; değişim çalışmasına yedi alandan biri ile başlayabilir:

- işin türü ve yapılış tarzındaki değişim
- insanlar arasındaki rollerde ve ilişkilerde değişim
- pazarda organizasyonun kimliğinde değişim
- organizasyonun müşterileri ve dış dünya ile ilişkilerinde değişim
- organizasyonun misyonunda değişim
- kültürel değişim
- çevredeki değişim ve meydan okumalar ile mücadele edebilmek için organizasyonun süreçlerine değişim.

Organizasyonun gereksinimlerini belirlemek amacıyla koçun aşağıdaki soruları dikkate alması gerekir

- Organizasyonun gelecek için stratejik planı nedir?
- Günlük kurumsal işletme ile ilgili gereksinimleri nedir?
- Hangi kişisel ustalık becerilerine gereksinim var?
- Organizasyonun gereksinimleri şu anda karşılanıyor mu? Öyleyse, hangi ölçüde?
- Koçluk mevcut öğrenme ve gelişim programlarına nasıl uyacak?

Organizasyonun gereksinimlerini belirlemek amacıyla koçun aşağıdaki soruları dikkate alması gerekir.

- Koçluk programı hangi özel alanları hedeflemelidir?
- Koçluk programı hangi gedikleri dolduracaktır?
- Değerlendirme için kullanılan mevcut programlar nelerdir?
- Rapor verme sırası nedir – kim kime rapor veriyor ve komuta zinciri nedir?

4.4. Halkla İlişkilerde Geri Bildirim ve Yüzleştirme:

Müşteri ile oluşturulan diyalogda geri bildirim önem kazanır. Önce müşterinin böyle bir görüşmeye ve sizi dinlemeye hazır olup olmadığı kontrol edilmelidir. Hazır değilse yanlış ve eksik anlayabilir. Geri bildirimde doğru zamanın tespiti bu noktada değer taşır. Geri bildirim dili oldukça yalın olmalıdır. Kişinin davranışını sorgulamak ve davranışın hangi anlama geldiğine ilişkin fikir bildirmek yerine, durumun rapor edilmesi şeklinde bir ayna görevi görmelidir. Hani konu ve davranışla ilgili geri bildirim verildiği kesin ve açık ifade edilmelidir. Varsayımlardan ve önyargılardan uzak durulmalıdır.

İyi bir dinleyici olan, sorduğu güçlü sorularla müşterinin isteğini başarılı bir gözlem sonucu algılayan bir halkla ilişkiler uzmanı planlaması gereken durum, konu, olay, proje, etkinlik için koçluğun en temel aracı olan hedef belirleme yöntemiyle hareket ederek müşterinin hayalini somutlaştırmış olur.

İş görenle olan halkla ilişkilerde de geri bildirim yarar getirebilir. Yanlış anlamaların önüne geçmede, verimliliği destekleyici ve güvene dayalı bir ilişki kurmada, performans artırmada etkili bir araç motivasyon sağlamada, etkili takdir etme yöntemleri de kullanılarak kişilerin iş tatminini artırmada koçluktan yararlanılabilmektedir.

4.5. Halkla İlişkiler Uzmanları Koçluk Yapabilir mi?

Halkla ilişkiler uygulayıcısı koç gözlüğünü takarak, kurumun yönelimlerini belirleyerek değerlendirmeleri yapar. Halkla ilişkiler uzmanı yeni ürün geliştirmede, yöneticiyi motive etmede, birlikte çalıştığı kurumun amaçlarının belirlenmesinde, belirli bir zamana odaklanarak hedeflerin konmasında, müşteri bağlılığını sağlamada koçluktan yararlanabilir.

Ayrıca, organizasyonun etkinlik alanı değişiminde, kriz durumlarında, sosyal sorumluluk kampanyaları yapılırken, amacı destekleyen her adım koçluk sistematigi ile somutlaşabilir. Ayrıca strateji belirleme sistemi sayesinde hayaller hedeflere dönüşerek hayallerin yaşama geçmesi kolaylaştırılabilir. Koçluk sürecinde, müşteri kendi için en iyi olanı halkla ilişkiler uzmanının üstlendiği yol göstericilik rolüyle, bulmaya çalışmalıdır. Unutulmaması gereken halkla ilişkiler uzmanının kendi

seçtiği yolu müşteriye göstermesi değil, müşterinin gitmek isteyeceği ve ona yarar sağlayacağına inandığı yolu koçluk teknikleri ile kendinin bulmasını sağlayarak bir nevi fener görevini yerine getirmesi ve bu süreçte yol arkadaşlığı yapmasıdır. Müşterinin zihnindeki anlayabilmek ya da zihninde oluşmamış bir hayali canlandırıp ete kemiğe büründürmek için halkla ilişkiler uzmanı için koçluk kullanılabilen bir yöntem olabilir.

Koç rolünü üstlenen halkla ilişkiler uzmanı verdiği cesaretle, kişiye rekabet etmenin, riske girmenin, hızlı karar verebilmenin, yeni fikirler ortaya atarak onları denemenin korkulacak bir yanı olmadığını gösterir.

Kurumsal düzeyde kariyer koçluğu yapanlar; şirkete, ürüne, hizmete, pazara ve rekabete ilişkin yaratıcı çözümler üretir. Şirketleri kendi etkinlik alanlarında özgün, rekabet üstü iş alanları oluşturmaya yönlendirdiği gibi onları başka etkinlik alanlarına taşıma planları da kurar. Bu bakış açısıyla halkla ilişkiler uzmanı da bir kariyer koçu gibi kurumda geliştirilmesi gereken becerilere ve gereksinimlere dikkat çekebilir.

Halkla İlişkiler uygulayıcısı için kurumun performansını geliştirilmesine yönelik olarak sunulan Koçluk Model önerisi dört aşamadan oluşmaktadır.⁴⁰⁵

“ 1. **Gereksinimlerin açıklanması:** Bu aşamada kurumun ya da yönetimin bir koç olarak halkla ilişkiler uzmanının onlara neler kazandırabileceği noktasında bilgilendirilmesi aşamasıdır ve yönetim bu anlamda inandırılmaya çalışılır. Koçluğa gereksinim duyma nedenleri yönetimin ve kurumun gösterdiği performansını yansıtan kanıt ve belgeleri de içermelidir. Çift yönlü dayanışma gerektiren koçluk sürecinde yönetimde halkla ilişkiler uzmanını bir koç olarak görmeye meyilli olmalıdır.

2. **Amaçların belirlenmesi:** Hem halkla ilişkiler uygulayıcısı hem de yönetici tarafından amaçların tespit edilmesi, sonuçların somutlaştırılması açısından tarafları cesaretlendirecektir. Amaçlar kurumun performansını artırmaya yönelik oluşturulmalıdır. Mümkünse ölçülebilir amaçlar tercih edilmelidir. Amaçlar, mantıklı ve zamanlanmış olmalıdır. Gerçekçi olmayan amaçlar yöneticiyi başarmaya motive etmekten çok enerjisini düşürecektir.

3. **Etkinlik planının tasarlanması:** Etkinlik planı çok amaçlı/yönlü koçluk süreci için tasarlanmalıdır. Etkinlik planı hedeflenmiş amaçları, sonuçları, geliştirilecek ya da öğrenilecek yetenekleri, yeteneklerin düzeyini, zaman çerçevesini ve devam edilecek toplantıları kapsamalıdır.

4. **Etkinliklerin kontrol edilmesi** (değerlendirilmesi): Öğrenmenin sonuçları karşılıklı olarak eylem planına uyup uymadığına bakılarak karşılaştırılır. Etkili

⁴⁰⁵ Michita Champathes, **Coaching for performance improvement: the "Coach Model"**, Development and Learning in Organizations, Vo:20 Issue:2, 2006, s. 17.

değerlendirme yapmak işyerinde çoğu etkinliklerin ispatını gerektirir. Koçlar öncelikle kurum hakkında ya da kurumla iş birliği yapan hedef kitle hakkında bilgi sahibi olurlar; daha sonra yönetime geribildirimde bulunurlar ya da onlara kendi kendilerini değerlendirmelerine izin verirler.”

4.6. Koçluk Eğitiminin Etkilerine İlişkin Bulgular

2007-2008 bahar döneminde İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde öğrenim gören 2. sınıf öğrencilerinden Kişilerarası İletişim dersi alan 120 kişiden dersi alttan almayan 100 kişi örneklem olarak belirlenmişti. Rastgele örnekleme yöntemine göre 50 öğrenci kontrol, 50 öğrenci uygulama grubuna atanmıştı. Bu bölümde, öğrencilere verilen koçluk eğitiminin etkinliği araştırılırken, eğitimin şu beş değişkeni geliştirip geliştirmedeği saptanmaya çalışılmıştır:

- a. Empatik Davranma
- b. Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma
- c. İlgı Gösterme
- d. Karşıdaki Kişiye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme
- e. Saygı Gösterme
- f. Sabırlı Olma

a. Empatik Davranma Becerisi

Bu kapsamda koçluk eğitiminin “Empatik Davranma” becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

H_1 = Koçluk eğitimi “Empatik Davranma” becerisini geliştirir.

H_0 = Koçluk eğitimi “Empatik Davranma” becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Empatik	-2,481	98	0,015	-0,54000	0,21769

Tablo 4 - Koçluk Eğitiminin “Empatik Davranma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 4'te yer alan koçluk eğitiminin "Empatik Davranma" becerisine etkilerine ilişkin t-Testi Sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.05$ düzeyinde (sd.217) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlılık koçluk eğitimi alan öğrencilerin "Empatik Davranma" becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Empatik	Eğitim Almayan	3,9200	1,02698	,14524
	Eğitim Alan	4,4600	1,14660	,16215

Tablo 5 - Koçluk Eğitiminin "Empatik Davranma" Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Empatik	Eğitim Almayan	1,9600	13,77
	Eğitim Alan	2,2300	

Tablo 6 - Koçluk Eğitiminin "Empatik Davranma" Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin "Empatik Davranma" becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamların değerleri ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6 'de verilmiştir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin "Empatik Davranma" becerisini % 14 oranında arttırdığı anlaşılmıştır.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin "Empatik Davranma" becerisini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

b. Dinlemeye İstekli Ve Hazır Olma Becerisi

Koçluk eğitiminin "Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma" becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 8' de verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi "Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma" becerisini geliştirir.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi "Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma" becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma	-1,217	98	0,227	-0,32000	0,26301

Tablo 7 - Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 7’de yer alan koçluk eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.05$ düzeyinde (sd.263) koçluk eğitimi alma ile Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma becerisi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma	Eğitim Almayan	3,9800	1,28556	0,18181
	Eğitim Alan	4,3000	1,34392	0,19006

Tablo 8 - Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma	Eğitim Almayan	1,9900	8,04
	Eğitim Alan	2,1500	

Tablo 9 - Koçluk Eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortalama değerler ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir. Tablo 8’deki ortalama değerler incelendiğinde koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olmakla birlikte, aradaki farkın “0,3” ile sınırlı olduğu

görülmektedir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisini % 8 gibi sınırlı bir oranda etkilediği ve bu farkın örneklemeden kaynaklanabilecek rastlantısal bir bulgu olabileceği söylenebilir.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilememiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisine etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

c. İlgi Gösterme Becerisi

Koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi “İlgi Gösterme” becerisini geliştirir.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi “İlgi Gösterme” becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
İlgili	-5,124	98	0,000	-1,22000	0,23810

Tablo 10 - Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 10’da yer alan koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.01$ düzeyinde (sd.238) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlılık koçluk eğitimi alan öğrencilerin “İlgi Gösterme” becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlgili	Eğitim Almayan	4,2200	1,35962	0,19228
	Eğitim Alan	5,4400	0,99304	,14044

Tablo 11 - Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
İlgili	Eğitim Almayan	2,1100	28,90
	Eğitim Alan	2,7200	

Tablo 12 - Koçluk Eğitiminin “İlgi Gösterme” Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamların değerleri ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 11 ve 12’de verilmiştir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisini % 29 oranında arttırdığı anlaşılmıştır.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

d. Karşıdaki Kişiyeye Sözlü Sözsüz Tepki Verme Becerisi

Koçluk eğitiminin “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisini geliştirir.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Karşıdaki Kişiyeye Yönelik Sözlü ve Sözsüz Tepki	-5,176	98	0,000	-1,78000	0,34387

Tablo 13 - Koçluk Eğitiminin “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 13'te yer alan koçluk eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.01$ düzeyinde (sd.343) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlılık koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Karşındaki Kişiyeye Yönelik Sözlü ve Sözsüz Tepki	Eğitim Almayan	9,1400	2,11901	0,29967
	Eğitim Alan	10,9200	1,19249	0,16864

Tablo 14 - Koçluk Eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Karşındaki Kişiyeye Yönelik Sözlü ve Sözsüz Tepki	Eğitim Almayan	2,2850	19,47
	Eğitim Alan	2,7300	

Tablo 15 - Koçluk Eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamla değerler ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 14 ve Tablo 15'te verilmiştir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisini % 20 oranında arttırdığı anlaşılmıştır.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

e. Saygı Gösterme

Koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

H_1 = Koçluk eğitimi “Saygı Gösterme” becerisini geliştirir.

H_0 = Koçluk eğitimi “Saygı Gösterme” becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Saygı Gösterme	-1,640	98	0,104	-0,56000	0,34143

Tablo 16 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 16’da yer alan koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.05$ düzeyinde (sd.341) koçluk eğitimi alma ile Saygı Gösterme becerisi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Saygı Gösterme	Eğitim Almayan	5,8800	1,61169	0,22793
	Eğitim Alan	6,4400	1,79750	0,25421

Tablo 17 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Saygı Gösterme	Eğitim Almayan	1,9600	9,52
	Eğitim Alan	2,1467	

Tablo 18 - Koçluk Eğitiminin “Saygı Gösterme” Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamların değerleri ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 17 ve Tablo 18’de verilmiştir. Tablo 17’deki ortalama değerler incelendiğinde koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Saygı Gösterme” becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olmakla birlikte, aradaki farkın “0,5” ile sınırlı olduğu görülmektedir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisini % 10 gibi sınırlı bir oranda etkilediği ve bu farkın örneklemden kaynaklanabilecek rastlantısal bir bulgu olabileceği söylenebilir.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilememiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisine etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

f. Sabırlı Olma

Koçluk eğitiminin “Sabırlı Olma” becerisine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi “Sabırlı Olma” becerisini geliştirir.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi “Sabırlı Olma” becerisini geliştirmez.

	t-test				
	T	df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Sabırlı	-2,667	98	0,009	-0,60000	0,22497

Tablo 19 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 19’da yer alan koçluk eğitiminin “Sabırlı Olma” becerisine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.01$ düzeyinde

(sd.225) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlılık koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Sabırlı Olma” becerisi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sabırlı	Eğitim Almayan	4,0000	1,03016	0,14569
	Eğitim Alan	4,6000	1,21218	0,17143

Tablo 20 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Sabırlı	Eğitim Almayan	2,0000	15,00
	Eğitim Alan	2,3000	

Tablo 21 - Koçluk Eğitiminin “Sabırlı Olma” Becerisine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin “Sabırlı Olma” becerisine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamlar değerler ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 20 ve Tablo 21’de verilmiştir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin “Sabırlı Olma” becerisini % 15 oranında arttırdığı anlaşılmıştır.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin “Sabırlı Olma” becerisini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

g. Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkisi

Koçluk eğitiminin genel beceri düzeyine etkisini belirlemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait t-testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi genel beceri düzeyini geliştirir.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi genel beceri düzeyini geliştirmez.

	t-test				
	T	Df	Anlamlılık	Ortalama Fark	Std. Hata
Genel	-4,670	98	0,000	-5,02000	1,07490

Tablo 22 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkilerine İlişkin T-Testi Sonuçları

Tablo 22’de yer alan Koçluk Eğitiminin öğrencilerin “Genel Beceriler”ine etkilerine ilişkin t-Testi sonuçlarına yönelik ortalama değerler incelendiğinde; $p < 0.01$ düzeyinde (sd.1,074) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlılık koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Genel Beceri” düzeyi faktöründen aldıkları puanların bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

	Durum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Genel	Eğitim Almayan	31,1400	5,56597	0,78715
	Eğitim Alan	36,1600	5,17593	0,73199

Tablo 23 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkileri (N=50)

	Durum	Ortalama	Artış (%)
Genel	Eğitim Almayan	2,0508	16,02
	Eğitim Alan	2,3794	

Tablo 24 - Koçluk Eğitiminin Genel Beceri Düzeyine Etkileri (N=50)

Koçluk eğitiminin genel beceri düzeyine olan etkilerini daha net tanımlayabilmek için eğitim alan ve almayan öğrencilere ait ortamlar değerler ve oransal farklılıklar hesaplanmış ve analiz sonuçları Tablo 23 ve Tablo 24’de

verilmiştir. Tablodaki verilerden koçluk eğitiminin genel beceri düzeyini % 16 oranında arttırdığı anlaşılmaktadır.

Genel Sonuç: Bu bulgular (Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24) t-testi sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezi olan koçluk eğitiminin genel beceri düzeyini geliştirdiği sonucuna varılmıştır.

4.6.1. Koçluk Eğitiminin Beceri Düzeyine Göreceli Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Koçluk Eğitiminin; “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” davranışlarına göreceli etkileri incelenmiştir.

Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu ilişkiye ait Ki-Kare testi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

$H_1 =$ Koçluk eğitimi genel beceri düzeyini oluşturan faktörleri farklı derecelerde etkiler.

$H_0 =$ Koçluk eğitimi genel beceri düzeyini oluşturan faktörlere etki dereceleri arasında fark yoktur.

Tablodaki değerlerden koçluk eğitimi ile bu eğitimin Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerilerine etkileri arasındaki farkların $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

	Ortalama Rank	OrtalamaFark	Std. Sapma	Ki-kare	Anlamlılık
Empatik	2,92	0,2700	0,70138	28,553	0,000
Dinleme	2,68	0,1600	0,75214		
İlgili	3,72	0,6100	0,63318		
Tepkili	3,13	0,4450	0,54933		
Saygılı	2,55	0,1862	0,59864		
Sabırlı	2,55	0,3000	0,43012		

Tablo 25 - Koçluk Eğitiminin “Göreceli Etkileri (N=50)

Tablonun Ortalama Fark sütunundaki değerler incelendiğinde en fazla gelişmenin “İlgi Gösterme” becerisinde gerçekleştiği, bu beceriyi “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisinin izlediği gözlenmektedir. “Empatik Davranma” ve “Sabırlı Olma” becerisinde kısmi bir artış görülürken, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” becerilerindeki artışın rastlantısal düzeyde olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgulardan hareketle koçluk eğitiminin en fazla “İlgi Gösterme” ve “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerilerini, ikincil düzeyde ise “Empatik Davranma” ve “Sabırlı Olma” becerilerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

4.6.2. Koçluk Eğitiminin Kazandıracığı Beceriler Arasındaki Etkileşime İlişkin Bulgular

Bu bölümde Koçluk Eğitiminin kazandıracığı öngörülen; “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” davranışları arasındaki etkileşim korelasyon analizi yardımıyla incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir. (N=100)

		Empatik	Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma	İlgili	Sözlü ve Sözsüz Tepki	Saygı Gösterme	Sabırlı
Empatik	Korelasyon	1	0,448(**)	0,253(*)	0,283(**)	0,441(**)	0,408(**)
	Anlamlılık		0,000	0,011	0,004	0,000	0,000
Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma	Korelasyon	0,448(**)	1	0,284(**)	0,268(**)	0,537(**)	0,468(**)
	Anlamlılık	0,000		0,004	0,007	0,000	0,000
İlgili	Korelasyon	0,253(*)	0,284(**)	1	0,461(**)	0,223(*)	0,262(**)
	Anlamlılık	0,011	0,004		0,000	0,026	0,008
Karşındaki Kişiyeye Yönelik Sözlü ve Sözsüz Tepki	Korelasyon	0,283(**)	0,268(**)	0,461(**)	1	0,394(**)	0,312(**)
	Anlamlılık	0,004	0,007	0,000		0,000	0,002
Saygı Gösterme	Korelasyon	0,441(**)	0,537(**)	0,223(*)	0,394(**)	1	0,416(**)
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,026	0,000		0,000
Sabırlı	Korelasyon	0,408(**)	0,468(**)	0,262(**)	0,312(**)	0,416(**)	1
	Anlamlılık	0,000	0,000	0,008	0,002	0,000	

Tablo 26 - Koçluk Eğitiminin Kazandıracığı Beceriler Arasındaki Etkileşim

Tablodaki değerlerde tüm beceriler arasındaki ilişkinin $p < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki veriler beceri bazında incelendiğinde ise;

- “Empatik Davranma” becerisinin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile güçlü, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiy e Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisinin “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile güçlü, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiy e Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “İlgi Gösterme” becerisinin “Karşıdaki Kişiy e Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisi ile güçlü “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Karşıdaki Kişiy e Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisinin “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile göreceli olarak orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu,
- Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri arasında ise güçlü bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular bir bütün olarak incelendiğinde ise “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerilerinin 1’inci Grup ile “İlgi Gösterme” ve “Karşıdaki Kişiy e Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerilerinin ise 2nci grup beceriler şeklinde tanımlanabileceği söylenebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Halkla İlişiler algısı her geçen gün değerini arttırırken bu değeri daha da yükseltecek tam donanımlı halkla ilişkiler uzmanlarına duyulan gereksinim de artmaktadır. Halkla İlişkiler uzmanları gelecek öngörüsü olan, çevresiyle uyumlu, iletişim teknolojilerini takip eden, sağduyu sahibi ve en önemlisi iletişim becerileri kuvvetli bireyler olmalıdır. Halkla İlişkiler uzmanlarının taşıması gereken en önemli becerilerden biri kuşkusuz iletişim becerileridir. İletişim becerilerinin geliştirilmesi için yeni bir yaklaşım olan koçluk sisteminin halkla ilişkiler uzmanlarına ne gibi katkılar sağlayacağına araştırıldığı bu çalışma da öncelikle kişilerarası iletişimin önemine değinerek, yeni bir yaklaşım olan koçluk sistemi tartışılmıştır.

Literatür taramasıyla incelenen koçluk kavramı ve uygulama alanları sonucunda; dünyada önce spor alanında karşımıza çıkan koçların sonra iş dünyasında, sanatçıların hayatlarında ve artık günümüzde kişisel gelişimine önem veren bireylerin hayatlarında yer bulduğuna rastlanmaktadır. Bunu destekleyen 2005 yılında yapılan “Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde koçluk, bir eğitim tekniği ve performans değerlendirme sürecine katkı sağlayabilecek bir teknik olarak sorgulanmıştır. Bu araştırma ile kişilerin motivasyon şekillerindeki farklılığa dikkat çekilerek; koçluk, “güvene dayalı etkin bir iletişim süreci” olarak tasvir edilmiştir. Yönetici geliştirme tekniği olarak görülen koçluk sisteminin etkisini ölçen araştırma yokluğundan dolayı bu konuyu derinlemesine inceleyen araştırmacılar sadece literatür taramasıyla sınırlı kalmayı tercih etmişlerdir. Koçluk sisteminin performans etkilerini ölçen bir araştırma ve analiz çalışmasının olmaması dolayısıyla çalışmalarını literatür taraması ve açık uçlu sorularla mülakat tekniği ile sınırlı tutmuşlardır.⁴⁰⁶

Bir başka çalışma olan “Yönetimsel ve Organizasyonel açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama” isimli doktora tezinde (2002) koçluk kavramı tartışılarak koçluk becerileri saptanmaya çalışılmıştır. İşletmelerde koçluk yaklaşımı ve alt boyutlarının liderlik tipleriyle sergilediği ilişkileri inceleyen bu çalışmaya göre; koçlukta yedi davranış boyutu olarak belirlenen dinleme, empatik iletişim kurma,

⁴⁰⁶ Ahmet Yalçınkaya, “Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, s. 144.

problem çözüme, geri bildirim verme, yüzleştirme, yetkilendirme, mentorluk becerileri sayesinde liderlik tiplerine bir yenisinin “koçluk tipi” olarak getirilebileceği sonucuna varılmıştır.⁴⁰⁷ Analizin sonucunda liderlik tiplerinin her birinin koçluk davranışlarına yakınlık ve uygunluk düzeyine; koçluk davranışlarının kurum ve görev memnuniyetine ve yönetici-çalışan arasındaki iletişime etkisine ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmış ve “koçluk tipi” olarak yeni bir liderlik yaklaşımı önerilmiştir.

Yapılan uygulama ve koçluk sistematiği ile ilgili yapılan literatür taraması sonucuna göre; halkla ilişkiler uygulayıcısı koç gözlüğünü takarak, kurumun yönelimlerini belirleyerek değerlendirmelerini yapabilir. Halkla ilişkiler uzmanı yeni ürün geliştirmede, yöneticiyi motive etmede, birlikte çalıştığı kurumun amaçlarının belirlenmesinde, belirli bir zamana odaklanarak hedeflerin konmasında, müşteri bağlılığını sağlamada, sorun çözümünde koçluktan yararlanabilir. Halkla ilişkiler uzmanlarına temel koçluk becerilerinin neler katabileceğinin sorgulandığı bu çalışma gibi bir başka çalışmada hemşirelik mesleği için yapılmıştır. Söz konusu çalışma empatik davranma becerisinin gelişmiş olması gereken hemşirelik mesleği ile koçluk benzeşimini ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Koçluğu insan kaynakları geliştirmenin en etkili yollarından biri olarak gören bir makale olan “Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi”nde, aktif olan öğrenici modelini benimseyen koçun desteği ile kişinin verimli çalışmalarda bulunabileceği sonucuna varılmıştır. Koçluk kavramı tanımlanmış, irdelenmiş ve hemşirelerin performanslarını arttırmaya yönelik bir model önerisi sunulmuş ve daha çok mentorluk ve rehberlik kavramı ile koçluk iç içe ele alınmıştır. Rehber hemşirelerin birbirleriyle bilgi paylaşımı içinde olması gerektiği süreci koçluk olarak değerlendirilmesine rağmen koçun bilgi vermektense ziyade, kişinin içindeki bilgiyi doğurtma yöntemini kullandığı hatırlanırsa; bu çalışmanın yeni atanan veya klinik değiştiren hemşirelere uygulanacak koçluk sürecini değil de mentorluk ya da danışmanlık sürecini işaret ettiği görüşü taşınmaktadır.⁴⁰⁸ Bu sürecin hemşirelerin kendilerine olan özgüvenlerini artırarak, yetenek ve bilgilerini daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayacağı savunulmuştur.

⁴⁰⁷ Canan Ceylan, “Yönetimsel ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2002, s. 175.

⁴⁰⁸ Sinan Ünsar ve Serap Ünsar, “Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi”, http://www.nuveforum.net/attachments/11851d1227770489-pdf_ut_356-pdf, 25 Mayıs 2009.

	KOÇLUK	TERAPİ	EĞİTİM	DANIŞMANLIK
Popülerite <i>İlgi çekme</i>	Popüler bir kavramdır	Bilim yoluyla ve kuramlarla açıklanmıştır.	Eğitimci genellikle uzmandır. Popülerlik peşinde değildir.	Popülerdir, özel kuruluşların hizmet alanına girdiğinden bu yana popülerlik kazanmıştır.
Meslek <i>Toplumsal rol</i>	Henüz tam anlamıyla meslek olarak kabul edilmemiştir.	Meslektir.	Meslektir	Meslektir. Uzmanlık gerektirir.
Maddi Kazanç <i>Kapsamlı tartışma ortamı</i>	Yüksek gelir gruplarının yararlandığı bir ilişki türüdür. Kazancı yüksektir.	Sosyo-ekonomik düzeyin bir önemi yoktur. Herkes yararlanabilir.	Çoğu zaman belirleyici değildir.	Hedef kitlesi yüksek gelir grupları ve kurumlardır.
Rol <i>Danışmanın üstlendiği rol</i>	Sorular sorar	Sorular sorar; gerektiğinde yanıtlar verir.	Yanıt verir.	Yanıt verir, önerilerde bulunur.
Danışanın yaklaşımı <i>İzlediği yol</i>	Yönlendirici değil	Yönlendirici	Yönlendirici, yol gösterici, akıl hocası	Yönlendirir ve örneklerle önerilerde bulunur.
Zaman odağı	Şimdi	Geçmiş ve gelecek	Geçmiş – şimdi - gelecek	Geçmiş ve gelecek
Soruna yaklaşım <i>Getirilen çözüm</i>	Üretici	Düzeltilici - iyileştirici	Sorunun çözümünü anlatır; karşısındakini tanımak için ayrıntıları inceler belirli yöntemleri vardır.	Düzeltilici
Eğitim alınan eğitim ve eğitim düzeyi	Üniversitenin 4 yıllık bölümü yoktur. Seminerler sonrası "sertifika" verilir. sertifikası olmayanlar da koçluk yapıyor.	Lisans eğitimi gerektirir.	Eğitimde ve çalıştığı alanda uzmanlaşmış olmayı gerektirir.	Hizmet verilen alanda uzmanlık ve kariyer gerektirir.
Danışanla dialog	İlgili konuda müşterisinden daha çok bilgili değildir. Doğrudan geri bildirim vardır. Kişiyi kişiye kişinin cümleleriyle anlatır.	Müşteriden çok şey bilen, bilimsel konuşan ve rahatlatan kişidir. Korkuları yenmeyi sağlar	Bilgi veren, sözü dinlenen kişidir.	Bireylerle değil, işin genelikle ve alanla ilgilenir.
Süresi	Değişkendir. Haftalık ya da aylık olabilir.	Terapist gereken süreyi saptar.	Verilen eğitimin niteliğine bağlıdır ve değişkendir.	Anlaşmaya bağlıdır. En az 1 yıllık çalışma planı sağlıklı görülür.
Hedef	Hedef bugünü keşfederek geleceği tasarlamak.	Geçmişten yola çıkarak psikolojik ve fiziksel sorunlardan kurtulup mutlu olmayı sağlamak	Çalışma ya da deneyim yoluyla bilgi ve beceri edindirmek	Danışanın sorunlarını anlayarak düzeltici etkiyle önerilerde bulunmak

Tablo - 27 Kategoriler ve kavramlar

“Koç”un; danışman, terapist ve eğitimciden farkını ortaya koymak amacıyla koçluk kavramının benzeşim gösterdiği kavramlarla karşılaştırılması ve bu kavramların bakış açılarının farklılığını göstermek için Tablo 27 oluşturulmuştur.

İş dünyasında ve organizasyonlarda bireyin ya da kurumun istenilen noktaya taşınması ve daha iyisine ulaşması konusunda destek veren koçlar sahip oldukları hangi becerilerle bunu sağlamaktadırlar? Bu becerilere sahip olan halkla ilişkiler uzmanları sahip olması gereken rollere bir yenisini ekleyerek “koç rolü”nü benimseyebilir mi? Bu soruların yanıt bulması için önce temel koçluk becerileri sıralanmıştır. Araştırmada, temel koçluk becerilerinden en etkili olduğu varsayılan “Dinleme”, “Soru Sorma” ve “Gözlem beceri”lerinin etkinliğini ölçmek amacıyla “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” değişkenleri incelenmiştir.

Empatik davranma becerisini destekleyen ve iyi bir dinleyici, gözlemci olmayı da gerektiren değişkenleri sınamak için, araştırmanın amaçları doğrultusunda incelenen (bkz: 9. ve 10 amaç) “Halkla İlişkiler uzmanında olması gereken kişilerarası iletişim becerileri; dinleme yeteneği, sorgulama yeteneği, gözlem becerisi, güçlü empati kurma yeteneği, değişik bakış açılarıyla olayları yorumlayabilme becerisi temel koçluk becerileri eğitimi ile geliştirilebilir mi?” ve “Bu eğitimin kazandırması beklenen gözlem becerisi, sorgulama becerisi, dinleme becerisi, beden dili becerisi, analiz ve sentez yeteneği, ikna ve etkileme becerisi halkla ilişkiler uzmanları için fayda sağlar mı?” soruları ise uygulama bölümü olan IV Bölüm’de tartışılmıştır.

Belirlenen değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçek olan Dinleme Becerisi Ölçeği, dinleme davranışında temel olan; dinlemeye istekli ve hazır olma, dinleme durumunda dikkat ve ilgiyi konuşmacıya ve anlattıklarına yöneltme, konuşmacıyı anlamak için çaba gösterme ve dinleme davranışında önemli olan karşısındaki kişiye yönelik sözlü ve sözsüz tepkiler, karşısındaki kişiyi yargılamadan dinleme ve ona saygı gösterme, sabırlı olma, dinleyen kişinin dinlediğini sözel olarak ifade etme boyutlarını incelemek için kullanılmıştır. Eğitim sonrası veriler, Yıldız Kuzgun ve Zeynep Cihangir Çankaya tarafından geliştirilen “Dinleme Becerisi Ölçeği” ile

elde edilmiştir. ⁴⁰⁹Araştırmanın uygulamasını oluşturan Ölçeğin ilk uygulayıcısı Zeynep Çankaya , “Üniversite Öğrencilerine Verilen Etkin Dinleme Becerisi Eğitiminin Dinleme Becerisine Etkisi” isimli tezinde altı haftadan oluşan dinleme becerisi eğitiminin ardından ölçeği uygulamıştır. Araştırmada, deneklerin deneysel işlem öncesi ve sonrası başkalarını dinleme becerisi düzeylerinin karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlar, başkalarını dinleme becerisi düzeylerinin deney grubu lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuç bu çalışmayı destekleyerek bireylerin dinleme becerilerini eğitim yoluyla geliştirebileceğini doğrulamaktadır. Yapılan bu çalışmada da “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi”nin belirlenen değişkenleri genel beceri düzeyinde %16 oranında artırmıştır.

Bu becerilerin eğitim alındıktan bir süre sonra daha uzun vadede ölçüldüğünde daha da artmış olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda becerilerin bir süre sonra bilgi düzeyinden tutum düzeyine nasıl geçtiğinin ölçülmesi daha faydalı olacaktır. Çankaya'nın uygulamasında deneysel işlemin tamamlanmasından beş ay sonra, dinleme becerisi ölçeği izleme testi olarak deneklere tekrar uygulanmıştır. Deney grubunda başkalarını dinleme becerisi düzeylerindeki gelişmenin devam ettiğini gösteren bulgular bulunmuştur. Bu durum; kazanımların bilgi düzeyinden tutum düzeyine geçmesinin zaman aldığı şeklinde yorumlanabilir. Dinleme becerilerinin kazanılması ve geliştirilmesinde, bireylerin sadece bilgileri öğrenmesinin yeterli olmadığı, bireylerin öğrendiklerini günlük yaşamlarında uygulamaya geçirmeleri, öğrendikleri becerileri ile ilgili pratik yapmaları gerektiği bilinmektedir. Bu doğrultuda, elde edilen Çankaya'nın çalışmasındaki sonuç, deneklerin eğitim programında kazandıkları dinleme becerilerini, eğitimden sonra günlük yaşamlarında kullandıklarını göstermektedir.

Çalışma da kullanılacak ölçeği ve eğitimi test etmek için öncesinde bir pilot çalışma uygulaması yapılmıştır. Bu çalışma İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. Sınıf öğrencilerinden Kişilerarası İletişim Dersi alan 30 kişi ile yürütülmüştür. 15 öğrenci uygulama grubuna alınırken 15 öğrenci kontrol grubu olarak seçilmiştir. Bu pilot çalışma “Bir Empati Becerisi olarak Etkin Dinleme: Halkla İlişkiler Öğrencilerine Verilen Dinleme Eğitimi Kapsamında

⁴⁰⁹ Zeynep Çankaya, “Üniversite Öğrencilerine Verilen Etkin Dinleme Becerisi Eğitiminin Dinleme Becerisine Etkisi”, **VI. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, Eylül 5-7, 2001, Ankara.

Uygulamalı Bir Araştırma” ismi ile “Halkla İlişkiler Alanında Empatik Yaklaşımlar” adlı kitapta yer almaktadır. Yapılan pilot çalışmaya göre “Dinleme Eğitimi” alan öğrencilerin altı temel esas üzerine bir araya getirilerek oluşturulan beceri faktörlerinden aldıkları puanların, bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan pilot çalışmanın ardından farklı bir gruba, iki dersten oluşan toplam 6 saat süren “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi” verilmiştir. Belirlenen bu değişkenler sorgulanarak verilen Temel Koçluk Becerileri Eğitimi ile halkla ilişkiler uzmanlarının etkili dinleme, güçlü sorular sorabilme teknikleri ve gözlem becerilerinin geliştirilip geliştirilemeyeceği sorgulanmıştır.

Araştırma İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü 2. sınıf öğrencilerinde Kişilerarası İletişim Dersi alan 100 kişi (50 deney grubu, 50 kontrol grubu) ile gerçekleştirilmiştir. Deney grubuna alınan 50 öğrenciyi araştırmacı tarafından, toplam iki ders 6 saatten oluşan “Temel Koçluk Becerileri” eğitimi verilmiştir. Örneklemin uygulama grubunu oluşturan 50 öğrenci kendi içinde iki gruba ayrılarak temel koçluk becerileri eğitimine alınmıştır. Söz konusu örneklemin oluşturulan uygulama grubunun 50 kişi olmasının, ders kalitesini düşürebileceği ve küçük gruplarda eğitimin daha etkin olacağı varsayımından yola çıkılarak, eğitim iki gruba ayrılan 50 öğrencinin 25 öğrenci olarak belirlenen gruplarına aynı eğitim sunumu ile vermeye çalışılmıştır. Odak grup çalışmalarda en fazla 30 kişi olması gerektiği ve uygulamalı derslerde sayının artmasının dersin kalitesini düşürebileceği düşünülmüştür. Uygulamaya katılımında isteklilik göz önünde bulundurularak her iki gruba 6 saatlik eğitim verilmiştir.

Eğitimin içeriği kapsamında; koçluk yaklaşımı genel hatlarıyla ele alırken, temelinde kişilerarası iletişim becerileri olarak kabul edilen, fakat aynı zamanda koçluk becerileri olarak da adlandırılan dinleme, güçlü sorular, gözlem ve geri bildirim konuları görsel sunum aracılığıyla anlatılmıştır. Eğitim verilen gruba temel koçluk becerileri anlatıldığı gibi, koçluk becerilerini nerelerde kullanıldığını örnekleme için sinema filmlerinden yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan “Filmlerden Koçluk Yansımaları” videosu, ayrı ayrı koçluk türleri incelenerek seçilen filmleri kapsamaktadır. Örnek olaylar üzerinden anlatılarak uygulanan dersler eğitim oyunlarıyla birleştirilerek işlenmiştir. Ders süreleri 40 dakika olmak üzere günde 3 saatten toplam 6 saat süren bir eğitimin ardından ölçek

katılımcılara uygulanmıştır. Eğitim öncesinde belirlenen ve eğitime alınmayan 50 kişilik kontrol grubuna da aynı ölçek verilerek iki grup arasında Temel Koçluk Eğitimini almaktan oluşan fark test edilmeye çalışılmıştır. Alan tarama yöntemi, yapılan anket çalışmasıyla gruplar arası farklar modeli kullanılarak test edilmiştir.

“Temel Koçluk Becerileri Eğitimi”nin Halkla İlişkiler Öğrencilerine neler katabileceğinin sorgulandığı bu çalışmada araştırmadan elde edilen temel sonuçlar şöyle sıralanabilir:

Araştırmada halkla ilişkiler öğrencilerine verilen koçluk eğitimi sonrasında dinleme, soru sorma ve gözlem becerilerinde meydana gelen değişikliği sorgulamak amaçlanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda; “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi” alan öğrencilerle, eğitimi almayanlar arasında “Empatik Davranma”, “İlgi Gösterme”, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Sabırlı Olma” becerilerinde anlamlı bir fark gözlenmiştir.

Yapılan istatistiksel analiz sonucunda koçluk eğitiminin “Empatik Davranma” becerisini % 14 oranında arttırdığı anlaşılmaktadır. Koçluk eğitiminin “İlgi Gösterme” becerisini % 29 oranında, “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisini % 20 oranında, “Sabırlı Olma” becerisini ise % 15 oranında arttırdığı tespit edilmiştir. Koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisi faktöründen aldıkları puanlar, bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olmakla birlikte; aradaki farkın “0,3” ile sınırlı olduğunun görülmesinden dolayı “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisine etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Koçluk eğitimi alan öğrencilerin “Saygı Gösterme” becerisi faktöründen aldıkları puanlar bu eğitimi almayanlardan daha yüksek olmakla birlikte, aradaki farkın “0,5” ile sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda koçluk eğitiminin “Saygı Gösterme” becerisine etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Bulgular sonucunda, en fazla gelişmenin “İlgi Gösterme” becerisinde gerçekleştiği, bu beceriyi “Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisinin izlediği gözlenmektedir. “Empatik Davranma” ve “Sabırlı Olma” becerisinde kısmi bir artış görülürken, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” becerilerindeki artışın rastlantısal düzeyde olduğu gözlenmektedir.

Bu bulgulardan hareketle koçluk eğitiminin en fazla “İlgi Gösterme” ve Karşıdaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerilerini, ikincil düzeyde ise

“Empatik Davranma” ve “Sabırlı Olma” becerilerini etkilediği sonucuna varılmıştır (İstatistik değerler için bkz: Tablo 26).

- “Empatik Davranma” becerisinin “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile güçlü, “İlgi Gösterme”, “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma” becerisinin “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile güçlü, “İlgi Gösterme”, “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “İlgi Gösterme” becerisinin “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisi ile güçlü “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile daha zayıf bir ilişkiye sahip olduğu,
- “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerisinin “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri ile göreceli olarak orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu,
- Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerileri arasında ise güçlü bir ilişki bulunduğu gözlenmektedir.

Bu bulgular bir bütün olarak incelendiğinde ise “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” becerilerinin 1’inci Grup ile “İlgi Gösterme” ve “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme” becerilerinin ise 2nci grup beceriler şeklinde tanımlanabileceği söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

“Temel Koçluk Becerileri Eğitimi”nin kazandıracığı öngörülen; “Empatik Davranma”, “Dinlemeye İstekli ve Hazır Olma”, “İlgi Gösterme”, “Karşındaki Kişiyeye Sözlü ve Sözsüz Tepki Verme”, “Saygı Gösterme” ve “Sabırlı Olma” davranışları arasındaki etkileşim incelenmiş ve bulgular göstermiştir ki; koçluk eğitimi dinleme, soru sorma ve gözlem becerisini arttıran bir gelişim programıdır. Çalışma sonucu elde edilen verilere göre koçluk eğitiminin genel beceri düzeyini % 16 oranında attırdığı gözlenmiştir. Bu oranın eğer eğitim daha uzun süreli olsaydı en az 6 haftalık bir süreden oluşsaydı; daha yüksek olması beklenebilirdi. Bu tarz eğitimlerin 6 saatle sınırlı kalmadan yapıldığı takdirde sonucun daha da etkili olacağı inancından hareketle, bu konuyu irdeleyen diğer araştırmacılara bu durumun göz

ardı edilmemesi önerilmektedir. Eğitim almayan diğer grubun da iletişim becerilerinin düşük çıkması ve orta düzeyde çıkmasının sebebi olarak “Kişilerarası İletişim” dersi almış olmalarının faydası kabul edilebilir.

İş hayatında, organizasyonlarda ya da günlük yaşamda koçluk becerileri ile ilgili yapılan az sayıdaki çalışmaların çoğu sadece literatür taramalarından ibarettir. Bu çalışmada kullanılan Ölçek, Kuzgun ve Çankaya tarafından geliştirilen ve daha önce Çankaya'nın “Üniversite Öğrencilerine Verilen Etkin Dinleme Becerisi Eğitiminin Dinleme Becerisine Etkisi” isimli yüksek lisans tezinde ilk kez denenmiştir. Ancak yapılan bu çalışma ile arasındaki farklardan biri öğrencilere uygulanan eğitim içeriklerinin farklılığıdır. Çankaya'nın eğitim içeriği dinleme üzerine olsa da bu çalışma kapsamında eğitim içeriğinde dinlemenin de içinde yer aldığı temel koçluk becerilerinden gözlem ve etkili soru sorma becerileri bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında öğrencilere verilen eğitimin amacı öğrencileri kişilerarası iletişimlerinde başarılı olmaları ve sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri amacıyla özellikle dinleme, etkili soru sorma teknikleri ve gözlem becerisinin önemi üzerinde odaklanan yeni bir yöntemle tanıştırmaktır.

Öğrenciler öğrendikleri koçluk becerileri ile sadece iş dünyasında değil hayatlarının her alanında bu becerileri nasıl kullanacaklarına ilişkin ipuçları elde etmeleri hedeflenmiştir. Temel Koçluk Becerilerinden dinleme, soru sorma ve gözlem becerileri detaylandırılarak öğrencilere kişisel gelişimleri ile ilgili bir farkındalık yaşatmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın bulguları somucunda varılan sonuca göre; temel koçluk becerileri olarak kabul gören aynı zamanda kişilerarası iletişim türlerine giren dinleme becerisi, etkili iletişim için etkili soru sorma tekniklerinin kullanımına ilişkin beceri ve gözlem becerisinin geliştirilmesi “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi” ile mümkündür. Halkla İlişkiler öğrencilerinin ders programlarına uygulamaya yönelik seçmeli bir ders olarak “Kişilerarası İletişim” dersi konulursa ve bu derslerin özellikle uygulama ağırlıklı geçmesi sağlanabilirse; bu halkla ilişkiler öğrencileri açısından faydalı olacaktır. Halkla ilişkiler uzman adayları hem sektörün beklediği uygulamada başarılı uzmanlar olarak hem de kendi kişisel gelişimleri ve kişilerarası iletişimdeki başarıları anlamında fayda göreceklerdir.

Kişilerarası iletişimin öneminin kavrandığı bu çalışmada; kişilerarası iletişime etki edecek yeni bir kavram olan koçluk kavramı tartışılmıştır. Kişilerarası iletişim dersi kapsamında öğrencilere “Temel Koçluk Becerileri Eğitimi” de verilebilir. Böylelikle öğrenciler sadece kişilerarası iletişim becerisi elde etmekle kalmayıp, edindikleri koçluk becerileri ile hedef kitlelerini anlama ve anlatma açısından da gelişim kaydedeceklerdir. Halkla ilişkiler uzmanları sahip olmaları gereken rollere bir yenisini ekleyerek koç rolünü benimseyebilir, koçluk becerileri ile sadece kendini ifade yeteneklerini geliştirmekle kalmayıp, çalıştıkları kurum ya da kişilerle de ilişkilerinde uyumu yakalayarak onları daha iyi anlayabilir ve onların kendilerini daha net anlatmalarına fırsat tanıyabilirler. Bu durumda bu araştırma kapsamında; halkla ilişkiler öğrencilerinin eğitim hayatlarında kişilerarası iletişim dersinin öneminin anlaşılabilir şekilde eğitim müfredatlarında yer alması gerektiği ve bu derslerin uygulama ağırlıklı olması vurgusu yapılmakta ve öneri olarak getirilmektedir.

İncelenen diğer araştırmalarda insan kaynakları alanında, performans değerlendirmede, organizasyonlarda üst yönetimin performansının artırılmasında, hemşirelerin mesleklerine alışmasında karşılaşılan koçluk, bu çalışmayla birlikte ilk kez halkla ilişkiler alanında tartışılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın daha ileriki aşamalarda yapılacak kapsamlı çalışmalar için örnek teşkil etmesi ümit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- ABATAY, Bekir, "Jest ve Mimiklerin İletişimde Yeri ve Önemi", **Eğitim Dergisi**, sayı: 36, 2009, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/36/web/iletisim/berkir_abatay.htm (erişim tarihi: 25 Ocak 2009)
- AEBİ MAGEE, Beatrice, **Cognizm & Coaching: New Strategies for Leadership**, USA, Aebi Systems, 1998.
- AİLES, Roger, **Mesaj Siziniz**, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.
- AKINCI, Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınevi, İstanbul, 1998.
- AKESEN, Aytuğ ve Metin Özdenmez ve Abdi Ekizoğlu, **Halkla ilişkiler**, İstanbul, AB Ofset Yayın, 1999
- AKİDİL, İdil, Çekirge ve Sensei, Ntv-Msnbc, 24 Aralık 2000, <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp> (erişim tarihi: 15 Mart 2007)
- AKKOYUN, Füsün, "Empatik Anlayış Üzerine", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15 Sayı: 2, 1982.
- AKTAŞ, Melike ve Pınar Özdemir, "Disiplinlerarası Bir Alan Olarak Halkla İlişkiler ve Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Niteliksel Bir İnceleme", **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, İzmit, 2006, s. 39, http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/04-melike_aktas_pinar_ozdemir.pdf (erişim tarihi: 25 Aralık 2008)
- ALEMDAR, Korkmaz ve İrfan Erdoğan, **İletişim ve Toplum**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1990.
- ALTUNIŞIK, İslamoğlu, **Tüketici Davranışları**, İstanbul, Beta, 2008.
- ANDERSON, J. P., "Executive Coaching and REBT: Some Comments From The Field", **Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy**, 20(3-4), 2002, s. 223-233.
- ASNA, Alaaddin, **Public Relations**, İstanbul, Osmanlı Matbaası, 1983.
- AYDEDE, Ceyda, **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2005, s. 23-24.
- AYVAZ, Fatoş, "Kapsamlı Koçluk Eğitimi Programı", **Fa Coach Academy**, Ders 103, 2005, s. 23-25.

- BALTA PELTEKOĞLU, Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- BALTAŞ, Zuhâl, “Etkili İletişim Kurmanın Yolları”, **Kaynak Dergisi**, Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, Sayı:29 Ocak-Mart, 2002, s. 15.
- BANDURA, Albert ve M. Karen Simon, “The Role of Proximal Intentions in Self-regulation of Refractory Behavior”, *Cognitive Therapy and Research*, Vol. 1, No.3, Standford University, 1977, s. 177-193, <http://www.des.emory.edu/mfp/Bandura1977CTR.pdf> (erişim tarihi: 20 Şubat 2008)
- BAŞ, Türker, **Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.
- BAUMEISTER, F. Roy, **The Self in Social Psychology**, Psychology Press, Philadelphia, 1999.
- BAYKALLI, Hatice, “NLP Sözlüğü”, http://www.nlpturk.net/nlp_sozlugu.htm (erişim tarihi: 10 Nisan 2009)
- BERGER, John, “The Use of Hypnosis and Relaxation Therapy in Professional and Life Skills Coaching”, **Australian Journal of Clinical Hypnotherapy & Hypnosis**, 23(2), 2002, s. 81-88.
- BERTH, K. ve G. Sjöberg, **Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi Sekiz Ülke Üzerine Bir İnceleme: Halkla İlişkilerde Kalite**, Altın Kitap, Sayı:12, IPRA, 1998.
- BEŞTAV, Gülşah, “Psikoterapi”, www.psikohipnoz.com/psikoterapi.html, (erişim tarihi: 5 Ocak 2009)
- BLACK, Sam, **The Essentials of Public Relations**, London: Kogan Page, 1998.
- BIÇAKÇI, İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Ankara, Mediacat Yayınları, 1998.
- BLANCHARD, H. Kenneth ve Spencer Johnson, **The One-Minute Manager**, Blanchard Family, 1983.

- BOLTON, Robert, **People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others and Resolve Conflicts**, Newyork, A Touchstone Book, 1987.
- BOTAN, Carl ve Vincent Hazleton, **Public Relations Theory**, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1989.
- BRITNELL, Andy, "Coaching With The Grow Model", <http://ezinearticles.com/?Coaching-with-the-GROW-Model&id=185868> (erişim tarihi: 15 Şubat 2009)
- BROOKFIELD, D. Stephen, **Understanding and Facilitating Adult Learning**, San Francisco, Jossey Bass Inc., 1991.
- BURNS, David, **The Feeling-Good Handbook**, Plume Book, Newyork, 1989.
- CAPRA, F., "The Turning Point: Science, Society and The Rising Culture" , **Physics Today**, vol. 35, issue 11, 1982, s. 76.
- CEYLAN, Canan, "Yöneltil ve Organizasyonel Açıldan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s. 57-60.
- CİHANGİR, Zeynep, **Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2004.
- CLARK, David ve G. Christopher Fairburn, "Science and practice of Cognitive Behavioral Therapy", Oxford University Press Inc., Newyork, 1997, s. 67-75.
- CLUTTERBUCK, David, **Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation**, London: CIPD, 2nd edition, 2001.
- COVEY, Franklin, "Etkinizi Artırın: Ethos- Pathos-Logos", Eylül 2007, http://www.franklincovey.com.tr/provistaoncelikler_0907.htm (erişim tarihi: 10 Eylül 2008)
- CROMPTON, M. Bernadette ve Kosmas Smyrnios, "Evidenced-based coaching: A cross disciplinary perspective", RMIT University School of Management, Sydney Australia, 8-9 October 2005, s. 10. http://www.psych.usyd.edu.au/coach/Conf2005/CONFERENCE%20ACEBC%202005%20POWERPOINTS/008_Crompton_2005.ppt (erişim tarihi: 1 Şubat 2009)

- CUTLIP, S. M. ve A. H. Center, **Broom Effective Public Relations**, Englewood Cliffs, NJ:, Prentice-Hall, Inc., 6.baskı, 1985.
- CÜCELOĞLU, Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, 24. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000. İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan, **Savaşçı**, Ankara, Sistem Yayıncılık, 1999
- ÇANKAYA, Zeynep, “Üniversite Öğrencilerine Verilen Etkin Dinleme Becerisi Eğitiminin Dinleme Becerisine Etkisi”, **VI. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, Eylül 5-7, 2001, Ankara.
- ÇEKİRGE-PAKSOY, Arzu, **Türkiyede Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul, Rota Yayınları, 1999.
- DEMİRAY, Uğur, **Etkili İletişim**, Ankara, Pegem Akademi Yayınları, 2008.
- DEVİTO, A. Joseph, **The Interpersonal Communication Book**, Tenth Edition, USA, Pearson Education, 2004.
- DESSLER, Gary, **Management**, USA, Prentice-Hall Inc., 1998.
- DILENSCHNEIDER, R. L. ve D. J. Forrestal **Public Relations Handbook**, Chicago: The Dartnell Corporation., 1987.
- DONALD, Clark, “Motivation”, Big Dogs Leadership Page, USA, 1997, www.nwlink.com/donclark/leader/leadmot.html.1998 (erişim tarihi: 15 Şubat 2009)
- DÖKMEN, Üstün, **Eşitler Evi**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009.
- DÖKMEN, Üstün, **“Aile içi İletişim Çatışmalarının Transactional Analiz ve Graph Analiz ile İncelenmesi”**, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/519/6501.pdf> (erişim tarihi: 9 Mayıs 2009)
- DURAN, Mustafa, “Koçluk Nasıl Algılanıyor”, **Pazarlama Dünyası**, 9 Ocak 2009, <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=138&ItemId=401&Rtabid=90>, (erişim tarihi:25 Mart 2009)

- ERDOĞAN, İrfan, **İletişimi Anlamak**, Ankara, Erk yayınları, 2005.
- ERDOĞAN, İrfan ve Korkmaz Alemdar, **İletişim ve Toplum, Kitle İletişim Kuramları, Tutucu ve Değişimci Yaklaşımlar**, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1990.
- ERKAN, Serdar, "Türkiyede Psikolojik Danışman Eğitimi Profili: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Ankara, **VI. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, 5-7 Eylül 2001.
- ERKMEN, Nevzat, "Gestalt Yaklaşımı", M.A. & Ph.D., New York Üniversitesi Pedagoji Bölümü, http://www.duygusalzeka.net/BolumGoster.asp?id=229&AnaKonu=genel&acik_olan=5&acik_olan_alt= (erişim tarihi: 12 Mart 2009)
- ERTEKİN, Yücel, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, "Kişilerarası İletişimin Temeli: İlk Yakınlık ve Sosyal İletişim", **1. Uluslararası Çocuk Ve İletişim Konferansı 'Milenyumda Çocuk Ve İletişim'**, İstanbul, 13-15 Ekim 2003
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, İletişimSizsiniz Yayınlanmamış Ders Notları, 2006, s. 23-25.
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, "İletişim Tarzı ve Benlik Oluşumunda, Duygusal Zeka Etkeni: İletişim Fakültesi Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", **International Symposium, Emotional Intelligence and Communication, On The Vision of Perfection in professional Life**, May 7-9, 2007 Hosted By Faculty of Communication Ege University, Volume (1):453-475, İzmir, 7-9 Mayıs 2007
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, **Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları**, İstanbul, Nobel Yayın, 2007.
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, **Çağdaş Psikolojik İletişim Yaklaşımları**, Kişilerarası İletişim Yayınlanmamış Ders Notları, 2009.
- ERTÜRK, Yıldız Dilek, **Halkla İlişkiler Alanında Empatik Yaklaşımlar**, Basımda, 2009

- ERTÜRK, Yıldız Dilek ve Akkor Gül, Ayşen, **Çocuğunuzu Televizyona Teslim Etmeyin**, Ankara, Nobel Yayın, 2006.
- EZERLER, Demet Uyar, "Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk", <http://www.peryon.org.tr/kocluk.doc> (erişim tarihi: 15 Aralık 2008)
- FISKE, John, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, Çev. Süleyman İrvan, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2003.
- FORD, Debbie, **Doğru Sorular: Yaşamınızı Değiştirecek On Soru**, Çev. Meltem Uzun İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2003.
- FREEMAN, J. Walter, **How Brains Makes Up it's Mind**, Columbia University Press, 1999.
- FREUD, Sigmund, **The Basic Writings of Sigmund Freud**, New York, Modern Library, 1995.
- GARDNER, Howard, **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**, USA, Basic Books, 1993.
- GEÇİKLİ, Fatma, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul, Beta, 2008.
- Gelişim Platformu, "İş Yaşamı ve Koçluk", 29 Aralık 2004, http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYURU&akt_id=1994, (erişim tarihi: 4 Ocak 2008)
- GENÇTAN, Engin, **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul, Evrim Matbaacılık, 1988.
- GİLLEY, W. Lary ve W. Nathaniel Boughton, **Stop Managing Start Coaching**, Newyork, Irwin Pub, 1996.
- GOLEMAN, Daniel, **Working With Emotional İntelligence**, USA, Reed Business Information Inc., 1998.
- GOLLWITZER, P. M . ve G. Oettingen, "The İmergence and İmplementation of Heath Goals", **Psychology and Health**, 13, 1998, s. 687- 714.

- GOODSTONE, M. S.
ve
Thomas Diamante,
“Organizational Use of Therapeutic Change:
Strengthening Multi-Source Feedback Systems
Through İnterdisciplinary Coaching”, **Consulting
Psychology Journal Practice & Research**, 1998,
50(3), s. 152-163.
- GÖKÇE, Orhan,
İletişim Bilimine Giriş, Ankara, Turhan Kitabevi, 1993
- GÖRPE, Serra,
“**Etkili İletişim**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul,
İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.
56.
- GÖRPE, Serra,
“Halkla İlişkiler Roller ve Yansımaları”, **Halkla İlişkiler
Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları**, Ed. Y.Dilek
Ertürk, İstanbul, Nobel Yayınları, 2007.
- GÜREL, Tuğçe,
“Halkla İlişkiler Profesyonelleri, İletişim Fakülteleri
Mezunlarında Neler Arıyorlar: Ajans Yöneticilerinin
Bakış Açıları”, **2. Halkla İlişkiler Sempozyumu**, 2006,
s. 362
- GÜRÜZ, Demet ve
Ayşe Temel Eğinli,
İletişim Becerileri, Ankara, Nobel, 2008.
- GÜZ, Hanife,
“Halkla İlişkiler Eğitimi: Halkla İlişkiler Eğitiminin
Algılanması Üzerine Bir Araştırma ve Model Önerisi”,
İzmit, Kocaeli Üniversitesi, **2. Ulusal Halkla İlişkiler
Sempozyumu**, 27-28 Nisan 2006
[http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/21-
hanife_guz.pdf](http://if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/21-hanife_guz.pdf) (erişim tarihi: 15 Mayıs 2008)
- GÜZ, Hanife ve
Sema Yıldırım Becerikli,
Halkla İlişkilerde Seçme Yazılar, Ankara, Alban, 2004.
- HARLOW, F. Rex,
Practical Public Relations, New York, Harper and
Row, akt. Alaeddin Asna, 1976, s. 34-42.
- HARRIS MD, Thomas A.,
I am OK You are OK, United Kingdom, Arrow Books,
1995
- HEPPNER, Paul
ve
Claiborn, Charles,
Social İnfluence Research İn Counselling: A Review
and Critique, **Journal of Counselling Psychology**, 36,
1989, s. 365-387,
[http://education.missouri.edu/ESCP/people/faculty/puncky_pa
ul_heppner.php](http://education.missouri.edu/ESCP/people/faculty/puncky_pa
ul_heppner.php) (erişim tarihi: 3 Ocak 2009)

- HOGAN, Robert
ve
Gordon Curphy, "What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality", **Amerikan Psychologist**, 49, 1994, s. 493-503.
- HOLMES, Jeremy, Attachment theory: A biological basis for pschotherapy, **British Journal of Psychiatry**, 1993, s. 163:430-437.
- İLAL, Ersan, **İletişim Yıgınsal İletişim Araçları ve Toplum**, İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- İŞÇİ, Metin, **Halkla İlişkiler**, Isparta, Der Yayınları, 1999.
- JAMES, Judi, **Beden Dili**, Çev. Murat Sağlam, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.
- JONES, Richard Nelson, **Theory and Practice of Counseling Psychology**, London: Cassel Education Limited, 1991.
- KADIBEŞGİL, M.Salim, **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı**, Ankara, MediaCat, 3.Baskı, 1998.
- KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, Evrim Yayınevi, 10. Basım, 2006.
- KAMPA- KOKESCH, Shelia ve
Mary Z. Anderson "Executive Coaching: A Compherensive Review of the Literature", **Consulting Psychology Journal**, 53(4), 2001, s. 205-220.
- KAZANCI, Metin, **Halkla İlişkiler: Kuramsal ve Uygulamaya İlişkin Sorunlar**, Ankara, Savaş, 1980.
- KATZ, J.H.
ve
F.A. Miller, "Coaching Leaders Through Culture Change", **Consulting Psychology Journal**, 48(2), 1996, s. 104-114.
- KAVCAR SIRMALI ,
Meltem, Hümanistik Yaklaşım , 15 Ocak 2008
<http://www.genbilim.com/content/view/3446/38/> (erişim tarihi: 3 Mayıs 2009)
- KAYA, Alim, **Psikoloji Danışma ve Rehberlik**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2006

- KELEŞOĞLU İŞLER, Esra, "Halkla İlişkiler Mitler ve Gerçekler", Ankara, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, 2007, s. 128.
- KELLY, E. W.
ve
A. M. Shilo,
Effect of Individualistic and Social Commitment Emphasis on Clients' Perceptions of Counselors, **Professional Psychology: Practice&Research**, 22(2), 1991, s. 144-149,
www.sandymaynard.com/Thesis_without_CV.pdf (erişim tarihi: 10 Ocak 2008)
- KIEL, R. ve E. Rimmer
ve K. Williams, M. Doyle
Coaching at The Top, **Consulting Psychology Journal: Practice&Research**, 48(2), 1995, s. 67-77.
- KILBURG, Richard,
Coaching and Executive Character: Core Problems and Basic Approaches, **Consulting Psychology Journal**, 49(4), 1997, s. 134-144.
- KOÇ, Saim,
İletişimde Ustalaşmak, İstanbul, Kuraldışı Yayınları, 2008.
- KORKUT, Fidan,
İletişim Becerileri Eğitiminin Lise Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmelerine Etkisi, **3P Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3., 1996, s. 191-198.
- KÖKEL, Fatma Dilek,
"Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi", **Human Resources 3/2**, İstanbul, 1999, s. 44.
- KÖKNEL, Özcan,
İnsanı Anlamak, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1997.
- KÖKNEL, Özcan,
Korkular Takıntılar Saplantılar, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 2004.
- KÖKTÜRK, Mehtap,
Yaşanmış Hikayelerle Koçluk Mentorluk, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2006.
- KRUCKEBERG, D.,
"The Future of Public Relations: Some Recommendations", **Public Relations Review**, 24(2), 1999, s. 235-248.
- KVAVILASHVILI, Lia,
J. David Messer
ve
Pippa Ebdon
"Prospective Memory in Children: The Effects of Age and Task Interruption", University of Hertfordshire, 2001, s. 419-420, <http://interruptions.net/literature/Kvavilashvili-DP01.pdf> (erişim tarihi: 20 Şubat 2008)

- LANDSBERG, Max, The Tao of Coaching, First Edition Harper Collins Publishers, New York, 1997.
- LASKE, Otto, "An Integrated Model of Development Coaching", **Consulting Psychology Journal**, 53(1), 1999, s. 139-159.
- LAZAR, Judith **İletişim Bilimi**, Çev. Cengiz Anık, Ankara, Vadi Yayınları, 2001.
- LAZARUS, S. Richard **Emotion and Adaptation**, Oxford University Press, 1991.
- LEEDS, Dorothy, **Smart Questions** , Mc Graw Hill, USA, 1987.
- LOCKE, Edwin ve Gary P. Latham, **A Theory of Goal Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall, 1990.
- LOWMAN, L. Rodnay, **Handbook of Organizational Consulting Psychology**, Jossey-Bass, 2002, s. 141.
- MAKSUDOĞLU, Fulya, **"Kitle İletişim Araçlarının Seçim Propagandalarında Kullanımı"**, Mustafa Kemal Üniversitesi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 17. <http://kutuphane.mku.edu.tr/tez/T301.pdf> (erişim tarihi: 7 Şubat 2009).
- MARSTON, John, **The Nature of Public Relations**, New York, Mc Graw Hill, 1963.
- MATTELART, Armand, **İletişimin Dünyasallaşması**, Çev. Halime Yücel, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.
- MAYNARD, Sandy, **"Personal and Professional Coaching: A Literature Review"**, Yüksel Lisans Tezi, Walden Üniversitesi, Mayıs, 2006, s. 61-62
- MAX, Landsberg, **Koçluğun Taosu: İş Yaşamında Liderliğin Bir Adım Ötesine Geçmek**, Çev: H. Betül Çelik, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.
- MC DERMOTT, Ian ve Jago, Wendy, **İçsel Koçluk**, Çev. Halil Tunalı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2005.

- MARSHALL, Mc Luhan, **Yaradanimiz Medya**, Çev. Ünsal Oskay, İstanbul, Merkez Kitapçılık, 2005.
- MC QUAIL, Denis ve Sven Windahl, **İletişim Modelleri**, Çev. Mehmet Küçükuyurt, Ankara, Vadi Yayınları, 1993.
- MEGEP, "Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Alanı", Öğrenme Faaliyeti-19, Ankara, 2007, http://emezun.meb.gov.tr/doc/tanitimmodulu/19-Halkla_Iliskiler_Ve_Organizasyon.pdf (erişim tarihi: 15 Şubat 2008)
- MERTEN, Klaus, **Kommunikation**, Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen, 1977, s. 14.
- Minibaş Poussard, Jale, **Yönetimde Yeni bir Stil: Coaching**, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2004.
- MINK, Barbara ve Oscar Mink ve Keith Owen, **Developing High Performance People: The Art of Coaching**, Perseus Books, USA, 1993.
- MOLFENTER, D. Todd, **Modeling Change Agent Behavior and Sustainable Adherence**, Dissertation Abstracts International, 2004, s. 65(11), 5972B
- MORGAN, T. Clifford, **Psikolojiye Giriş**, Çev. Sibel Karakaş, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikolojik Bölümü Yayınları, 2006.
- MUTLU, Erol, **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınları, Ankara, 1998.
- NAISBITT, John, **Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives**, New York, Warner Books, 1982.
- NUHOĞLU, Simin, "İyimserliğin Gücü", **Geo Dergisi**, Mayıs 2007, s. 71-76.
- O'CONNOR, Joseph ve Lages, Andrea, **NLP ile Koçluk**, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat, 2004.
- ODABAŞI, Yavuz, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul, Mediacat, 2007.
- ODABAŞI, Yavuz ve Gülfidan Barış, **Tüketici Davranışı**, İstanbul, Mediacat, 2007.

- OECKL, Albert , **Dünyada Halkla İlişkiler Eğitimi**, Çev.Nur Nirven, Ahmet Ünver, İstanbul, IPRA Altın Kitap Sayı:2, Rota Yayınları, 1998.
- OKAY, Ayla ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der, 2005.
- ORRICK, James B., **An Introduction to Public Relations**, Çev. Oğuz Onaran , Ankara, Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Basın Yayın Yüksek Okulu, 1967.
- OSKAY, Ünsal, **İletişimin ABC'si**, Der Yayınları, İstanbul, 2001.
- ÖSYM, **2007-2008 yılı Yükseköğretim İstatistikleri**, ÖSYM Yayınları, 2008-2, Ankara, 2008.
- ÖZÇELEBİ, Suat, **Konuşmak ve Anlaşılmaq**, İstanbul, Sita Yayınları, 1998.
- ÖZKALP, Enver, **Davranış Bilimlerine Giriş**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1998.
- PALUS, C. J. ve A. M. Selvin ve M. L Pulley, **Exploration for Development: Developing Leadership bu Making Shared Sense of Comlex Challenges, Consulting Psychology Journal**, 55(1), 2003, s. 26-40.
- PEALE, Norman Vincent, **The Power of Positive Thinking**, Canada: Random House, Ballantina Books, 1952.
- PERRY, R.Vannetta ve Clinton, P. Richardson, **"The New Mexico Tech Master of Science Teaching Program: An Exemplary Model of Inquiry-Based Learning"**, **31 st ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference**, Reno, 2001.
- ROGERS, R. Carl, **A Way of Being**, New York, Houghton mifflin Company, 1980.
- RONEYNE, S. Lindsay, **"Effects Of Coaching Behaviors on Team Dynamics: How Coaching Behaviors İnfluence Team Cohesion and Collective Efficacy Over The Course of a Season"**, Oxford, Miami Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 47-48.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Ezgi Yayınevi, 2008.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1993.
- SALISBURY, Frank, **Developing Managers as Coaches- A Trainer's Guide**, McGraw Hill Book Co., London, 1998.
- SCHRAMM, Wilbur Lang ve Steven H. Chaffee ve Everett M. Rogers, **The Beginnings of Communication Study in America: A Personal Memoir**, USA, Sage, 1997, s. 105.
- SCHRAMM, Wilburg, **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, Çev. Ünsal Oskay, A.Ü.S.B.F. Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1985.
- SCHULTZ, Duane P. ve Sydney Ellen Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, Çev. Yasemin Aslay, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 2007.
- SELIGMAN, Martin, **Learned Optimism**, Newyork, NY: AA Knopf, 1991.
- SMITH, Richard D., **Strategic Planning for Public Relations**, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2002.
- SMITH, Ronald E. ve Smoll, Frank L., "Self-esteem and Children's Reactions to Youth Sport Coaching Behaviors: A Field Study of Self-Enhancement Processes", **Developmental Psychology**, 1990, 26, s. 987-993.
- SOLAK, Adem, **İnsan İlişkileri ve İletişim**, Hegem Yayınları, Ankara, 2006.
- SPERRY, L., "Working with Executives: Conerting, Counselling and Coaching", **Individual Psychology: Journal of Adlerian Theory Research&Practice**, 49(2), 1993, s. 257-266, www.ccl.org/leadership/pdf/research/ExecutiveCoaching.pdf (erişim tarihi:22 Ocak 2009).
- STEIN, F. Irene, "Beginning a Promising Conversation", **1. ICF Koçluk Araştırması Sempozyumu**, Mooresville, NC:Paw Print Press, 2004, s. vii-xii.

- STEPHENSON, Howard, **Handbook of Public Relations**, McGraw-Hill Book Company, 1960.
- SURVEY, Anna, **Corporate Coaching Growing as Retention Tool**, Amerikan Management Association, HR Focus, USA, 1999.
- ŞAHİN, Özgür, "Dinleme Yeteneğinizi Geliştirin", 3 Şubat 2008, <http://www.kendinigelistir.com/dinleme-yeteneginizi-gelistirin/> (erişim tarihi:20 Mart 2008)
- TEKİNALP, Şermin ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.
- THEAKER, Alison, **The Public Relations Handbook**, New York, NY., 2001.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat, "Yaşam Koçluğu", **Tempo Dergisi**, 16-22 Ocak 2003.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat ve Cengiz Alkış **İnsan Tanıma Kılavuzu**, Kapital Yayınları, 2005.
- TOMLINSON, John, **Küreselleşme ve Kültür**, Çev. Arzu Eker, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, 2004.
- TORTOP, Nuri, **Halkla İlişkiler**, İstanbul, Yargı Yayınları, 1993.
- TÜRKMENOĞLU, İdil, "İş yaşamında 'bağışlama, sevgi, vicdan ve ruh temizliği'" <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=7068> (erişim tarihi:14 Nisan 2008)
- TÜRKMENOĞLU, İdil, "Pozitif Yaklaşım Yöntemiyle Boyner Holding Kurumsal Kültür Çalışması", **12.İnsan Kaynakları Zirvesi**, 14.02.2007.
- Uluslararası Koçluk Federasyonu, "Koçluk Temel Yeterlilikleri", 2006, http://www.icfturkey.org/kocluk_yeterlilik.htm (erişim tarihi: 7 Şubat 2008).
- ÜNAL, Cavit, **İnsanları Anlama Kabiliyeti**, Ankara, Başnur Matbaası, 1973.

- ÜNAL, Cavit, "İnsanları Anlama Kabiliyeti", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 5 Sayı: 3, s. 77, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/492/5768.pdf> (erişim tarihi: 25 Eylül 2008)
- ÜNSAR, Sinan ve Serap Ünsar, "Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi", http://www.nuveforum.net/attachments/11851d1227770489-pdf_ut_356-pdf (erişim tarihi: 25 Mayıs 2009)
- WESTWOOD, John, **Değişen Dinamikleri Yakalamak için Etkin Pazarlama Planlaması**, Çev. Özlem Koşer, İstanbul, Kaizen Resital Yayıncılık, 2006.
- WETHERBE, James C. ve Bond Wetherbe, **Doğru Soruları Sormak**, Çev. Nelda Bayraktar, İstanbul, Arıtan Yayınevi, 2005.
- WHISTON, C. Susan ve L. Thomas Sexton, "An Overview of Psychotherapy Outcome Research: Implications for Practice", **Professional Psychology: Research & Practice** 24, 1993, s. 43-50.
- WHITE, Rupert Eales, **Etkili Liderlik Becerileri**, Çev. Kader Ay, İstanbul, Kaizen, 2006.
- WITHERSPOON, Robert ve White, Black, "Executive Coaching: What's In It For You", **Training and Development Journal**, Number 50, 1996, s. 14-15.
- WITHERSPOON, Rubert ve R. White, "Executive Coaching: A continuum of Roles", **Consulting Psychology Journal: Practice & Research**, 48, 1996, s. 124- 132.
- WILCOX, L. Dennis ve T. Cameron Glen , **Public Relations: Strategies and Tactics**, USA, Allyn & Bacon Publishing, 2005.
- WILDER, M. Ve P. Shuttleworth Cell, "Inquiry: A 5E Learning Cycle Lesson", **Science Activities**, 41, 4, 2005, s. 37-43.
- WOOD, B. William, **Inquiry-Based Undergraduate Teaching in Life Sciences at Large Research Universities: A Perspective on The Boyer Commission Report**, Cell Biology Education, 2, 2003.

- YALÇINKAYA, Ahmet, “Performans Geliştirmede Bir Araç Olarak Koçluk Sistemi ve Bir Uygulama”, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005, s. 123-124.
- YILDIRAN, Hatice, “Koçluk Nedir”, İda Danışmanlık ve Koçluk Hizmetleri, 2009.<http://www.iddanismanlik.net/Default.asp?K=0&K1=137> (erişim tarihi: 15 Mart 2009)
- YILDIRIM AKGÜN, Dilek, “Dilek Yıldırım Akgün Kimdir”, Pazarlama Dünyası, Ocak 2009, <http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=183&ItemId=243&Rtabid=38> (erişim tarihi: 2 Şubat 2009).
- YILDIRIM BECERİKLİ, Sema, “Türkiye’deki Lisans Düzeyindeki Halkla İlişkiler Eğitimine İlişkin Bir Değerlendirme”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, **Communication in the Millennium Sempozyumu 2004**, s. 197-198.
- YILMAZ, Elgiz, “Halkla İlişkilerin Bugünü ve Yeni Eğilimler”, İstanbul, 2008, s. 4-6, <http://www.politikiletisim.com/index.php/ariv/makale/437-halkla-iklern-buguenue-ve-yen-elmler.html> (erişim tarihi: 7 Kasım 2008)
- YILMAZ, Erol, “**Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler ve Kitle İletişim Araçları**”, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s. 27-41, http://www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php?action=6&type=6&target=contentShow&id=1065&node_id=134 (erişim tarihi: 17 Aralık 2007)
- YURDAKUL, Kazım, “Koçluk Nedir”, Maltepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi, Şubat2008, http://www.maltepe.edu.tr/akademik/rektorluge_bagli/masem/kocluk.asp (erişim tarihi: 15 Şubat 2009)
- YÜRÜTEN, Merve, Fa Coach Academy Seminer Notları, Şubat 2008
- ZARAKOL, Nejla, **Konu ve Kriz Yönetimi**, İda Danışmanlık, 2 Haziran 2006, Seminer Notları.
- ZILLIĞLU, Merih, **İletişim Nedir**, İstanbul, Cem Yayınevi, 2. bs., 1996.

EKLER

Ek-1 Dinleme Becerisi Ölçeği

Bu anket, kişilerin başkalarını dinleme eğilimlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sizden istenen her bir ifadeyi okuyarak kendinize uygun olan seçeneğe (X) işareti koymanızdır.

Araştırmanın sağlıklı sonuç verebilmesi için İçinizden gelen ilk cevabı vermeniz uygun olacaktır. İlginiz için teşekkür ederiz.

Görkem İLDAŞ AŞILIPINAR

		EVET	KARAR-SIZIM	HAYIR
1	Karşımdaki kişinin duygu, düşünce ve isteklerine karşı tepkilerimi sözlerimle veya bakışlarım iletebilirim.	()	()	()
2	Benim gibi düşünmeyen insanları dinlerken sıkılırım.	()	()	()
3	Başkalarının sözlerini uzun süre dinlemek hoşuma gitmez.	()	()	()
4	Karşımdaki kişiyi dinlerken düşüncelerim başka alanlara kayar.	()	()	()
5	Konuştuğum kişiyi daha iyi anlamak istediğimi kendisine hissettirmeye çalışırım.	()	()	()
6	Başkalarını uzun uzun dinlemek zorunda olmadığımı düşünüyorum.	()	()	()
7	İnsanlar beni soğuk ve duyarsız buluyor.	()	()	()
8	Bazen birisi ile konuşurken yüzüne baktığım halde sözlerini dinlemediğim olur.	()	()	()
9	Karşımdaki kişiyi daha iyi anlayabilmek için ona sorular sorarım.	()	()	()
10	Bir anlaşmazlık olduğunda karşımdaki kişinin isteklerini , düşüncelerini anlamak için onu sabırla dinlemeye çalışırım.	()	()	()
11	Bir kimseyi dinlemediğim halde dinliyormuş gibi davrandığım olur.	()	()	()
12	Konuşurken açık, sade ve düzgün cümleler kurmaya çalışırım.	()	()	()
13	Dinlerken kendimi karşımdaki kişinin yerine koymaya çalışırım.	()	()	()
14	Konuşurken karşımdaki kişinin gözlerine bakmaya çekinirim.	()	()	()
15	Bir kimseyi dinleyemeyecek kadar meşgul isem bunu ona söylerim.	()	()	()

Ek-2 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenirlilik Düzeyi

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	30,970	31,484	0,384	0,751
S2	31,640	30,697	0,370	0,752
S3	31,790	31,218	0,316	0,757
S4	31,520	29,666	0,485	0,740
S5	31,210	31,137	0,394	0,750
S6	31,540	30,150	0,399	0,749
S7	31,180	32,614	0,230	0,763
S8	31,840	32,560	0,145	0,774
S9	31,260	30,497	0,413	0,748
S10	31,210	31,097	0,334	0,755
S11	31,950	30,836	0,377	0,751
S12	31,000	32,242	0,296	0,758
S13	31,270	30,280	0,477	0,742
S14	31,420	29,297	0,500	0,739
S15	31,300	30,677	0,405	0,748

Tablo – 28 Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

Ek-3 Temel Koçluk Becerileri Eğitimi Sunumu

TEMEL KOÇLUK BECERİLERİ EĞİTİMİ
Yer: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi
Süre: 6 saat

AMAÇ:	Öğrencilerin kişilerarası iletişimlerinde başarılı olmaları, ve sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri amacıyla özellikle dinleme, etkili soru sorma teknikleri ve gözlem becerisinin önemi üzerinde odaklanan yeni bir yöntemle tanıştırılması.
İÇERİK:	Koçluk yaklaşımını ana hatlarıyla ele alırken, temelinde kişilerarası iletişim becerileri olarak kabul edilen, fakat aynı zamanda koçluk becerileri olarak da adlandırılan dinleme, güçlü sorular, gözlem ve geri bildirim konuları görseller aracılığıyla anlatılacaktır. Çeşitli sinema filmlerinden yararlanılarak koçluk ve koçluk becerileri örnekleri renklendirilecektir.
FAYDALARI:	Öğrenciler öğrendikleri koçluk becerileri ile sadece iş dünyasında değil hayatlarının her alanında bu becerileri nasıl kullanacaklarına ilişkin ipuçları elde edecekler. Temel Koçluk Becerilerinden dinleme, soru sorma ve gözlem becerileri detaylandırılarak öğrencilere kişisel gelişimleri ile ilgili bir farkındalık yaşatılacaktır.

TEMEL KOÇLUK BECERİLERİ EĞİTİMİ 2008

Temel Koçluk Becerileri Eğitimi

Koçluk Mesleğine Genel Bakış	Koçluk Nedir?
	Hayallerden hedeflere ve hedeflerden gerçeklere:KOÇLUK
	Koçluğun dünü ve bugünü
	Koçluğun diğer yöntemlerden farkı
Kendini Keşfet	Koçluk Türleri
	İnsanın Gelişimi ve Geleceği
	Kişisel SWOT Analizi
Sorulardan Hedeflere	Cesur Sorular
	Sorular Cevaplardır.
	Kaynaklar, Hedefler, Değerler
"Koçun Kim?" Ben	Kendi Kendine Koçluk
	Keşif Süreci, Kendini Keşfet, Kendin Ol
Koç Olmak	Koç Olarak Davranış Modelleri
	Koçun Yüklendiği Roller
	Koç Olmak

UYGULAMA

Koçluk Becerileri Uygulamaları	Dinlemek, Konuşmak
	Söylenen ve Söylenmeyi Keşfetmek
	Gözlem
	Sorular Cevaplardır.

SEÇİM SENİN... "ÖĞRENİCİ YOL mu YARGILAYICI YOL mu?"



"Bir insana olduğu gibi davranırsan
olduğu gibi kalır, olabileceği gibi
davranırsan olabileceği gibi olur."

Goethe



Nereye bakıyoruz? Bakış açısı



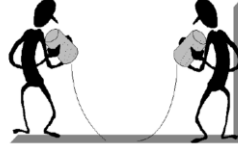
Her insanın toprak, altın ve çakıldan
oluşan yönleri vardır. Toprak ve çakıl için
görürsem, dinlersem, konuşsam kişi
bana toprak ve çakıl yönünü verir. Kişinin
altınları bulmak için altınlarını görmeye
çalışmalıyım.



Koçluğun dünü ve bugünü...

SPORDA, YÖNETİCİLİKTE, SAĞLIKTA,
YAŞAMIN her alanında KOÇLUK

Daha fazlasını isteyen insanlar koça gelir.
(daha iyi iş, daha çok para, daha uyumlu
ilişkiler...isteyenler gelir.)



Koçluk Türleri

Yaşam koçluğu
Kurumsal koçluk
Yönetici koçluğu
Satış koçluğu
Kariyer koçluğu
İlişkiler koçluğu
Para koçluğu
Ebeveyn koçluğu
Spiritüel koçluk

Eğitim ve Koçluğa düzenli olarak yapılan yatırımlar,
çalışan başına %50'nin üzerinde net satış, çalışan
başına neredeyse %40 gayri safi kar ve hisse
senetlerinde %20 daha yüksek pay ile sonuçlanmıştır.
(Amerikan Toplumunun Eğitim ve Geliştirme
Raporu)

Geleneksel eğitim deneyiminin, çalışan üretkenliğini
%20-25 artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte,
müşterinin istediği doğrultuda eğitim ile kurumsal
koçluğu birleştirdiğinizde, çalışan üretkenliği %80'den
fazla artmıştır. (Public Personnel Management
Journal, 1997 kişi)

Stanford, Harvard Teknoloji Enstitüleri'ne göre,
şirketinizin başarısının %85'i çalışanlarınızın
becerilerine bağlıdır.

Koçluk hizmetinden elde edilen parasal sonucu
değerlendirirsek; Fortune Dergisi'ne göre,
yöneticiler ortalama geri dönüşün 100,000\$'dan
fazla veya koçluk hizmetinin şirketlerine olan
maliyetinin 6 katı olduğunu belirtmektedir.

İnsan kaynakları uzmanlarının 1999'da yaptığı
bir araştırmaya göre, A.B.D.'deki şirketlerin
%90'ı kilit noktalardaki yöneticilerine koçluğun
belirli yöntemlerini sunmaktadır.

Koçluğun kullanıldığı alanlardan bazıları:

Liderlik gelişimi

Üst düzey personeli elde tutma

Örgütsel yönetici yedekleme planlaması

Terfi veya yeni işe alımlardan sonra başarı
sağlamaktır

NEDEN KOÇLUK İHTİYACI DOĞDU?



Koçluk- Coaching

Mevcut durumunuzda neredesiniz? Hayalinizde nerde olmak istiyorsunuz? "Kişinin mevcut durumundan hayalindeki duruma taşınmasına çalışır koçlar."

Koçlar; sporcu koçları gibi çalışırlar. Cesaret, motive edici, yönetici gibi çalışır. Aynı zamanda kişisel danışman gibi çalışır. Destek verir. Mentor gibi büyük hedefler koymanızı sağlar ve inanır.

Koçluk- Coaching

Koçluk kişideki potansiyeli görüp, onu serbest bırakmasını sağlayarak, kişinin kendini keşfetmesine olanak verir.



Her Şey Yoktur

Koçluk- Coaching

Koçluk ne değildir?

Terapi değildir.
Danışmanlık değildir.
Eğitim değildir.
Felsefe değildir.
Ukalalık değildir.
Mentorlük değildir.

Koçluk- Coaching

Koçluk ve psikoloji
Sokrates; (bilgiyi doğurtma yöntemi...)
Koçluk diğer yöntemlerden nasıl farklıdır?

Koçluk diğer yöntemlerden nasıl farklıdır?

- Danışman yaklaşımı : "işte çözüm budur, bunu uygulayın."
- Eğitmen yaklaşımı : "En iyi uygulama yöntemi böyledir."
- Psikolog/terapist yaklaşımı : "Böyle davranmanızın sebebi..."
- Koç yaklaşımı : "Ne yapmayı amaçlıyorsun?"

Koç- Danışan Sensei- Çekirge



Çözümleri ve aksiyonları belirlemek için direktif veren bir yaklaşım yerine kişiyi düşünmeye sevk eden, düşünce süreçlerini kolaylaştıran sorgulama tekniklerini kullanır.

Cevap vermez, cevapları bulmanızı sağlar...

Koç- Danışan Sensei- Çekirge

Kişiyi uygun hedef belirleme ve ve bu hedefleri değerlendirme konusunda destekler.

Kişinin durumunu anlamak için gözlem yapar, dinler ve sorular sorar.

Kişiyi yarıdan uzak, kendi doğrularını empoze etmeden hedefine giden yolda eşlik eder.

Koç- Danışan Sensei- Çekirge

Koçluk şimdiki anlamak ve geleceği tasarlamaktır.

Geçmiş tespiti ya da anlamlandırma değildir.



Olumsuz cümle yapılarından kaçınınız!

İSTEDİKLERİNİZE
ODAKLANIN!!!
İSTEMEDİKLERİNİZE DEĞİL...

OLUMLU DÜŞÜNME ENGELLERİ
AŞMANIZI KOLAYLAŞTIRIR.

Koç- danışan ilişkisi Sensei- çekirge "Cilala- parlat..."

Danışan konuşmanın odağını belirler
Koç danışanı dinler.
Koç gözlem ve sorularıyla sürece katkıda bulunur.

Etkileşim ve netlik yaratır, danışanı düşünmeye sevk eder.

Odaklanma ve farkındalık sağlar.

Danışanın olduğu yer ile olmak istediği yer arasındaki mesafeyi kat etmesine yardımcı olur.

Temel koçluk becerileri

Koçlukta 5 Kilit Beceri:

- Dinlemek
- Bağlantı Kurmak
- Strateji Belirlemek
- Meydan Okumak
- Rica etmek

CESUR-GÜÇLÜ SORULAR



Koçluk Becerisi: Güçlü Sorular

İnsanlara doğrularını bulmalarına, olaylara farklı bakmalarına ve tepki göstermek yerine düşüncelerine yardım etmek...

Duyduğunuz en önemli unsurları teşhis etmek Bunları; sorulara, gözlemlere ve ricalara dönüştürmek, Etkili, az ve öz bir dil kullanmak.

"Sorulmamış soru açılmamış kapıdır."

Marilee G. Adams



CESUR- GÜÇLÜ SORULAR

5N 1K

Neden,
Nasıl,
Ne zaman,
Nerede,
Ne,
Kim)



GÜÇLÜ SORULAR

Koçluk Becerisi: Güçlü Sorular

5N 1K (neden, nasıl, ne zaman, nerede, ne, kim)

Koçlar "neden" kullanmayız. (neden yerine; "bunu yapmana sebep neydi" diyebiliriz.) Çünkü ile başlayan cümleler mazeret içerir. "Nasıl" çok kullanılır. İleri götüren cümleleri doğurur "nasıl".- Bunu nasıl başarırısın? gibi...

Problemlerin nedenine değil; ondan nasıl sıyrılınabileceğine odaklanacağız. Ne, ne zaman, nerede, kim kullanılır.



GÜÇLÜ SORULAR

Koçluk Becerisi: Güçlü Sorular

Sorunun cinsi kişiyi ileriye taşıyacak.

Çözüm odaklı olacak.

Açık uçlu olacak.

Etkili bir dil.(kısa ve öz soru)

Cümlelerin içindeki kilit kelimeleri bulup, onunla ilgili soru cümleleri kur.

"Güçlü bir soru güçlü bir cevap doğurur."



Açık- Olumlu dil

- Başka düşünceler var mı?
- Bize uygun seçenekleri gözden geçire
- Nasıl geliştirebiliriz?
- Başka kim katkıda bulunabilir?
- Düşünceni biraz daha açıklayabilir misin?
- Bunun için gerekli olan bütçeye nasıl kaynak bulabiliriz?
- Teşekkür ederim, güzel fikir..



Kapalı- Olumsuz dil

- Daha önce denedik olmadı
- Çok zaman alır
- Çok masraflı olur
- Yeni sistemler gerekir
- Bunu burada yapamazsın bizim tarzımız değil
- Doğru olabilir ama...
- Belki sonra
- O konuda bir yazı yaz...
- Biz böyle iyiyiz...
- Bütçemiz buna imkan vermiyor



Koçluk Becerisi: Söylenmeyi duyma...

Kritik Gedik:

İnsanlar Nerede Saplanır?

Yanlış enerji kalıpları

Sınırlar hakkında konuşmak

Korku ile bağlantılı konuşmalar

Kurban olmaya dair konuşmalar

Zihinsel sağlık/terapi konuları



Koçluk Becerisi: Söylenmeyi duyma...

- *Kişisel Kritik Gedikler
- *Sınır ve kurallardaki gedikler
- *Kendine verdiği değerlerde gedikler
- *Destekteki Gedikler
- *Nitelikteki Gedikler
- *Kararlılıktaki Gedikler
- *Yöndeki Gedik
- *Dışsal Kritik Gedikler



Koçluk Becerisi: Dinlemek

Değerleri, gücü, davranış ipuçlarını, kötü alışkanlıklarını, karşılanmamış ihtiyaçları, ne ile motive olduğu, gerçeği, engelleri, başarıyı ve değişimi dinleriz...

Dinlemenin 7 yolu:

- Sessizlik
- Duymak
- Geri yansıtma
- Sezgi
- Farketme
- Tanımlama
- Netleştirme



Koçluk Becerisi: Dinlemek

İyi bir dinleyici:

Söylenenlere ilgi gösterir.
Yargıda bulunmaktan kaçınır.
Konuştuğu kişiyle göz teması kurar.
Söylenenleri anlayıp anlamadığını kontrol eder.
Bir sonraki aşamada ne söyleceğini düşünmek yerine konuşana dikkatini verir.



Koçluk Becerisi: Dinlemek

Etkin Dinlemenin Kazanımları:

Kişiler yargılanmadıkları için daha çok şey paylaşır, uyum yakalar.
Kendi sorunlarına çözüm bulabilir.
Anlaşıldım duygusuyla karşıdaki kişiye olumlu duygular besler.
Karşıdaki kişiyi dinlemeye ve anlamaya hazır duruma gelir.



Yanlış Dinleme Türleri:

1. Görünüşte Dinleme
2. Seçerek Dinleme
3. Saplantılı Dinleme
4. Savunucu Dinleme
5. Tuzak Kurucu Dinleme
6. Yüzeysel Dinleme



Koçluk Becerisi: Dinlemek

İyi bir dinleyici olmanın temel ilkeleri:

Susun
Konuşanı rahatlatın
Dinlemek istediğinizi hissettirin
Dikkat dağıtıcı durumlardan uzak durun.
"Empati"
Acele etmeyin, zaman tanıyın.
Duyularınızı kontrol edin.
Soru sormaktan kaçınmayın.
Yargılayıcı olmayın.

Koçluk Becerisi: Söylenmeyi duyma...

- *Kişisel Kritik Gedikler
- *Sınır ve kurallardaki gedikler
- *Kendine verdiği değerde gedikler
- *Destekteki Gedikler
- *Nitelikteki Gedikler
- *Kararlılıktaki Gedikler
- *Yöndeki Gedik
- *Dışsal Kritik Gedikler



Koç gedikler ile çalışır...

Dinler...
Değerleri
Gücü
Davranış ipuçlarını
Kötü Alışkanlıkları
Karşılanmamış İhtiyaçları
Neyle motive olduğunu
Gerçeği
Engelleri
Kazanmayı ve Değişimi
Sizin Tepkinizi



**KOÇLUK
HALKLA İLİŞKİLER
UZMANINA NE
KATAR?**



Halkla ilişkiler uzmanının taşınması gereken özellikler

- *Müşterisinin ne istediğini doğru anlayabilmek, başarılı tespitler yapabilmek
- *Aynı anda değişik bakış açılarını değerlendirebilme yeteneği
- *Sorgulayıcı bir zeka
- *İnsan ilişkilerinde başarı
- *iyi dinlemeyi bilmek
- *Güçlü stratejiler oluşturabilmek
- *Diğer kişilerin bakış açılarını anlayıp değerlendirebilme yeteneği

Halkla ilişkiler uzmanının taşınması gereken özellikler

- *Halkla İlişkilerde Dinleme
- *Halkla İlişkilerde Soru Sorma
- *Halkla İlişkilerde Gözlem
- *Halkla İlişkilerde Geri Bildirim

Ek-4 Araştırmacının Koçluk Sertifası

CERTIFICATE
_____ of _____
COMPETENCY
Is hereby awarded to
Gorkem İldas Asilipinar

*The Coaching Institute, a subsidiary of Comprehensive Coaching U, Inc.,
is proud to certify that Gorkem İldas Asilipinar has fulfilled the requirements for and is
hereby awarded recognition as a Certified Comprehensive Coach.*

Terri Levine
Terri Levine, Founder
March 28, 2008
Date

Fatos Ayvaz
Fatos Ayvaz (Fa Coach Academy)

Eğitim Sonrası

Koçluk Eğitimi Alanlar	Kış 1	Kış 2	Kış 3	Kış 4	Kış 5	Kış 6	Kış 7	Kış 8	Kış 9	Kış 10	Kış 11	Kış 12	Kış 13	Kış 14	Kış 15	Kış 16	Kış 17	Kış 18	Kış 19	Kış 20	Kış 21	Kış 22	Kış 23	Kış 24	Kış 25	Kış 26	Kış 27	Kış 28	Kış 29	Kış 30	Kış 31	Kış 32	Kış 33	Kış 34	Kış 35	Kış 36	Kış 37	Kış 38	Kış 39	Kış 40	Kış 41	Kış 42	Kış 43	Kış 44	Kış 45	Kış 46	Kış 47	Kış 48	Kış 49	Kış 50	ort.
Karşımdaki kişinin duyguları, düşünceleri ve isteklerine karşı tepkilerimi sözlerimle veya bakışlarım ile belirlerim.	2	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	4	2	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,5
Benim gibi düşünenlerin insanları dinlerken sıkılırım.	3	1	2	3	1	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	2,4	
Başkalarının sözlerini uzun süre dinlemek hoşuma gitmez.	2	3	1	2	1	2	1	1	2	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	2	3	2	1	1	3	3	1	3	3	3	2	1	1	3	3	1	3	1	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	1	2,0	
Karşımdaki kişiyi dinlerken düşüncelerim başka alanlara kayar.	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,5		
Konuşturduğum kişiyi daha iyi anlamak istediğimi kendisine hissettirmeye çalışırım.	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,7		
Başkalarını uzun süre dinlemek zorunda olmadığımı düşünüyorum.	3	3	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	1	3	2	1	3	1	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,3		
İnsanlar beni suçluk ve duyarsız buluyor.	3	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,5		
Bazen birisi ile konuşurken yüzüne baktığım halde sözlerimi dinlemediğim olur.	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,4		
Karşımdaki kişiyi daha iyi anlayabilmek için ona sorular sorarım.	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,4		
Bir anlaşmazlık olduğunda karşımdaki kişinin isteklerini, düşüncelerini anlamak için onu sabırla dinlemeye çalışırım.	3	1	4	3	3	1	3	3	4	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,7	
Bir kimseyi dinlemediğim halde dinliyormuş gibi davrandığımı düşünürken açık, sade ve özgeçmiş cümleler kurmaya çalışırım.	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,1	
Dinlerken kendimi karşımdaki kişiyi yerine koymaya çalışırım.	2	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,3	
Konuşurken karşımdaki kişinin gözlerine bakmaya çekinirim.	3	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,4	
Bir kimseyi dinleyemeyeceğim kadar meşgul isem bunu ona söylerim.	2	1	3	2	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,4	
toplam	36	33	34	39	34	34	35	37	34	37	39	34	36	34	31	34	36	35	34	36	42	38	34	33	32	43	38	36	37	36	35	33	37	31	39	41	36	45	33	33	36	39	33	41	37	33	42	32	36	38	36,1

karşımdaki kişiye yönelik olan sözlü ve sözsüz tepki: 1., 7., 12. ve 14. sorular
seyah gösterme: 6., 11. ve 15. sorular
sabırlı olma: 3. ve 10. sorular

Empatik: 8. ve 13. sorular
dinlemeye istekli ve hazır olma: 4. ve 2. sorular
ilgi: 5. soru, 9. soru