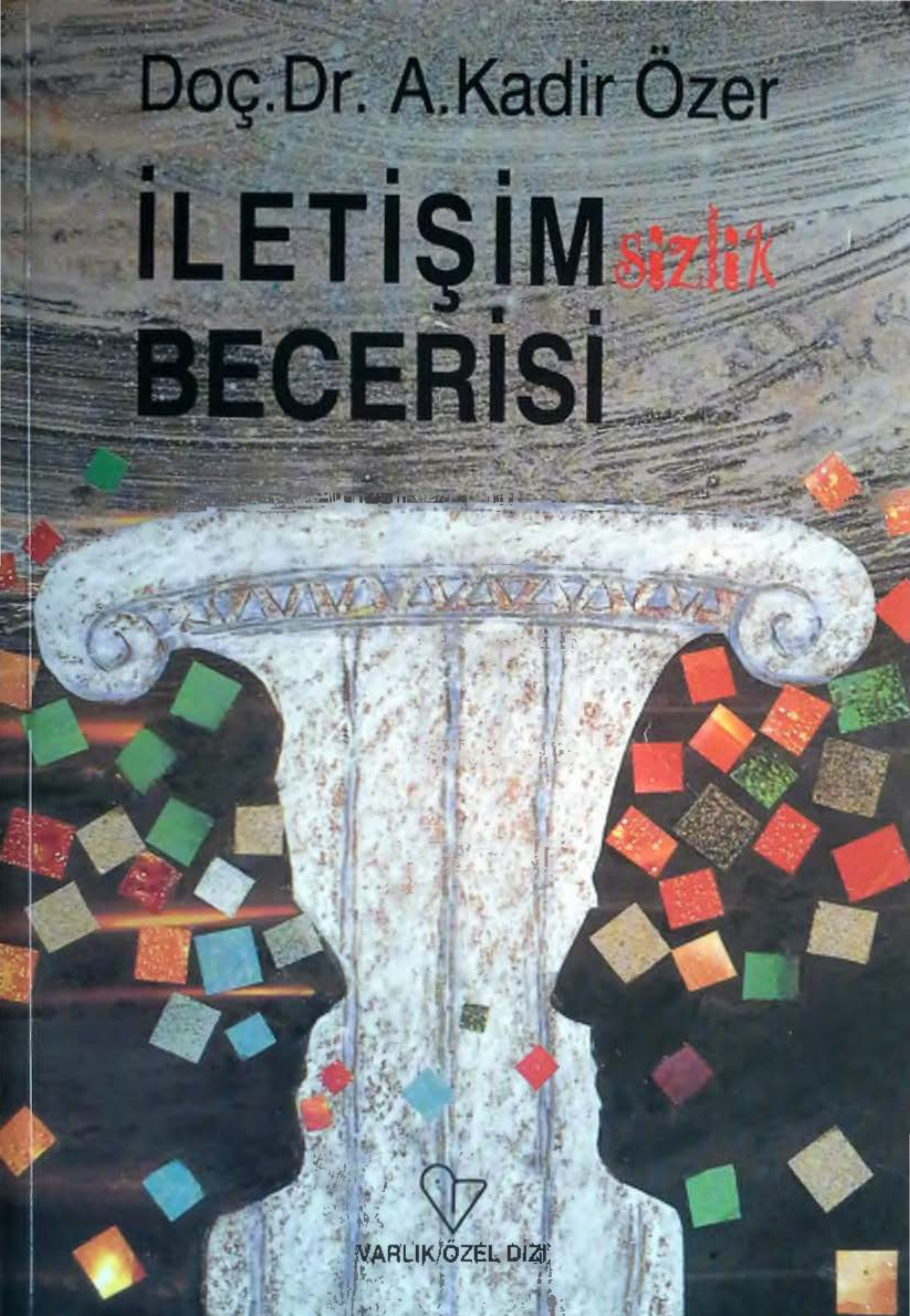
Doç.Dr. A.Kadir Özer

İLETİŞİM sizlik BECERİSİ



NARLIK/ÖZEL DİZİ

Özel Dizi: 4
Varlık Yayınları, Sayı: 406

© A. Kadir Özer / Varlık Yayınları A.Ş.

ISBN 975-434-153-2

Kapak düzeni: Ekin Nayır
Dizgi ve ofset hazırlık: Varlık Yayınları
Baskı: Kurtiş Matbaası

VARLIK YAYINLARI A.Ş.
Cağaloğlu Yokuşu 40/2, 34440 İstanbul
Telefax: (212) 522 69 24 - 512 95 28

Doç.Dr. A. Kadir Özer

İLETİŞİM sözlük BECERİSİ

VARLIK/ÖZEL DİZİ

Doç.Dr.A.Kadir Özer, Hacettepe Üniversitesi'nden psikoloji-de lisans, ve University of South Florida'dan klinik psikolojide Master ve Doktora derecelerini almıştır. Annapolis Sağlık Müfettişliği polikliniğinin Akıl Sağlığı Bölümü Psikoloji Servisi direktörlüğünü 1982'den 1984'de yurda dönene kadar sürdürmüştür. Bir süre, Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nde öğretim görevlisi olarak çalışmıştır.

Halen, Davranışsal Analiz Hizmetleri çatısı altında psikolojik danışmanlığın yanı sıra, çeşitli kuruluş ve firmalara eleman seçimi, eğitimi ve araştırma hizmetleri vermektedir. Ayrıca, Boğaziçi ve Marmara Üniversiteleri'nde part-time öğretim görevlisidir.

Duygusal Gerilimle Başedebilme: "Ben" Değeri Tiryakiliği, (Varlık Yayınları, 1995, 4.Basım), ve, Sınav ve Sınanma Kaygısı, (Varlık Yayınları, 1990) adlı iki kitabı daha vardır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 6
BİRİNCİ BÖLÜM: DUYGU VE DAVRANIŞLARIN NEDENİ 9
Olaylar,Düşünceler,Duygular 14
İç-Olaylar:Düşüncelerimiz,Yorumlarımız,İnanışlarımız 19
Düşündüğümüz gibi Davranmak 24
İKİNCİ BÖLÜM: DÜŞÜNCELERİMİZİN ÖZELLİKLERİ 28
Otomatik Pilot 28
Mantık İhtiyacı 32
Telkin Güçleri 38
Resimlerle Düşünme: Hayal Gücümüz 44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İLETİŞİMİN DÜŞÜNSEL ALT YAPISI 49
Düşündüğümüz gibi Davranırız 52
Açı Farklılıkları 53
Olasılıklı Düşünme 57
"-Meli, -Malı" Terörü 59
"Doğruluk Abideliği" 62
"Kutuplaşmış" Düşünme 62
Yapanı Değil Yapılanı Değerlendirme 64
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İLETİŞİMDE, DUYABİLMEK, GÖREBİLMEK, DİNLEYEBİLMEK 73
BEŞİNCİ BÖLÜM: İLETİŞİMDE. ANLAYABİLMEK 82
Açı Sadakati, "Ben Bilirimcilik" 82
Kişileştirme 86
Zihin Okuma 86
ALTINCI BÖLÜM: ANLAMAYI TEST EDEBİLMEK, SORU SORABİLMEK 91
Açık Uçlu Sorular 91
Kapalı Uçlu Sorular 93
Açıcı Yankı Soruları 94
YEDİNCİ BÖLÜM: İLETİ DAKİKLİĞİ 101
Gelen İletiyi Dakikleştirme 101
Gönderilen İletiyi Dakikleştirme 103
İleti Dakikliğinde Gözetilen İlkeler 104
Baskın Algılama Kanalı 109
SEKİZİNCİ BÖLÜM: SÖZSÜZ İLETİŞİM 120
DOKUZUNCU BÖLÜM: FARKLILIKLAR ARASINDA BENZERLİKLERİ GÖRMEK 133
Ormanı Görmek 133
Yeniden Anlam Tanımı 136
Karşı Açıyı Takdir 139
Ortak Açıya Davet 142
BİTİRİRKEN 151
KAYNAKÇA 152

Farklılıklarıyla iletişim
becerilerimin gelişmesine
yardımcı olan,
Yalın ve Olcay'a...

ÖNSÖZ

İletişim becerisi üzerine bir kitap yazmaya karar verilip, adının neden "iletişimsizlik becerisi" konulduğu merak edilebilir...

Son 12-13 yıl içinde nice birey, çift, aile ve gruplar ile psikoloji mesleğinin uygulamasını yaparken, çoğu kez sorunun, temelinde bir "iletişim yoksunluğu" veya "iletişim kopukluğu" olduğu dikkatimi çekmiştir. Bu yoksunluk ve kopukluk ile birbirlerini dinlemeyi bırakıp kıyasıya bir ağız dalaşına girdiklerini, üstelik bunu oldukça iyi yapar hale geldiklerini, zaman zaman bunu da terk edip artık birbirleriyle hiç konuşmamaya başladıklarını gözledim. Psikoloji biliminin uygulaması ile uğraşan kişilerin üzerinde titizlikle durdukları bir temel soru vardır: Kişi davranışı nasıl kazanmıştır ve nasıl ve niçin devam ettirmektedir? Bu soru sadece ve sadece "olumlu" diyebileceğimiz davranışlar veya duygular ile sınırlı değildir. Kişi kendini mutlu etme becerisini kazanabileceği gibi, mutsuz etme becerisini de kazanabilir; gece yatağına yattığında uykuya dalmayı becerebildiği gibi, kendini uykusuz bırakma becerisini de kazanmış olabilir.

İletişim bağlantısını oluşturabilmek kazanılmış bir davranış ve becerinin ürünüdür. Aynı şekilde, bir araya gelip de, zaman içinde tozu dumana katarak birbirleriyle öfkeli bir mücadeleye girebilmek de kazanılmış bir davranış ve becerinin ürünüdür. Bu anlamda, kişiler ya iletişimi ya da iletişimsizliği becerirler. Benim gördüğüm, daha çok iletişimsizliği becermeleri olmuştur. İşte bu beceriyi anlayabilmek, nasıl oluştuğunu görebilmek, iletişim olarak tanımladığımız, o son derece temel sürecin nasıl becerilebileceğini anlamak olacaktır.

En yalın tanımıyla iletişim, kişilerarası bir düşünce ve duygu alışverişidir. Düşünce ve duyguların karşılıklı olarak anlaşılmasını içeren ve söz konusu olay veya sorunla ilgili karşılıklı tatmini hedefleyen bir süreçtir. Karşımızdaki insanın duygu ve düşüncelerini

anlayabilmek, genel anlamda, duyguların nedenlerini ve düşüncelerin duyguların oluşumundaki etkilerini anlamayı gerektirir.

Bu kitapta ilk önce duyguların oluşumu ve nedenleri tartışılacaktır. Bu bağlamda, düşünce süreçlerinin, olaylara bakış açılarının, onlara verilen anlamların veya onlarla ilgili geliştirilmiş olan inanış ya da yorum kalıplarının duygu dünyanızla ilişkisine bakılacaktır.

Daha sonra iletişim sürecinin aşamaları tanımlanacaktır. Her bir aşamanın tanımında, bir yanda "iletişimsizliğin", diğer yanda "iletişimin" nasıl oluştuğu tartışılacaktır.

Eylül 1995
İstanbul

I. BÖLÜM

DUYGU VE DAVRANIŞLARIMIZIN NEDENLERİ...

Kızgınlıklarımızın, kaygılarımızın, sevinçlerimizin, alınganlıklarımızın, mutsuzluklarımızın, suçlu hissedişlerimizin, sıkkınlıklarımızın, yılgınlıklarımızın, çaresizliklerimizin, hıncımızın, intikam duygularımızın, çökkünlüklerimizin ve daha nice duygunun nedenleri nelerdir? Niçin yaşarız bunca duyguyu? Nasıl oluşur bu duygular? Duygu ve düşüncelerin karşılıklı gidiş gelişi olan iletişim sürecini anlayabilmek, bu soruların aydınlanmasına bağlıdır.

Psikoloji, insan davranışlarını anlamayı, açıklamayı ve değiştirmeyi kendine amaç edinmiş bir bilim dalıdır. Duygular, psikolojinin belki de üzerinde en çok durulan, kuram ve araştırma üretilen alanı olarak dikkati çekmektedir. Bu araştırmaların insan duygu ve davranışlarının anlaşılmasına nasıl ışık tuttukları veya ne gibi ilkeler ortaya çıkarttıkları ile ilgili kuşkusuz oldukça net bazı yanıtlar damıtılabilir. Ancak, duyguların nedenlerini açıklamaya çalışanlar sadece psikologlar olmamıştır elbette. Tabir uygunsa, "sokaktaki insanın" da hem kendinin, hem de başkalarının duygularına getirdiği nedensel açıklamalar vardır. İnsan ilişkilerinde temel alınanın da bu açıklamalar olduğunu söylemek mümkündür.

Kişilerarası ilişkiler dünyasına, duygu ve davranışların nedenleriyle ilgili açıklamaları anlamak üzere, kuş bakışı bir göz atalım:

"Sarfettiğin o söz beni çileden çıkarttı!"
"Bir gün de beni mutlu edecek bir şey yapsan..."
"Bu tavırların beni kaygılandırıyor."
"Beni herkesin ortasında aptal gibi hissettirdin!"
"Hâlâ beni mutlu edecek bir iş bulamadım."
"Beni o kadar çok sevindirdin ki..."

"Bu çocuk bir gün beni delirtecek."
"Artık beni üzmeyi bırak..."
"Laflarınla içimi karartıyorsun."
"Moralimi bozdun." vb.

Kuşkusuz, duyguları içeren yukardakilerine benzer yüz binlerce cümle duyar ve kurarız yaşamımızda. Bu ifadelerde en belirgin özellik, bir duygu hali ile bir olayın neden-sonuç ilişkisi içine sokulmuş olmasıdır. Dikkat edilecek olursa, bu ifadelerde, bireyin dışında oluşan bir olay (bir başkasının yaptığı veya yapmadığı; söylediği veya söylemediği davranış) söz konusu duygu durumunun veya davranışın nedeni olarak gösterilmektedir. Örneğin, birinin lafları içimizi karartmakta ya da bir laf veya davranış bizi mutlu ya da mutsuz etmektedir. Yukardaki ifadelerin mantığının yanılgılı olmadığını varsayarak hareket edecek olursak, öfkelenmek, sevinmek veya üzülmek için bizim dışımızda birinin bir şey yapması ya da yapmaması gerekecektir. Bir başka açıdan değerlendirecek olursak, duygularımızın anahtarının veya denetiminin bir başkasının elinde olduğunu kabul etmemiz gerekecektir. Örneğin, iş ortamımızın bizi mutsuz ettiği tanımlamasından yola çıkacak olursak, mutlu olabilmemiz için iş ortamının değişmesi veya aynı ortamda çalıştığımız kişilerin bizi mutlu edecek davranışlar üretmesini beklememiz ve o zaman da, birlikte çalıştığımız kişilerin bizi mutlu etme gücüne sahip oldukları gibi, mutsuz etme gücüne sahip oldukları sonucuna varmamız gerekecektir!

Davranışlarımızın ve duygularımızın nedenlerini, kendi dışımızda oluşan olaylarda, başkalarının davranışlarında aramak, duygu ve davranışlarımızın kendi kontrolümüzde olmadığı anlamına gelecektir. Genelde insan ilişkilerinde ve özelde iletişim sürecinde karşımıza önemli bir engel olarak çıkan işte bu yanılgıdır. Bunun neden bir yanılgı olduğunu anlayabilirsek, duygularımızın kaynaklarının neler olduğu ile ilgili gerçekçi bir görüş açısına da geçebiliriz.

Şöyle bir olay düşünelim: *Kaldırımda yürürken, karşınızdan gelen birisi tam önünüzden geçerken yere tükürüyor...*

Böyle bir olayla karşılaşan birisinde nasıl bir davranış veya duygu gözlememiz gerekir? Soruyu şöyle de sorabiliriz: Bu olay

nasıl bir davranışa neden olur? Ne dersiniz? Bu olay tüküren kişiye saldırmanıza mı neden olur? Bağırmamıza mı? Üzülmemize mi? Gülmemize mi? Kaçmamıza mı? Aldırmazlığa mı? Mide bulantısına mı? Heveslenip, tükürmemize mi?

Şimdi buradaki sorumuz, tükürme olayının bu olası davranış veya duygulardan hangisine —hangilerine değil— neden olduğudur. Bu arada, tahmin ediyorum siz kendinizi böyle bir durum içine koyup, bu olayın sizde nasıl bir davranışa neden olacağını buldunuz bile... Duygunuz öfke mi, aldırmazlık mı, yoksa korku mu? Bu olayın sizde bu duygulardan birine neden olacağına inanarak, diğerleri de nereden çıktı diye meraklanıyorsanız, merakınızı gidermek için hemen belirtelim ki, bu soruyu bir grup insana sorduğumuzda, aldığımız yanıtlar arasında bu üç duygunun da yer aldığını gördük! Yani, bazı kişiler bu olayın kendilerinde herhangi farklı bir davranışa neden olmayacağını ve yollarına bir şey olmamış gibi devam edeceklerini söylerken, bir başka grup, bu olayın kendilerinde öfkeye neden olacağını, yine bir başka grup, bu olayın sağlıklarıyla ilgili bir korkuya neden olacağını ifade etmişlerdir. Şimdi baştaki sorumuza dönelim: Tükürme olayı, nasıl bir duygu veya davranışa neden olur? **Alınan yanıtlara bakılacak olursa, aynı olayın ardına birbirinden oldukça farklı duyguların yaşanabileceği görülmektedir. O zaman, olayların duygularımıza neden olduğu tezinden şüphe etmemiz gerekmeyecek midir?**

Bir başka olay ele alalım: *Bir konuyu, grup halinde oturmuş tartışıyorsunuz. Herkes kendi görüşünü dile getiriyor. Tartışmanın bir noktasında, gruptakilerden birisi, savunduğunuz görüşü dinledikten sonra, alçak, ama duyabileceğiniz bir sesle, "Çok aptalca" der...*

Böyle bir olay, hangi duyguya neden olacaktır? Nasıl hissedilir böyle bir olay karşısında? Öfke... kaygı... çökkünlük... ağlama... gülme... Hangi duygu yaşanacaktır? Yoksa, bir önceki örnekte olduğu gibi olay sonrasında yaşanan duygular arasında farklılık gözleyebilir miyiz? Evet gözleyebiliriz. Böyle bir olayın ardından, kimi kişiler sigortalarını attırıp nefret ve kine dönüşen bir öfke yaşayabiliyorlar. Kimileri, soğukkanlı kalıp, hatta biraz da merakla aptallıklarının nerede olduğunu öğrenme çabası gösterebiliyorlar. Kimileri de, korkuyla ağızlarını bir daha açmayıp toplantı sonuna kadar oturabiliyorlar.

Oldukça uç örnekler seçmemize rağmen, insan davranışlarının kaynağının nerede olduğunu anlayabilmek üzere başlattığımız araştırma, kafamızı biraz karıştırmaya başladı. Keşke, davranışlarımızın nedeni karşı karşıya kaldığımız olaylardır tezi geçerli olsaydı. O zaman işimiz kolay olurdu. Derdik ki o zaman, insanlarda mutluluğa veya mutsuzluğa neden olan olaylar şunlardır; veya işimizde bizi ötkelendiren veya memnun eden olaylar bunlardır; veya insanları çileden çıkarmanın yolları şunlardan geçer! Böylelikle de, nerede ne yapmamız, ya da başkalarının ne yapmaları gerektiğini açık bir şekilde bilebilirdik. Kişilerarası ilişkiler ne kadar netleşirdi o zaman...

Bunun yanı sıra, bireysel özerklik ve denetim ile ilgili açıklamalar da hayli basitleşirdi. Bir kere, bireyin kendi duygu ve davranışları üzerinde bir denetim gücü yok iken, başkalarının davranışları üzerinde denetim gücü olduğu ortaya çıkmış olurdu. Sözgelimi, kendi mutluluğumuzun nedenini bir başkasının davranışında göreceğimiz için, mutsuzluğumuzun ortadan kalkabilmesini, karşımızdaki kişinin değişmesine koşullandırmamız gerekirdi. Bu da, bireysel özerkliğimizi ve denetim becerimizi kaybetmiş olmamıza rağmen, başkalarının davranışlarını denetleme gücüne sahip olduğumuz anlamına gelirdi. Yani, kendi mutsuzluğumuzun denetimini yapamasak bile, bir başkasının mutsuzluğuna veya mutluluğuna neden olma gücüne sahip olabilirdik...

Keşke, dışımızda oluşan olayların davranış ve duygularımıza neden olduğu tezimiz karşıt delillerle karşılaşmasaydı. Ama karşılaştı. Görülen o ki, önümüzde, aynı olaylar karşısında, farklı insan davranışlarının söz konusu olduğu bir tablo var. Bu tablo karşısında, insan davranışlarının nedenleri nelerdir sorumuz henüz yanıt bulamamış olsa da, en azından, "**davranışların ve duyguların nedeni, kişinin karşı karşıya kaldığı olaylarda değildir**" değerlendirmesini yapabiliriz. Neyin davranışlarımızın nedeni olamadığının altını çizmek, kuşkusuz, ileriye bir adımdır. Ancak, bizim için temel soru hâlâ, duygularımızın gerçekçi nedenlerini saptayabilmektir. Bu kitabın yazarının şimdiye kadar yapmış olduğu çeşitli grup çalışmalarında, katılımcılara çeşitli olaylar sunulduktan sonra, onlardan, bu olayların ardından ne gibi duygular yaşayacakları sorulmuştur. Sunulan olaylardan biri şöyledir:

"Son üç yıldan beri, büyük bir firmada bölüm şefi olarak çalıştığınızı düşünün ve hayal edin. Bu firmadaki çalışma yaşamınızın ilk iki yılında ücretiniz gayet tatminkâr bir şekilde artırılmıştır. Ancak, son yıl o denli bir artış yapılmamıştır. Bu konuyu patronunuza, tüm diğer bölüm şeflerinin de katılacağı yıllık rapor toplantısında açmayı düşünüyorsunuz. Patronunuz, genelde hatalar karşısında tahammülsüzlük gösteren birisi olarak tanınmaktadır. Bunu göz önüne alarak raporunuzu özenle hazırlarsınız. Raporunuz üzerinde hayli zaman harcar ve hatalardan arındırmaya çabalarsınız. Bu arada, bölümünüzün daha iyi çalışabilmesini sağlayacağına inandığınız önerilerinizi de raporunuza eklersiniz. Şimdi kendinizi, toplantının olacağı günde, büyük bir masanın köşesine oturmuş olarak hayal edin. Diğer bölüm şefleriyle birlikte, sessizlik içinde patronun gelmesini bekliyorsunuz. Kendinizi, raporunuza çabucak son bir kez göz atarken hayal edin. Bekliyorsunuz. Bir ara saatinize bakıyor ve toplantının yarım saat gecikmiş olduğunu fark ediyorsunuz. Diğer bölüm şefleri ile birlikte sessizce patronun gelmesini bekliyorsunuz. Biraz sonra, patron içeri giriyor, yerini alıyor ve etrafını duygusuz bir yüzle süzdükten sonra, size takılıp, soğuk bir tonla, "Önce sen başla" diyor.

Böyle bir olayın sunumundan sonra, katılımcılardan hiçbir zaman tek bir tepki türü gelmediği defalarca gözlenmiştir. Kimi kişiler böyle bir durumla karşı karşıya kalırlarsa, öfke yaşayacaklarını ifade ederken; kimileri kaygı, aldırmazlık, can sıkıntısı; kimileri ise, hem öfke hem de kaygı hissedebileceklerini dile getirmişlerdir. Tepki türü açısından böylesine bir farklılık gözlemenin ötesinde, yaşanacak duygunun yoğunluğu bakımından da bireyler arası farklılıkların olduğu gözlenmiştir.

Hem duygu türü, hem de duygu yoğunluğu açısından yaşanan bu farklılık karşısında, böyle bir olayın nasıl bir duygu dikte edeceği sorumuz gene yanıtsız kalmaktadır. Eğer bu olay bireylerde belirli bir duyguya neden olma gücüne sahip olsaydı, herkesin kaygı, öfke, ya da aldırmazlık duygularından birini yaşamaları gerekirdi.

Katılımcılara, bu olay sunulduktan sonra sorulan soru, ne hissedecekleri ve nasıl davranacakları idi. Ama başka bir soru da sorulabilirdi. O da, bu olay öncesinde, sonrasında ya da olay sırasında kafalarının içinde neler olup bittiği, neler düşündükleri, ne gibi yorumlar yaptıkları olurdu. Nitekim, bu soru yöneltildiğinde, bireylerden alınan yanıtlar, **duygusal tepkilerde olduğu gibi, olayla**

ilgili yapılan yorumlarda da farklılıklar olduğunu göstermekteydi. Bazı istisnalar dışında, bu olayla ilgili üretilen düşünceleri iki ana grupta sınıflamak mümkündü. Bu gruplardan birinde şu düşünceler yer almaktaydı:

"Geçen yıl tatminkâr bir artış yapılmamış olması haksızlıktır ve bana bunun yanıtı verilmelidir",
"Artış istemekte haklıyım ve beni bu konuda umarım aptal yerine koymaz",
"Diğer şeflerden birisi önerilerimi sorgularsa haddini bildiririm",
"Adamdaki tavra bak! Toplantıya bu kadar geç gelinir mi?"

Bu düşünceler içine girdiklerini ifade eden kişiler, sizce bu olayla ilgili hangi duyguyu yaşayacaklarını ifade etmişlerdir? Evet, öfke. Diğer düşünce grubuna ait bazı örnekler de aşağıda verilmiştir:

"Ya benim önerilerimi beğenmez ve aptal gibi görünürsem?",
"Önerilerimi ve artış isteğimi kabul etmezse, bu beni önemsemediğini gösterir",
"Ya benimle alay eder ve herkesin önünde komik düşersem?"
"Ya raporda ufak bir noktayı kaçırmışsam?"

İşte kaygı duygusunu yaşarım diyen kişilerin kafalarında ürettikleri düşünceler de bunlar. Sorabilirsiniz: Bu olayla karşılaşan kişilerin kafalarında yalnızca, ya birinci, ya da ikinci grup düşünceler mi oluşmuştur? Bazı kişiler için bu geçerlidir. Ancak, bazılarının yorumlarında her iki gruptan düşüncelere rastlanmış ve tahmin edebileceğiniz gibi, bu kişiler hem kaygı hem de öfke duygusunu bir arada yaşayabileceklerini belirtmişlerdir.

OLAYLAR, DÜŞÜNCELER, DUYGULAR

Bu noktaya kadar yapılan tartışmalar, davranış ve duygularımızın nedenlerinin dışımızdaki olaylarda aranamayacağı görüşünü

destekler gözükmektedir. Üstelik, bunun yanı sıra, duygu ve davranışlarımızın gerçekçi nedenleri ile ilgili olabilecek bir başka kaynak da belirmeye başlamıştır. O da: *Çevremizde oluşan olaylarla ilgili ürettiğimiz düşüncelerimiz, yorumlarımız, yani kafamızdaki "iç olaylarımız".*

Şimdi önümüzde, üzerinde tartışma açabileceğimiz bir başka açıklama seçeneği vardır. Davranış ve duygularımızın nedenlerini dışımızda değil, kafamızın içinde arayan bir açıklama. Bu teze göre şu soru gündeme gelebilmelidir: Sizi arkadaşınızın yaptığı hata değil de, arkadaşınızın hatası ile ilgili yorumlarınız öfkelendiriyor olabilir mi? Yani, "arkadaşım beni öfkelendirdi" yerine, "arkadaşımın yapmış olduğu davranış karşısında kendimi (yorumlarımla) öfkelendirdim" ifadesi, duygularımız için daha gerçekçi bir nedensellik açıklaması olabilir mi?

Kendimi öfkelendirdim, kaygılandırdım, çökerttim, mutlu ettim vb. ifadeler insana ilk bakışta ters geliyor. Hele hele kişiler arası ilişkiler dünyasının diline kulak verdiğiniz zaman duyduklarımızla (beni öfkelendirdin, kaygılandırdın, çökerttin, mutlu ettin vb.) pek bağdaşmayan bir nedensellik açıklaması. Ancak, şimdiye kadar işlediğimiz örneklerden, bir başkasının yaptığı veya söylediği bir şeyin (dış olay) kişilerde aynı duygu halini ortaya çıkartmadığını açık bir şekilde gördük. Bu bakımdan, alışılmış açıklamalara ters düşse de, elimizde, duyguların nedenlerini anlamamıza yardımcı olabilecek bir başka açıklama ya da tez seçeneği yok. İşte bu bakımdan, duygularımızın nedenlerini iç olaylarda gören tezi masa üzerine yatırarak değerlendirmeye alalım. Bir başlangıç olarak, bir neden-sonuç ilişkisi içeren bazı ifade seçenekleri üzerinde duralım. Her bir ifadede varsayılan neden-sonuç ilişkisinin gerçekçi olup olmadığını araştıralım.

YERÇEKİMİ, AHMET'İN AŞAĞI DÜŞMESİNE NEDEN OLDU.

Bu ifadede, açık bir şekilde, yerçekimi, düşme olayının nedeni yerçekimi olarak gösterilmektedir. Yani, düşme olayının sorumlusu yerçekimidir. Şimdi, bazı sorular soralım: Yerçekimi denen bir olay var mıdır? Evet. Ahmet'in yanı sıra, canlı ve cansız diğer var-

lıklar da yerçekimi tarafından yere çekilirler mi? Evet. Yani, yerçekimi, Dünya dediğimiz bu gezegen üzerinde bazı kişilere muafiyet tanımış mıdır? Hayır. Ahmet, düşerken, düşünceleriyle düşmesini engelleyebilir miydi? Hayır. Ahmet veya bir başkası, "ben bugün yerçekimine tâbi olmayacağım" seçeneğine sahip midir? Dünya'da oldukları sürece hayır. Sorulara alınan yanıtlar öyle göstermektedir ki, Ahmet yerçekimi gibi bir dış olay karşısında herhangi bir denetime sahip değildir. Yerçekimi onu çeker ve o hiçbir şey yapamaz. Bu açıdan, bu nedensellik ifadesi gerçekçidir.

AKŞAM VAKTİ EVİNE DÖNERKEN, KÖŞE BAŞINDA OTURAN KÖPEK, AHMET'İ KORKUTTU.

Bu ifadede, Ahmet'in korkusundan köpek sorumludur. Şimdi soralım: Eğer köpek Ahmet'in korkusuna neden oluyorsa, bir başkasını da korkutur muydu? Yani, bu köpeği gören herkes korkar mıydı? Hayır. Çünkü, bu olayı bir deney olarak gerçekleştirdiğimizde, bazı kişilerin köpeğin yanından aldırmazlıkla geçtiğini, kimilerinin köpeğe sevecen gözlerle baktığını, hatta bazılarının, hele çocukların, gülerek ve sevmek niyetiyle köpeğin üzerine doğru gittiğini gözleyebilmekteyiz. Aynı köpeğin karşısında Ahmet korkuyor ve sevgili çocuğumuz Yalın sevecen duygular yaşıyorsa, bu farklı duyguların nedenlerini köpekte nasıl arayabiliriz? Öyle değil mi? Köpek, bir olay olarak hem korkuya, hem de sevecenliğe nasıl neden olabilir? Bu, kişiden kişiye değişir diyecek olursak, o zaman nedeni köpekte değil, kişilerde aramamız gerekir ki, bu da, bizi köpeğin bir neden olamayacağı sonucuna getirir. Yerçekimi örneğinde, yerçekimine tâbi olup olmamayı kişisel faklılıklarla açıklayabiliyor muyduk? Tabii ki, hayır.

Peki o zaman, neden Ahmet köpek karşısında korkuyor da, çocuğumuz Yalın korkmuyor? Akla şöyle bir açıklama geliyor: Daha o çocuk, ***bilmiyor***. Ahmet'in bilip de, Yalın'ın bilmediği nedir? Köpeğin ısırabileceği, kuduz olunabileceği, vb. Yani, o zaman, Yalın da Ahmet gibi, köpeğin ısırabileceği, kuduz mikrobu taşıyabileceği ve kuduzun yaratabileceği fiziksel zararları ***bilseydi***, korkar mıydı? Evet... O zaman, Ahmet'i asıl korkutan köpek değil, onun ile ilgili öğrenmiş olduğu bilgilerdir! Yalın'da gözleyeceğimiz tepki

değişiminin (sevgiden korkuya) nedenini de, köpekle ilgili bilgi değişiminde görmemiz gerekecektir...

AHMET'İN VERDİĞİ ÇİÇEK, OLCAY'I MUTLU ETTİ...

Acaba gerçekten öyle mi oldu? Yani Olcay, Ahmet'in çiçek vermesi karşısında mutluluk yaşamak zorunda mı kaldı? Tabii, ifade bu şekliyle garipsenebilir. Ancak, yukardaki ifade bundan başka bir anlama çekilemez ki... Üstelik, eğer varsayıldığı gibi, Ahmet'in çiçek vermesi mutluluğa neden oluyorsa, acaba aynı olay bir başkasını da mutlu edecek midir? İfadenin mantığına göre öyle olmalıdır. Şimdi, Ahmet gidip Ayşe'ye de çiçek verse, Ayşe de kaçınılmaz bir mutluluk hissedecek midir? Diyelim ki, Ahmet Ayşe'yi de mutlu edeceğinden o kadar emin ki (Olcay'ı mutlu ettiğine inanıyor ya...) ona da bir buket çiçek veriyor. Vermesiyle suratının ortasına yemesi bir oluyor!

Nasıl oluyor da aynı olay birbirinden farklı iki tepki türü ile sonuçlanabiliyor? Olcay ile Ayşe'nin "kişilikleri"nin farklı olduğu tezi bir yanıt olarak ileri sürülebilir. O zaman, Olcay'ı mutlu eden ve Ayşe'yi öfkelendiren neden kaynağı, ne Ahmet'te ne de onun verdiği çiçekte değil, Olcay ve Ayşe'nin "kişiliklerinde" aranmalıdır. Kişilik kavramı soyut olduğu kadar karışık da bir kavram. Onun için, daha az karmaşık bir kavrama indirgeyelim. Örneğin, acaba bu olay karşısında, bu iki insanın kişilikleri gereği ne tür düşünceler içine girmiş olabileceklerini merak edebiliriz. Merakımızı gidermek üzere Olcay'a soruyoruz: Ahmet'i elinde çiçekle gördüğünde ne düşündün? Yanıt şöyle: "*Valla, benden hoşlandığını ve çiçeği de bunu dile getirmek için verdiğini düşündüm. Bence güzel bir niyet belirtisiydi.*" Şimdi de aynı soruya, Ayşe'nin yanıtına bakalım: "*Ne düşüneceğim! Erkek milleti değil mi? Bu çiçeğin ardında kötü bir niyet olduğu apaçık ortadaydı!*"

İşte "kişilikleri gereği" Olcay ve Ayşe'nin aynı olay karşısında ürettikleri oldukça farklı yorumlar. Olaya yüklenen bu farklı anlamların bir ürünü olarak yaşanan da, bir yanda mutluluk ve diğer yanda öfke... Kuşkusuz aklımıza şöyle bir soru gelebilir: Ahmet, bu kişilerle ilişkisinde hiçbir şeye neden olmadı mı? Öyle ya, Ahmet böyle bir olay sunmamış olsaydı, ne Olcay kendini mutlu hisse-

cek, ne de Ayşe öfke yaşayacaktı. Bu bağlamda Ahmet'in belirli bir şeye neden olması açısından hakkını vereliin. Ahmet, bu iki kişinin düşünmelerine neden olmuştur. Bu, tartışma götürmez bir doğru. Ancak, öyle gözüküyor ki, Ahmet'in niyeti ne olursa olsun, Olcay ve Ayşe'yi kendi niyeti doğrultusunda düşündürebilme gücüne sahip olamadı. Her ikisi de, Ahmet'in onlara uzattığı bir buket karşısında ne düşüneceklerine kendi başlarına karar verdiler. Çiçekler, birinin düşünce içeriği ile mutluluğa, diğerininki ile de öfkeye *vesile edildiler*. **Yani, Ahmet, duygulara neden değil, vesile oldu.**

OKSİJENSİZLİK, AHMET'İN ÖLÜMÜNE NEDEN OLDU...

Oksijensiz kalıp yaşamı sürdürmek mümkün mü? Başka türlü soralım: Oksijensizlik, bir olay olarak, her bir insanın ölümüne neden olur mu? Evet, Oksijensiz kalındığında, düşüncelerimizin içeriği ne olursa olsun, ölüm olayı, onlardan bağımsız olarak ve onlara aldırmadan gerçekleşir. Bireyler olarak, oksijensizlik karşısında herhangi bir seçeneğimiz yoktur. Oksijensizlik, bize rağmen, ölüme neden olur. Bu ifade, bu açıdan gerçekçidir.

PATRON, AHMET'İN KAFASINI BOZDU...

Bu patron, ifadede varsayıldığı üzere, Ahmet'in kafasını bozma gücüne sahip ise, herhangi bir başkasının da kafasını bozabilir mi? Yani, patron Ahmet'e her ne yaptı veya söyledi ise, bu davranışı ile karşı karşıya kalan bir başkasının da kafası, kaçınılmaz olarak bozulacak mıdır? Varsayalım ki, patronu Ahmet'e "Sen geri zekâlı mısın be!" dedi. Yukardaki ifade, bu lafın Ahmet'in kafasının bozulmasına neden olduğunu vurgulamaktadır. Bunun da ötesinde, eğer bu laf kafa bozucu bir laf ise, herhangi bir başka kafanın bozulmasına neden olacağı da varsayılmaktadır. Yani, Allah'ın bir başka kulu çıkıp da, bu laf karşısında, "*Hoş olmayan bir laf; ancak adamın ağzında fermuar yok ki... Üstelik onun lafı ile geri zekâlı olacak da değilim. Ayrıca, akıllıca şeyler yapabileceğimi de biliyorum. Ne yaparsın... İnsanlardan her şey beklenebiliyor. Bu da onlardan biri*" diye düşünemez mi? Elbette düşünebilir! Düşündüğü zaman

da, bu düşüncelerin mantığına göre patronun bu ifadesi karşısında, kafasının bozulmasına izin verir mi? Hayır. Kuşkusuz, şaşkınlık veya hayal kırıklığı yaşanabilir, ama "kafa bozumu" asla! Sonuç olarak, *Ahmet'in kafasını bozan, patronu değil, kendi kafa bozucu* düşünceleridir.

İÇ-OLAYLAR: DÜŞÜNCELERİMİZ, YORUMLARIMIZ, INANIŞLARIMIZ

Bu noktaya kadar yaptığımız tartışmalarda, davranışlarımızın nedenlerinin, dışımızda oluşan olaylarda olduğu varsayımından hareket ettik. Ancak, bu varsayımın kişiler arası ilişkiler dünyasında gerçekçi bir temeli olmadığını gördük. Sadece bunu görmek ve anlamakla kalmadık, davranışlarımızın ve duygularımızın asıl nedensel kaynaklarının kafamızın içindeki olaylarda aranmasının daha geçerli ve gerçekçi bir bakış açısı olduğunu su üstüne çıkardık.

Bu bakış açısı doğrultusunda, iletişimlerde yaşanan mutluluk ve mutsuzlukların, öfkelerin, çökkünlüklerin, kaygıların kökenlerini, dile dökülen sözcüklerde veya sergilenen davranışlarda değil, bu söz ve davranışlarla ilgili geliştirdiğimiz düşüncelerde, yorumlarda ve anlamlarda aramanın daha akılcı ve gerçekçi bir yaklaşım olacağı sonucuna varabiliriz. Bu bir anlamda, iletişim girişimlerinde, "Şef müdürü çileden çıkarttı" gibi yanılgılı bir nedensellik anlayışını, "Müdür, şefin davranışı karşısında kendini çileden çıkarttı" gibi daha gerçekçi bir nedensellik açıklamasıyla değiştirmeyi gerektirecektir. Yine bu bakış açısı doğrultusunda, iletişimlerde davranışların ve duyguların, karşımızdaki kişice değil, kendi yorum ve anlam verişlerimizce denetlendiği gerçeğinin hatırlanması gerekecektir.

Davranışlarımızın ve duygularımızın görünmeyen ama asıl nedenlerinin, olaylara verdiğimiz yorumlarda yattığını görmekle birlikte, dış olayları kolaylıkla bir kenara atamayacağımızı da anladık. Söylenen bir laf, bizim sevincimize veya kızgınlığımıza neden olmasa da, bu duyguların başlangıç noktası olması, düşünce sürecini başlatması ve *vesile olması* açısından önemlidir. Daha öz olarak,

bir dış olayın neden değil, vesile olabileceğini ve neye vesile edileceğine de bizim karar verdiğimizi gördük.

Hiç kuşku yok ki, *davranış ve duygularımız, başkalarının yaptıkları doğrultusunda değil, kendi düşünce ve yorumlarımızın doğrultusunda gelişir* tezi, çoğunluğunuzun benimsemiş olduğu ve davranışların ve duyguların nedenlerini başkalarında gören anlayışa terstir.

Örneğin, kişilere, "Bütün kış çalışmış ve yorulmuşsunuz. Yaz gelmiş ve tatile çıkmak üzere yola koyulmuşsunuz. Ancak, tatilinizi geçireceğiniz yöreye vardığınızda yağmur yağmaya başlar ve üç gün durmadan yağar. Böyle bir durumda nasıl hissedersiniz?" sorusunu yönelttiğinizde, çoğu, olumsuz bir duygu dile getirecektir. "Bu duygunuza neden olan nedir?" sorusuna, gene çoğunluk, "Yağmur!" yanıtını verecektir. İşte yerleşik anlayışa göre, yağmur bir olumsuz duyguya neden olmuştur. Şimdiye kadar yürüttüğümüz tartışma doğrultusunda bu nedensellik kurgusunun yanılgılı olduğunu gördük. Olumsuz duyguya yağmurun değil, yağmurun yağmasıyla ilgili yorum ve düşüncelerimizin neden olacağı sonucuna vardık. Bu sonuca göre de, aynı sorulara yanıtımızın, "Yağmurun yağması ile ilgili yaptığım yorumlarla kendimi üzdüm" veya "Yağmuru üzüntüye vesile ettim" türünden açıklamaları içerecekti. Evet, yağmurun yağmasını arzu etmeyebilirdik veya üç gün boyunca denizin ve güneşin tadını çıkarmayı *bekliyor olabilirdik*. İşte bizi olumsuz duygu haline asıl sokan da bu beklentinin yaşama geçmemesiydi. Mesele o zaman, yağmurun kendisinden çok, yağmurla ilgili beklentilerle açıklanabilecektir. Tatile çıktığınız o yörede, uzun zamandır yağmur görmeyen tarlasından ekini kaldırıp kaldıramayacağını kara kara düşünen bir çiftçinin, bu yağmuru, beklentileri doğrultusunda sevince vesile edeceğini rahatlıkla düşünebiliriz. Yağmur, hiçbir duyguya neden olmamıştır; sadece tatile çıkan kişi tarafından üzüntüye veya kızgınlığa, çiftçi tarafından da sevince vesile edilmiştir. Bu duygu farklılığının nedeni ise, yağmurla ilgili geliştirilmiş beklentilerdeki farklılıktadır.

Hem kendimizin, hem de başkalarının davranış ve duygularını açıklamada geliştirmiş olduğumuz akılcı ve gerçekçi anlayışa bir başka açıdan baktığımızda, her bireyin davranışlarının mimarının kendisi olduğunu görmekteyiz. Bu açıyı daha da genişlettiğimizde

ise, davranış değişikliğinin asıl anahtarının dış olaylarda veya başkalarının davranışlarındaki değişimde değil, iç olaylardaki (düşünce, yorumlama, anlama veriş biçimleri) değişimde olduğunu anlamaktayız.

Diyelim ki, bir ilişkinizde arkadaşınız düşüncesiz davranıyor; ve diyelim ki, mutsuzluk yaşıyorsunuz. Şimdi bu mutsuzluğa, her iki anlayış doğrultusunda çözüm arayalım. Bir kere, bu mutsuzluğun nedenini, arkadaşınızın düşüncesiz davranışında gören yerleşik anlayışa göre, arkadaşınız size mutsuzluk yaşatmıştır. Olan olmuştur. Siz, bir birey olarak bu mutsuzluğu değiştirmek için hiçbir şey yapamazsınız. Belki, düşüncesizlik yapan arkadaşınız gelip, "Senden binlerce kere özür dilerim. Yaptığım bir hataydı" diyebilirse, mutsuzluğunuz biraz hafifleyebilir. Bu anlayışa göre, o zaman, ilerde mutsuzluk yaşamamanız için, çevrenizdeki kişilerin, hiçbir surette düşüncesizlik etmemesi **gerekecektir!** Bir başka deyişle, mutsuzluk yaşamamanız, ancak başka insanlarda oluşabilecek bir değişime bağlanmıştır. O takdirde, mutluluğunuz ya da mutsuzluğunuz onların denetimindedir.

Bir de aynı mutsuzluğa, şimdiye kadar yaptığımız tartışmaların bir tezi olarak ortaya çıkan gerçekçi anlayış doğrultusunda bakarak çözüm arayalım. Bir kere ilk elde, gözlerimiz ve kulaklarımız içimize dönecek ve kendimizi ne tür iç-konuşmalarla mutsuz ettiğimizi araştıracağız. Hatırlanacak olursa, gerçekçi anlayışa göre, belirli bir davranışın veya duygu halinin oluşumunun gerisinde yatan beceri, başkalarında değil bizdedir. Acaba arkadaşımızın bu davranışı karşısında ne düşündük? Bu davranışı nasıl yorumladık? Bu davranışa ne anlamlar verdik? Bu soruların yanıtları, bize, hem mutsuzluğu nasıl oluşturduğumuzu, hem de bu duygu halini bir başka duygu haline nasıl dönüştürebileceğimizin yolunu gösterebilecektir. Arkadaşınızın bu davranışı karşısında,

"Böyle bir düşüncesizliği nasıl yapabilir (yani, yapamaz!)"

diye mi düşündük? Yoksa,

"Eyvah, bu artık benimle ilişkiyi istemiyor demektir"

diye mi yorumladık? Yoksa,

"Beni önemsiyor olsaydı, düşüncesizlik yapmazdı..."

anlamını mı verdik?

Böyle bir olay karşısında ne şekilde bir yorum yapılabileceğiyle ilgili seçenekler uzayabilir. Mutsuzluk duygusunu üretmek için bize bu üçü yeter de artar bile. Bu anlamlardan veya yorumlardan herhangi birisi mutsuzluğumuzun tek mimaridır. Gerçekçi anlayışa göre, duygu *halini* değiştirebilmek için, olayla ilgili düşünceyi değiştirmek gerekecektir. Yukardaki seçeneklere tekrar bakalım.

"Böyle bir düşüncesizliği nasıl yapabilir" düşüncesi, söz konusu arkadaşın, böyle bir davranış üretme imtiyazının olmadığını varsaymaktadır. Yani, düşüncesizlik davranışını yasaklayan bir mantık içermektedir. Oysa, belli ki, bu arkadaş böyle bir imtiyazı kendisinde, kendi doğrularının ışığı altında görmektedir! Bu düşünce –arzu ve tercih etmesek de– insanlardan her şeyin beklenebilir olduğu gerçeğini göz ardı etmektedir. İşte bu açıdan gerçekçilikten uzaklaşmıştır.

İkinci düşünce, herhalde "pire için yorgan yakmak" veya "pireyi deve yapmak" deyimleriyle açıklanabilir. Bir düşüncesizlik, ilişkinin bittiği anlamına getiriliyorsa, o zaman ilişkinin tümünü değil, sadece düşüncesizlik gibi olumsuzluk taşıyan yönlerinin dikkate alındığına işaret edecektir. Yapılan düşüncelilikleri değil de, bir düşüncesizliği görüp, ilişkinin bittiğini kafamızda ilan etmek, mutsuzluk üretiminden başka bir duyguya neden olamayacaktır.

Üçüncü düşünce, karşımızdaki kişinin bizi ne kadar "önemli" veya "önemsiz" bir kişi olarak gördüğünü merak etmektedir. Merakını da oldukça yalın bir şekilde gidermektedir. En azından, düşüncesizliğin, önemsiz görülmeyle eş anlamlı olduğu kabul edilmektedir. Birisinin gözünde önemsiz birisi olduğumuza kendimizi inandırıp da mutsuz hissetmemek mümkün mü?..

Gerçekçi duygulanım modelinin doğrultusunda yapageldiğimiz çözüm arayışları, bu kavşakta bize, mutsuzluğu nasıl becerdiğimizi göstermektedir –en azından bu örnekte–. "Beceri" sözcüğünü, kinaye ile ya da mecazi veya alaylı bir anlamda asla kullanmıyorum. "Bir şeyi iyi yapabilmek" gibi gerçekçi anlamını kastederek kullanıyorum. Mutlu olmayı becerebildiğimiz gibi, mutsuz olmayı da becerebildiğimize inanarak kullanıyorum.

Örneğimize dönelim. Gerçekçi duygulanım açıklamasına göre, düşüncesizlik karşısında örnekleri verilen anlamlardan hangisinin veya bunların dışında hangi başka bir anlam seçeneğinin "en

doğru" olduğu sorusunun peşine düşmenin pek fazla anlamı yoktur. Ama, nasıl bir düşünce biçimi daha akılcı ve gerçekçi olabilir sorusu yerinde olabilir. O zaman, böyle bir olay karşısında daha gerçekçi bir yorum veya anlam veriş biçimi ne olabilirdi sorusuna yanıt arayalım.

Bir kere, ilişkide olduğumuz birisinin (gönlümüz öyle istese de) düşüncelilik gösterme zorunluluğu yoktur. Onun da, gönlü istemese de, farkında olmadan da olsa düşüncesizlik yapma imtiyazı vardır. Onu bu davranıştan men eden bir doğa ya da hukuk yasası yoktur. Biz, bir birey olarak, ilişkilerimizde düşünceli davranma gibi bir özelliği kazanmış olabiliriz, ama bu bir başkasını bağlamaz; ve üstelik bir başkası bize düşüncesizlik gibi gelen bir davranışı, hiç de öyle tanımlamıyor olabilir. Böyle bir davranış karşısında, "*Bu arkadaşın yaptığı bana ters geliyor; hoşuma gitmiyor. Ama belli ki, ona göre uygun bir davranış. Belki de farkında değil. Düşüncesizce davranmasını tercih etmezdim. Ama biliyorum ki, türlü türlü insan var ve onlardan her şey beklenebiliyor. Arkadaşın bana gösterdiği düşüncesizlik de, yasak olamayan ve belli ki, insanlardan beklenebilir bir davranış. Tercih etmesem de, bu davranış yaşamımın bir gerçeği*" diye düşünebilseydik, acaba farklı hissedebilir miydik? Kesinlikle evet. Bir kere, herhalde mutsuzluk yaşamazdık. İçinde yaşadığımız gerçekte hoş olmayan veya tercih etmediğimiz olayların var olduğuna tanıklık ettiğimizde, bir hayal kırıklığı ya da bir engellenmişlik ya da bir üzüntü, gerçekçi anlamda yaşayabileceğimiz duygular olacaktır.

Gerçekçi duygulanım anlayışına göre, duygu halimizin değişimi, hem belirli bir olay sonrası, hem de uzun dönemde, tümüyle kafamızdaki düşünce dünyasındaki düzenlemelere bağlıdır. Bir başka deyişle, "Bunun anahtarı bizdedir!" **Duygularımızın değişimi için dış çevrenin (başkalarının davranışlarının) düzenlenmesi yerine, iç çevremizin (düşüncelerimizin) düzenlemesini yapmak kat kat daha kolaydır** (1).

(*) Parantez içindeki sayılar, kitabın sonundaki kaynakçaya atıftır.

DÜŞÜNDÜĞÜMÜZ GİBİ DAVRANIRIZ

Rıza ve Ahmet beyler, iki ayrı firmanın araştırma ve geliştirme departmanında çalışmaktadırlar. Bir gün çalışanlardan birisi Rıza beyin kapısını çalar, kendisiyle konuşmak istediğini belirtir ve ona şöyle der: "*Rıza bey, bu bölümde işler tam istendiği gibi yürümüyor. Buna bir çare bulmak gerekir. Çarenin önemli bir kısmı sizi ilgilendiriyor...*"

Tesadüf o ya, aynı gün, bu kez Ahmet bey ile birlikte çalışan birisi de onun kapısını çalar ve kendisiyle konuşmak istediğini belirtip, aynen: "*Ahmet bey, bu bölümde işler tam istendiği gibi yürümüyor. Buna bir çare bulmak gerekir. Çarenin önemli bir kısmı sizi ilgilendiriyor...*" der.

Varsayalım ki, Rıza ve Ahmet beyleri iyice araştırdık. Gördük ki, Rıza bey adının Rıza olduğuna inandığı ölçüde, şu inanışa sahiptir: "**İnsanlar temelde kötüdür. Onlara güvenilmez. Yüz verdin mi astar isterler. İnsanoğlu kendi çıkarını düşünür ve bunun için başkalarına kötülük yapmaktan kaçınmaz.**"

Ahmet bey ise, yine adının Ahmet olduğuna inandığı ölçüde, şu inanışa sahiptir: "**İnsanlar temelde iyidir. Onlara rahatlıkla güvenilebilir. Yapılanları takdirle karşılar ve ellerinden geldiğince karşılık verirler. İnsanoğlu kendi çıkarlarından çok, başkalarının çıkarlarını düşünür ve bunun için iyilik yapmaktan kaçınmaz.**"

Yukarda tanımlanan iki olayın birinde, bu ifadede bulunan kişilerden birisine öfkeyle karşılık verilir. Şüphe duyulur. Savunmaya geçilir. İntikam planları yapılmaya başlanır. İfade sahibi yakın takibe alınır ve en ufak bir falsoda üstüne üstüne gidilir.

Bu olaylardan diğerinde ise, bu ifadede bulunan kişiden düşüncelerini daha da açması istenir. Önerilerden nasıl yararlanılabileceği düşünülür. Memnuniyet duyulur. Teşekkür edilir. Konuşmalar olumlu bir hava içinde geçer.

Yukardaki paragraflarda tanımlanan tepkilerin hangisinin Rıza, hangisinin ise Ahmet beye ait olduklarını kestirmede fazla güçlük çekmeyiz herhalde değil mi? İnsanların kötü olduklarına ina-

nan Rıza beyin böyle bir uyarıya, kendisine kötülük yapılmak isteniyor anlamını vererek öfkeyle, şüpheyle ve savunmayla karşılık vermesi –akılcı davranış ve duygu anlayışının, davranışlar inanışlarımızla tutarlıdır ilkesinin ışığı altında– beklenir. Aynı ilkenin, Ahmet beye uyarlanması durumunda ise, aynı uyarı karşısında Ahmet beyin, kendisine yardımcı olunuyor, iyilik yapılıyor yorumuyla memnuniyet ve anlayışla olaya yaklaşması beklenecektir.

Olaylar karşısında takınılan düşünsel tavırların, yapılan yorumların ve verilen anlamların, o olayla ilgili duygu ve davranışları nasıl yönlendirdiğine ilişkin bir başka örnek üzerinde durarak bu bölümü bağlayalım.

Yönetim sorumluluğu almış kişilerle yaptığım iletişim becerisi geliştirme çalışmalarında, özellikle ilk toplantılarda, katılımcıların böyle bir programa katılımla ilgili ilettikleri duygu ve davranışlarda farklılıklar olduğunu gözlemişimdir. Bazı kişilerin iletilerinden, öğrenmeye hevesli ve memnun; bazılarının memnun, ama öğrenmeye ilgisiz; bazılarının kaygılı; bazılarının her söylenene karşı çıkan ve direnen; bazılarının ise açıkça kızgın olduklarını anlamışımdır. Bunun yanı sıra, her bir katılımcının, söz konusu duygularının nedenini seminere veya semineri veren kişiye atfettiğini fark etmişimdir. İletişim becerilerini geliştirme gibi bir çalışmanın veya seminerin kişilerde nasıl bir duyguya neden olduğu tezinin geçerli ve gerçekçi olamayacağını artık anladığımıza göre, bu yöneticilerin, bir eğitim seminerini, yorumlarıyla çeşitli duygulara nasıl vesile ettiklerini görelim. Büyük bir olasılıkla, bu yöneticilerin her biri, seminer öncesi şöyle bir olayla karşı karşıya kalmışlardır: Çalıştıkları kuruluşun personel veya insan kaynakları veya eğitim birimi onlara bir sonraki sayfadakine benzer bir bildiri göndermiştir:

BİLDİRİ (DIŞ OLAY)	YORUMLAR (İÇ OLAYLAR)
"Sayın..... Şu ve şu tarihler arasında, 'iletişim becerisi' konulu eğitim seminerine katılmanız rica olunur."	BİRİNCİ YÖNETİCİ "Beni yetersiz görüyorlar. Bence bu bir sınav. Bizi sınayacaklar. Bunun sonunda kimin gidici, kimin kalıcı olduğu anlaşılacak." İKİNCİ YÖNETİCİ "Bana bu saatten sonra ne öğretebilirler ki... Ben bu işi zaten doğrusuyla yapıyorum. Beni bu seminer hiç etkilemez." ÜÇÜNCÜ YÖNETİCİ "Alçaklar! Beni böyle nasıl aşağılayabilirsiniz... Bu bana bir saygısızlık, hatta saldırıdır. Asıl gelin de ben sizi sizi eğiteyim!" DÖRDÜNCÜ YÖNETİCİ "Öğrenmenin yaşı ve sınırı yoktur. Bunu kavramış bir şirkette çalışıyor olmam büyük bir talih." BEŞİNCİ YÖNETİCİ "Bırak şimdi iletişimi. miletişimi. Oh ne güzel! İşten güçten uzak dinlenip, keyfime bakarım."

Yukardaki örnekte, aynı şirkette çalışan beş yöneticiye gönderilen bir bildiri (dış olay) ve her bir yöneticinin bu bildiri karşısında geliştirmiş oldukları yorumlar (iç olaylar) yer almaktadır. Acaba bu yöneticiler yaptıkları yorumlarla, şu duygulardan hangisini yaşayacaklardır?

1. İSTEKLİLİK VE MEMNUNİYET
2. MEMNUNİYET AMA ÖĞRENMEYE İSTEKSİZLİK
3. KAYGI
4. KIZGINLIK

5. KARŞI ÇIKMA VE DİRENME

Birinci yönetici, semineri, kendisinin bir yönetici olarak sınanacağı bir olay olarak yorumlamakta ve seminer sonunda, şirkette çalışmaya devam edip etmeyeceği kararının çıkacağına inanmaktadır. Yönetici kişiliğinin sınava sokulduğu hissiyle kendisini kanıtlama zorunluluğu içinde gören böyle bir düşünce tarzının kaygı dışında bir başka duygu üretmesi zor olacaktır.

İkinci yönetici, kendini her şeyin doğrusuna vakıf bir yönetici olarak ilan etmektedir. Her şeyi zaten bilmektedir. Hem de doğru bilmektedir. Herhangi bir seminerin ona bir katkısı olamaz. Bu düşüncelerin oturtulmuş olduğu mantığın, davranış olarak karşı çıkma ve direnmeyi ortaya çıkarması gerekecektir.

Üçüncü yönetici, bu seminer çağrısını kişiliğine bir saygısızlık ve saldırı olarak yorumlamaktadır. Bu mantığa göre, saldırılan bir bir kişilik varsa, pek tabii savunulması gereken bir kişilik de olacaktır. Hem de öfkeyle.

Dördüncü yönetici, öğrenmenin sürekliliğine inanmış bir görüş sergilemektedir. Yeni öğrenmelerin, iletişim becerisini daha da geliştirebileceğini düşünmektedir. Şirketinin de bu inanışı paylaştığını varsayarak kendisini şanslı saymaktadır. Herhalde bu tür düşüncelerin davranış ve duyguları hevesli ve kendisini memnun yapmaktan başka bir şansı yoktur.

Beşinci yönetici, bu semineri, iş yaşamından uzaklaşıp dinlenmeye ve keyfe neden olabilecek bir olay olarak yorumlamaktadır. Öğrenme onun için herhangi bir şekilde önem taşımamaktadır. Toplantılarda oturup vaktin geçmesini beklemek, yaşanacak keyif ve dinlenme için ödenmesi gereken bir faturadır. Bu düşüncelerin doğrultusunda söz konusu yöneticinin kendisini memnun, ancak toplantılarda isteksiz ve sıkılmış hissetmesi beklenecektir.

II. BÖLÜM

DÜŞÜNCELERİMİZİN ÖZELLİKLERİ

Bir önceki bölümde, davranış ve duygularımızın nedenlerinin düşünce dünyamızın içinde yattığı sonucuna varmıştık. Bu, iletişim ya da iletişimsizlik becerisinde son derece önemle gözetilmesi gereken temel bir ilkedir. Ön planda davranış ve duyguların alışverişinin ve karşılıklı değişiminin yer aldığı iletişim sürecinde, davranış ve duyguların değişebilmesi, düşüncelerin değişiminden geçiyorsa, düşüncelerin özelliklerini daha yakından tanıyabilmek, onları değiştirebilme imkânını o oranda arttırabilecektir (2). Bu bölümde, düşünce dünyamız daha yakından tanıtılmaya çalışılacaktır.

OTOMATİK PİLOT

Düşüncelerimizle ilgili üzerinde duracağımız ilk özellik, "Acaba düşüncelerimizin her zaman farkında mıyız?" sorusuyla ilgilidir. Davranış ve duygularımıza neden olan düşüncelerin neler olduğunu teşhis edebilir veya bilincinde olabilir miyiz? İnsan davranışları dünyasına baktığımızda, bu sorunun yanıtının, bazen "evet", ama çoğunlukta, "hayır" olduğunu görmekteyiz. Bir örnekle yola çıkalım:

Sigara içen birisiyle yapılan şu konuşmaya dikkat edelim:

Kişi A: Görüyorum ki sigara içiyorsunuz.
Kişi B: Evet, maalesef 20 yıldır içerim.
Kişi A: Sigara içtiğinize göre, size yararlı olduğuna inanıyorsunuz.
Kişi B: (Gülümseyerek) Yok canım... Sigaranın yararı olur mu?
Kişi A: Ben bilemediğim için size sordum. Peki sigaranın zararları var mı?

Kişi B: (Böyle de soru sorulur mu gibisinden bakarak): Tabii var. Kalbe, mideye, akciğerlere zararı var. Kanser riskini artırıyor.

Bu noktaya kadar B kişisiyle yapılan söyleşide, bu kişinin sigara içme davranışıyla ilgili iki tür düşünce içinde olduğunu görmekteyiz. Sigaranın zararları konusunda ürettiği düşünceler, tümüyle farkında olabileceği türdendir. "Yararları nelerdir?" sorusuna verilen "yoktur" yanıtı, sigara içme davranışının gerisinde yatan düşüncelerin farkında olmadığına işaret etmektedir. Sigara içme davranışının gerisinde, farkında olunmayan düşüncelerin var olduğu konusundaki ısrar iki temel bilgiye dayanmaktadır. Birincisi, eğer belirli bir davranış, belirgin bir tutarlılık içinde ortaya çıkıyorsa, birey o davranışın sonunda kendine maddi veya manevi bir yarar görüyordur. İkincisi; daha önce tartışıldığı gibi, davranışlarımız, düşüncelerimizin bir ürünüdür. Bu iki psikolojik ilke veya bilgi doğrultusunda, B kişisinin sigara içme davranışının gerisinde, sigara içmenin yararlarıyla ilgili düşünce ve inanışların bulunduğu, ancak bunların farkında olunmadığı değerlendirmesini yapabiliriz.

Kişi A: Siz hiç kendinize özellikle zarar olsun diye bir şey yapar mısınız?
Kişi B: Tabii ki yapmam!
Kişi A: Her insan gibi sizin de istekleriniz ve amaçlarınız olduğunu varsayıyorum. Yanılıyor muyum?
Kişi B: Pek tabii benim de isteklerim var.
Kişi A: O takdirde, sizin de yaşamınızda, isteklerinizin gerçekleşmesine yarayacak veya sizi zararlardan uzak tutacak davranışlar içine girdiğinizi düşünebilir miyim?
Kişi B: Kuşkusuz.
Kişi A: Bu yanıtlarınız doğrultusunda, 20 yıl gibi bir istikrarlılıkla sürdürdüğünüz sigara içme davranışınızın, sizin için bazı yararlara hizmet ettiğini veya sizi bazı zararlardan uzak tuttuğunu düşünmemiz mümkün gözüküyor değil mi?
Kişi B: (Biraz şaşırmış) Şimdi, öyle bakınca mümkün gözüküyor...
Kişi A: Sigarayı, bize yararı olsun veya bizi bazı zararlardan uzak tutsun düşüncesiyle içtiğimizi anlamak, kuşkusuz şaşırtıcı; üstelik bu düşüncelerin, kafamızda olmalarına rağmen, farkında değiliz.
Kişi B: Peki ne olabilir ki bu düşünceler? Nasıl farkına varabiliriz?
Kişi A: Bazı davranışlarımızın gerisinde yatan düşüncelerin farkında olmasak da, onların farkına varabilme imkânına sahip olabiliriz.

Tıpkı bir uçağın otomatik pilottan çıkartılması gibi. Sigaraya ne zaman başladığınızı hatırlıyor musunuz?

Kişi B: Evet.

Kişi A: Çok çabuk yanıtlatınız. Herhalde o gün gözünüzün önüne geldi.

Kişi B: Bugün gibi. Lise ikinci sınıftaydım. Bir kıza ilgi duymuştum. Ancak bana yüz vermedi. Efkâr basmış, canım sıkılmıştı. Yakın olduğum arkadaş grubumla okul çıkışı Boğaz'da bir yere çay içmeye gittik. Laf lafı açtı ve konu kızlara geldi. Hepimiz dertlerimizi ortaya döktük. Bir yandan konuşuyor, bir yandan çaylarımızı yudumluyor, bir yandan da grup halinde efkâr mayalıyorduk adeta. Tabii, arkadaşlarımdan bazıları sigara içerlerdi. Arada bir, "Gene efkâr bastı, yak bir sigara" deyip "efkâr dağıtıyorlardı". İşte o hava içinde aklıma "Ben de yaksam mı acaba?" düşüncesinin geldiğini anımsıyorum. Tam o sırada arkadaşlardan birisi "Ya, hadi sen de yak bir tane" demez mi... İşte başlayış, o başlayış!

Kişi A: Yanlış anlamadıysam, o ilk sigaranızı efkârınızı dağıtır düşünce ve beklentisiyle içmişsiniz.

Kişi B: Şimdi düşündüğümde öyle gözüküyor.

Kişi A: Peki, bir başka soru sorayım. Yarın sabah kalktınız ve sigara içmiyorsunuz. Nasıl hissedersiniz?

Kişi B: Vallahi, o güne sıkıntılı başlarım. Bir kere çay ve kahvenin tadı tuzu kalmaz. Bir boşluk hissederim. Bir ara bırakmaya kalktım. Üç saat dayanabildim. Üçüncü saatin sonlarına doğru dayanamayıp yaktım.

Kişi A: O sırada ne düşündünüz acaba?

Kişi B: Tam ne düşündüm bilemeyeceğim ama, içimden "Yak artık! Bu sıkıntı çekilir mi" diyen bir sesin olduğunu hatırlıyorum.

Kişi A: O zaman bu ses, size, "sigarayı bırakmanın sıkıntılar yaratacağını, yaşamınızın boş ve tatsız tuzsuz olacağını" söylüyordu...

Kişi B: Öyle olacaktır da...

Kişi A: Gördüğünüz gibi, bugün bir sigara yaktığınızda, onun zararlarını **bilen** düşünceleriniz olduğu gibi, sigaranın sıkıntıyı dağıtacağına, çaya, kahveye tat katacağına, sizi, bırakma halinde yaşayacağınız sıkıntılardan uzak tutacağına **inanan** –ama farkında olmadığınız– düşünceleriniz de var.

Yukardaki örnekte olduğu gibi, çoğu davranışımızın gerisinde artık farkında olma ihtiyacı duymadığımız ve **otomatik pilota** bağladığımız düşüncelerimiz yatar. Beyin, belirli bir davranışın gerisinde yatan düşünceleri, bir inanış haline dönüştürdüğünde, bunla-

rı bilinç düzeyinden çıkartıp, ilk elde kolaylıkla farkına varamadığımız bilinç gerisine yerleştirir. Üstelik, mors, telgraf veya steno gibi özetlerle.

Yürürken, araba kullanırken, yüzerken veya bacak bacak üstüne atarken, söz konusu işlevin yerine getirilişi sırasında düşünür müsünüz, gibi bir soruya çoğu birey, "Yok, artık düşünmem" benzeri bir yanıt verir. Oysa, tabii ki düşünürüz. Ama, farkında değilizdir artık. Örneğin, çoğumuz bisiklete binmeyi öğrenmişizdir. Artık bisiklete binerken, her hareketimizi yönlendiren ve bisikletin üzerinde kalmamızı sağlayan düşüncelerimiz, otomatiğe bağlanmış olanlardır. Farkında olmasak da, ilk pedalı çevirmeden önce nereden tutacağımızı, ilk hareketlenmede pedal üzerine ne kadar bir güçle bastırmamız gerektiğini, pedallardan birini çevirdikten sonra, diğer pedala ne zaman ve ne kadar güç vereceğimizi, dengemizi sağlayabilmek için nelere dikkat etmemiz gerektiğini, vb. bize hatırlatan düşüncelerimiz her zaman var olacaktır.

Herhangi yeni bir yetenek öğrenirken, o yetenekle ilgili düşünce sürecimiz, öğrenmenin ilk başlarında, çok daha bilinçli ve yavaş bir seyir takip eder. Bundan 6-7 yıl önce, arabamdaki bir arıza nedeniyle Oto Sanayi'ye gitmiştim. Karbüratörcü Davut Usta'yı o zaman tanımıştım. Henüz bıyıkları terlemeye yüz tutmuş bir gençti. Arabaya baktı ve karbüratörün temizlenmesi gerektiğini söyledi. Kabullendim. "Şimdi, herhalde gidip özel bir temizleyici deterjan alıp karbüratörün içini dışını temizler" diye saf saf düşünürken, şaşkınlık içinde, karbüratörü sere serpe tezgâhın üzerinde yatar görüverdim. Şaşkın bakışlarıma rağmen ve onların eşliğinde, Davut Usta, gayet seri hareketlerle karbüratörü, bana göre bozup parçalamaya, ona göre ise parçalara ayırmaya başladı. Bir yandan içimi bir korkunun sardığını hissederken, öbür yandan, yeni bir karbüratörün kaça patlayacağını tahmin etmeye çalışıyordum. Bu arada, Davut Usta, güleç yüzü ve gözleri bende, bir yandan parçalama işlemine devam ederken, öbür taraftan sohbeti koyulaştırmaya çalışıyordu. Sohbet ilerledikçe, karbüratörün topyekün vücudu onlarca irili ufaklı parçalara ayrılıyor ve her bir parça tinerle dolu bir kabın içine atılıyordu. Bunları nasıl bir araya getirecek düşüncesiyle tedirginliğim gittikçe artıyordu. Parçaları temizledikten sonra, Davut Usta yine sohbetine devam ederken karbüratörü top-

lamaya koyuldu. Parçaladığı kadar kolaylıkla topluyordu. Adeta kafası ve elleri birbirlerinden bağımsız hareket ediyor gibiydiler: Kafası sohbette, elleri işte. Benim için inanılması zor bir şeydi, ama, karbüratör tekrar tek vücut hale gelmişti. Davut Usta'ya dayamayıp sordum: "Davut Usta, nasıl yapıyorsun bu işi?" Yanıtı: "Abi, artık benim için otomatik hale geldi. Neyin nereye gideceğini düşünmeme gerek yok.. Ama, bu hale gelene kadar ustamdan az dayak yemedim. İlk başlarda, bir karbüratörü sökerken sesli bir şekilde kendi kendime konuşurdum. Hangi parçanın ne olduğunu, nereden çıktığını, neden sonra veya önce takılacağını... Yani anlayacağın her bir şeyi tane tane düşünürdüm. O zamanlar 3-4 saatimi alırdı. Daha yavaş, daha adım adım düşünürdüm. Şimdi, düşünmeme gerek yok..."

Davut Usta şimdi de düşünüyor. Ama, düşünceleri öylesine hızlanmış ve kendi deyişiyle otomatik hale gelmiş ki, sanki düşünmüyormuş gibi geliyor. Artık ona karbüratörü söktüren düşünceler otomatik pilota bağlanmış.

Tıpkı Davut Usta'da olduğu gibi, herhangi 'yeni' bir olayla karşılaştığımızda, o olayla ilgili düşünce sürecimiz çok daha bilinçli ve yavaş bir seyir takip eder. Örneğin, işe yeni alınmış Ahmet ile karşılaşan Ayşe, onda gözlediği özellikleri ilk başlarda çok daha yavaş bir şekilde değerlendirecektir. "Ahmet bana kibar davrandı; bu hoşuma gitti" gibi bir değerlendirme, başlarda çok daha yavaş ve farkına varılarak (bilinçli bir şekilde) yapılacaktır. Bir başka vesile ile Ahmet'in adı geçtiğinde Ayşe, Ahmet hakkında daha önce yapmış olduğu değerlendirmeyi kafasında daha hızlı ve özet olarak (Ahmet... kibar... hoş; ya da, Ahmet... hoş; ya da, Ahmet kibar) geçirecektir. Kimbilir belki de, Ahmet hakkında yaptığı bu değerlendirme, sadece bir resimle bile özetlenebilecektir (İlk karşılaşmada Ahmet'te gözlediği bir gülümseme...)

MANTIK İHTİYACI

Düşüncelerimizin ikinci önemli niteliği, düşünce sürecinin kesinlikle bir mantık yapısına ihtiyaç duymasıdır. Düşünce sürecinin

kaynağı olan beyin, mantık tutkunu bir organdır. Hiçbir davranışı, temelinde, kendi içinde tutarlı bir mantık silsilesi olmaksızın üretemez. Herhangi bir maddeye bağımlılık geliştirmiş insanlarda, söz konusu maddenin kesilmesi durumunda nasıl ki bir bunalım gözleniyorsa, beyin de, başlatmış olduğu herhangi bir mantık silsilesini bitiremediği, tamamlayamadığı hallerde benzer bir bunalım yaşar. Örneğin, çoğu kişi için, uzayın sonsuzluğunu düşünmek bunaltıcı bir takıntıya dönüşebilir. Çünkü, uzayı düşünmek, hiçbir zaman sonuca varamayacak bir mantık silsilesine takılıp kalmak demektir: Uzayda gittiğinizi farz edin; gidiyor... gidiyorsunuz; giderken de, birçok şeyi kendi içinde tutarlı bir mantıkla açıklıyorsunuz: İşte gezegenler şöyle oluşmuş, böyle oluşmuş, vb. Güneşi geçtiniz, hâlâ gidiyorsunuz. Uzay nerede bitiyor peki? Diyelim ki sonunda bir duvara geliniyor. Beyniniz bir an için rahatlıyor. Peki, duvarın ötesinde ne var? Duvar nerede bitiyor? Bitiyorsa, ondan sonra ne var? İyisi mi, silsilesi tamamlanamayacak ve beynin hiç sevmediği bu mantık açısını durduralım.

İşte beynimiz günlük yaşantı içinde, bir başlangıç ve bir de bitiş noktaları olan mantık silsileleri ile birlikte ve onlar için yaşar. Her bir mantık silsilesinin sonu, daha önce takip edilen mantıksal önermelerin yaptırımları olan duygu ve davranışlardır. **Davranışın veya duygunun şekli, yapısı, yoğunluğu ve türü ne olursa olsun, gerisinde bir mantık akışı görmemek olası değildir.** Buna rağmen, dikkat edilirse, ilişkilerde, davranış ve duyguların "duygusal-mantıklı" gibi sınıflara ayrıldığı gözlenebilir. Hata bunun, "duygusal insan" ve "mantıklı insan" gibi ayırımlara kadar götürüldüğü de gözlenebilir.

Öfke ile buram buram yanan veya çöküntü duyguları içinde kendini öldürmeyi göze almış birisine, "Biraz mantıklı ol" önerisinde bulunurken, öfkenin ve çöküntünün gerisinde bir mantık yapısının olmadığı varsayımından hareket edilir. Ancak, bu varsayım yanılgılıdır, zira öfke ve çöküntünün temelinde, sakin ve mutlu davranmanın gerisinde yattığı kadar kendi içinde tutarlı bir mantık yapısı söz konusudur. Aşağıdaki konuşma, sıklıkla öfkelendiği için adı "duygusala" çıkmış ve "mantıklı" olmaya gayret edip de başaramayan birisiyle yapılmıştır:

Kişi A: Olaylar karşısında çok duygusal davranıyorum. Hemen öfkeleniyorum. Keşke daha mantıklı davranabilsem.

Kişi B: Öfkelendiğiniz zaman duygusal davranmış oluyorsunuz. Peki, mantıklı davranmak nasıl bir şey?

Kişi A: Olaylar karşısında daha sakin kalabilmek. Hatta, ne bileyim, kayıtsız, vurdumduymaz davranabilmek veya olayları oluruna bırakabilmek.

Kişi B: Bana, sizi duygusal davranışa iten, yani öfkelendiren olaylardan bir örnek verir misiniz?

Kişi A: Örneğin, geçen gün haftalık bölüm toplantısında bir arkadaş üretimin yeterince organize olmadığını söyleyerek beni suçlamaz mı! Kendimi tutamayıp bağıra bağıra karşılık verdim.

Kişi B: Peki, arkadaşınız bu suçlamayı yaptığı o anda neler geçti aklınızdan?

Kişi A: Bir kere o kim oluyor da beni suçluyor? Ben kendi alanımda işleri doğru bildiğim gibi yürütüyorum. Kimse bana işimi nasıl yapacağımı söyleyemez!

Kişi B: Söylerse...

Kişi A: Söylerse, haddini bildiririm. Kimse bana saygısızlık yapma hakkına sahip değildir.

Kişi B: Söylediklerinizi, izin verirseniz, daha iyi anlayabilmek için toparlamak istiyorum. Yanlış anlamadıysam, işinizle ilgili olarak şöyle bir dizi inanışa sahipsiniz:

"Ben işimi doğru yapıyorum."
"Yanlış yaptığımı kimse söyleyemez."
"Söylerse bu bana hakarettir."
"O zaman, haddini bildiririm."

Doğru anlamış mıyım?

Kişi A: Aynen öyle! Haklı değil miyim, ama?

Kişi B: Kuşkusuz, olaylara böyle bir inanış dizimi doğrultusunda bakma hakkınız var. Bence, bu inanışların akışı içinde öfke duymanız son derece **mantıklı**.

Kişi A: Mantıklı mı?

Kişi B: Şaşırdınız, değil mi? Oysa siz, "mantıksız" hareket ettiğinizi zannediyordunuz.

Kişi A: Hâlâ öyle zannediyorum. Öfkenin nasıl bir mantığı olabilir ki...

Kişi B: Bakın sizde bir tane var. Daha önce bu olay sırasında kafanızdan geçen düşüncelere bakacak olursak; "Kimse size yanlış yapıyorsun

diyemez" ve diyor ise, bu, "Kişiliğinize hakaret" anlamına gelecektir. Bu düşünceler, sizin için **doğru**'larsa, sizi, inanışlarınızla tutarlı olma adına getirecekleri yer öfkedir. Öfkenizin gerisinde, kendi içinde tutarlı bir mantık silsilesi yattığı son derece açıktır. Herhalde sorulabilecek daha anlamlı soru, söz konusu mantık silsilesinin **gerçekçi** olup olmadığıdır...

Kişi A: Yani düşüncelerimin mantıklı olmasına mantıklı da, gerçekçi olmadıklarını mı söylemek istiyorsunuz?

Kişi B: Evet, öyle.

.....

İster öfke, ister çöküntü, ister sevinç, ister huzur, vb. olsun, çoğu duygunun gerisinde, kendi içinde tutarlı bir mantık akışı vardır. Her bir davranış ve duygu, söz konusu mantık akışının noktalandığı sonuçta oluşur. **Beynimiz, temelde, mantık akışları için ve içinde yaşar. Beyin için, gerçekçi olsun veya olmasın, önemli olan bir mantık akışını bitirebilmektir.**

Basit bir mantıksal silsilede, üç temel aşama söz konusudur. Bunlardan ilki, çevremizdeki olaylar (başkalarının davranışları dahil) hakkında geliştirmiş olduğumuz, oldukça yerleşik bir inanç ya da kural veya büyük önermedir. İkinci öge, büyük önermenin ilgili olduğu olay grubundan bir örnektir. Bu da orta önermedir. Silsiledeki son unsur, büyük ve orta önermelerden hareketle varılan sonuçtur. Örnekleyecek olursak:

(1) Dünya kendi ekseni etrafında döner (Kural, Büyük Önerme)
Ahmet Dünya'da yaşar (Orta önerme)
Ahmet de Dünya ile birlikte döner (Sonuç)

(2) İnsanlar oksijenle yaşar,
Ahmet insandır,
Ahmet oksijenle yaşar.

(3) İstanbul'da işe gidip gelmek bir derttir,
Ahmet'in işi İstanbul'dadır,
Ahmet'in işe gidip gelmesi derttir.

(4) Kanserin tedavisi sonuç vermez,
Ahmet kanserdir,
Ahmet'in tedavisi sonuç vermez.

Yukardaki örneklerde, önermeler ve sonuçlar birbirleriyle tutarlı bir mantık akışı sergilemektedir. Her bir sonuç, kendisinden önce gelen inanışlarla (önermelerle) tutarlıdır. Bu örnekler, kendi içinde tutarlı bir mantık yapısına sahip olmakla birlikte, acaba ne ölçüde gerçekçidirler? Birinci mantık akışını ele alalım. Burada büyük önerme (inanış, kural) olan Dünya'nın kendi ekseni etrafında dönüyor olması defalarca kanıtlanmış ve gözlenmiş bir olgu olması açısından gerçekçidir. Orta önerme olan Ahmet'in Dünya'da yaşıyor olması da kanıtlanması son derece kolay bir olgudur. Böylelikle bu önerme de gerçekçidir. Bu iki gerçekçi önermeye dayalı olarak çıkartılan sonuç, hem mantıklı, hem de gerçekçidir.

Acaba her mantıklı silsile aynı zamanda gerçekçi midir? Ya da, bir silsilenin mantıklı olması için, gerçekçi olması gibi bir ön koşul var mıdır? Bu soruların yanıtları, üçüncü ve dördüncü örneklerde olduğu gibi "hayır"dır. Üçüncü örneğimize bakalım: Büyük önerme olan, "İstanbul'da işe gidip gelmek bir derttir" acaba gerçekçi midir? Gerçekçi olabilmesi için, İstanbul'da işi olan her İstanbullunun işe gidip gelirken sıkıntı çekmesi gerekir. Oysa, bazı İstanbullular çalıştıkları yerlere o kadar yakın otururlar ki, işlerine hiçbir sıkıntı çekmeden yürüyerek gidip gelebilirler. Bu tür istisnaları dikkate almayan birinci önerme, gerçekçi olmaktan uzaklaşmıştır. Bu önermenin gerçekçi olabilmesi için, "İstanbul'da işe gidip gelmek bazı insanlar için bir derttir" ifadesine dönüşmesi gerekir. İkinci önerme gerçekçidir, çünkü Ahmet'in İstanbul'da yaşadığı ve çalıştığı birçok şekilde kanıtlanabilir. Bu önerme gerçekçi olmakla birlikte, birinci önermedeki yanılgı, varılan sonucun gerçekçi olmasını zorlaştıracaktır. Çünkü, Ahmet'in İstanbul'da yaşamasına rağmen, evi işine yürüme mesafesinde olabilir. Bu halde, Ahmet'in işine gidip gelmesi dert olmayacaktır.

Son olarak dördüncü silsileye göz atalım. Büyük önerme önemli yanılgılar taşımaktadır. Çünkü, kanser teşhisi konmuş bazı kişilerin kanserin türüne, safhasına, tümörün niteliğine, vb. bağlı olarak tedavileri mümkündür. Nitekim, tedavi görüp sağlığına kavuşmuş nice insan vardır. Bu olguları dikkate almaması açısından, birinci önerme gerçekçi olmaktan uzaktır. Dolayısıyla, bu önermeden hareketle, Ahmet'in tedavisinin sonuç vermeyeceği sonucu da gerçekçi olmayacaktır.

Yaşamımızın genelinde, davranış ve duygularımızın gerisinde, yukardaki örneklerden hiç de farklı olmayan nice mantık silsileleri yatar. İşte bazı örnekler. Bu mantık akışlarının sonuç bölümünde boş bırakılan yerleri doldurur musunuz?

1. Gülbin, davranışlara bakarak kimin nasıl bir insan olduğunun anlaşılacağına inanır,
   Gülbin, iş arkadaşı Ziya'nın bir konuda aptallık yaptığını görür,
   SONUÇ: Gülbin'e göre, Ziya _____ birisidir.

2. Beşir, hataların başkalarının gözünden düşmeye neden olduğuna inanır,
   Beşir geçen gün patronuyla çalışırken iki hata yapar,
   SONUÇ: Beşir o akşam eve patronunun _____ _____ düşüncesiyle gider.
   Beşir ertesi gün patronuyla çalışırken _____ _____ hisseder.

3. Seyran, sırıtan insanların başkalarını küçümsediklerine inanır,
   Seyran, Kemal ile tanışır; Kemal arada bir sırıtır,
   SONUÇ: Seyran Kemal'in onu _____ hisseder ve bunu ona söyler;
   Bunun üzerine Kemal, nörolojik bir rahatsızlığı olduğunu, arada bir yüzünün sırıtır
   gibi gerildiğini söyler;
   Seyran _____ hisseder.

4. Şermin, ya ondan yana, ya da ona karşı olunduğuna inanır,
   Kâmil bir toplantıda Şermin'e, "Bu konuda sana karşıyım" der,
   SONUÇ: Şermin aklından, "Kâmil bana _____" düşüncesini geçirir.

5. Sakıp, iki tür çalışan olduğuna inanır: 9-5'ciler ve işi sonuna kadar götürenler;
   9-5'ciler iş yerini batıracak kadar tehlikelidirler,
   Bekir, Sakıp ile çalışmaya başladığı ilk gün saat tam beşte işten ayrılır,
   SONUÇ: Sakıp, Bekir'in iş için _____ olduğu sonucuna varır.

(Yanıtlar: 1- Aptal, 2- Gözünden düştüğü/Gözden düşmüş, 3- Küçümsediğini/Utanmış, 4- Karşı ve 5- Tehlikeli)

Bir sonraki bölümde daha ayrıntılı göreceğimiz gibi, yukarıdaki örneklerdekine benzer nice mantık akışının farkında değilizdir artık. Beynimizin asıl ihtiyaç duyduğu şey, olaylarla ilgili geliştirmiş olduğu inanışlar, önermeler veya düşünceler arasındaki tutarlılık ve mantıksal ilişkidir. Mantık silsilelerinin gerçekçi olması beyin için bir önkoşul değildir. Nitekim bunun içindir ki, hiç de gerçekçi olmasa da, kendimize son derece mantıklı bir şekilde öfke, kaygı ve çöküntü gibi olumsuz duygular yaşatabiliriz. **Asıl meselemiz, ne ölçüde mantıklı olup olmadığımız değil, mantıklarımızda ne ölçüde gerçekçi olup olmadığımızdır.** Mantık insan doğamızda zaten varolan, yaşamımızın devamı için gereken bir ihtiyaçtır. Öğrenilmesi gerekmez. Ancak, gerçekçi mantıklar yürütebilme sonradan kazanılabilecek, öğrenilebilecek bir yetenektir.

Dünyamızın şekli nedir? Bugün kime sorarsanız sorun, yanıtı "yuvarlaktır" olacaktır. Dünyadan neden düşmeyiz? Çünkü yerçekimi vardır. Peki, dünyanın herhangi bir noktasından dümdüz, hiçbir sapma yapmadan hareket etsek, yine başladığımız noktaya varır mıyız? Kuşkusuz, evet. Neden? Çünkü dünya yuvarlaktır. Bu soruları asırlar önce insanlara sormuş olsaydık, tümüyle farklı yanıtlar alacaktık. Çünkü o zamanlar insanlar, dünyanın tepsi gibi düz olduğuna inanırlardı. Bu inanışın mantığına göre de, dünyanın kenarından düşebilirlerdi! Eğer o zamanlar bir insan, dünyanın kenarından düşme korkusu yaşıyor olsaydı, bu son derece mantıklı bir davranış olurdu. Ama, gerçekçi olmazdı. O gün de, bugün de dünyanın şekliyle ilgili bir inanışa sahip olma ihtiyacı duyuyoruz. Ancak bugün, dünyanın şekli ile ilgili geliştirmiş olduğumuz inanış, eskisine göre daha gerçekçidir; çünkü bu konuda araştırarak daha gerçekçi düşünmeyi öğrendik...

TELKİN GÜÇLERİ

Beynimiz, kendi kendine telkin hizmeti veren bir organdır. Bu telkinlerin kaynağı ise, bir önceki bölümde tartıştığımız, çoğu kez artık otomatik pilota bağlanmış olan önermelerden (inanışlardan, yorum kalıplarından) oluşan mantık akışlarıdır. Düşüncelerimizin

fark edilmesi zor olan akışını ve telkin güçlerini yaşayarak biraz olsun anlayabilmek için birkaç uygulama üzerinde duralım. Bu uygulamaları –düşüncelerinizin telkin güçleri konusunda önemli pencereler açabilir kanısıyla– önemseyerek yapmanızı diliyorum.

1. Düşüncelerimizin davranışlarımızı bilincimizin dışında nasıl etkileyebileceklerini bir sarkaç deneyi ile görmek mümkündür. İlk önce, 20-25 cm. uzunluğunda bir dikiş ipliği kesin. İpliğin bir ucuna, ataş veya yüzük gibi az ağırlıklı bir nesne bağlayın. Böylelikle sarkacınız hazırlanmış olacaktır. Bir sonraki sayfada, sarkacın hareket edebileceği olası dört yönü gösteren bir kroki çizilmiştir. Bu hareket yönleri şöyle tanımlanabilir: A-B, dairenin orta noktasından sola ve sağa; C-D ise, orta noktanın ilerisine ve gerisine (kuzeyine ve güneyine) yapılabilecek hareketi gösterir. Ayrıca, dairenin çevresinde, saat ve ters saat yönlerinde hareketler de mümkündür.

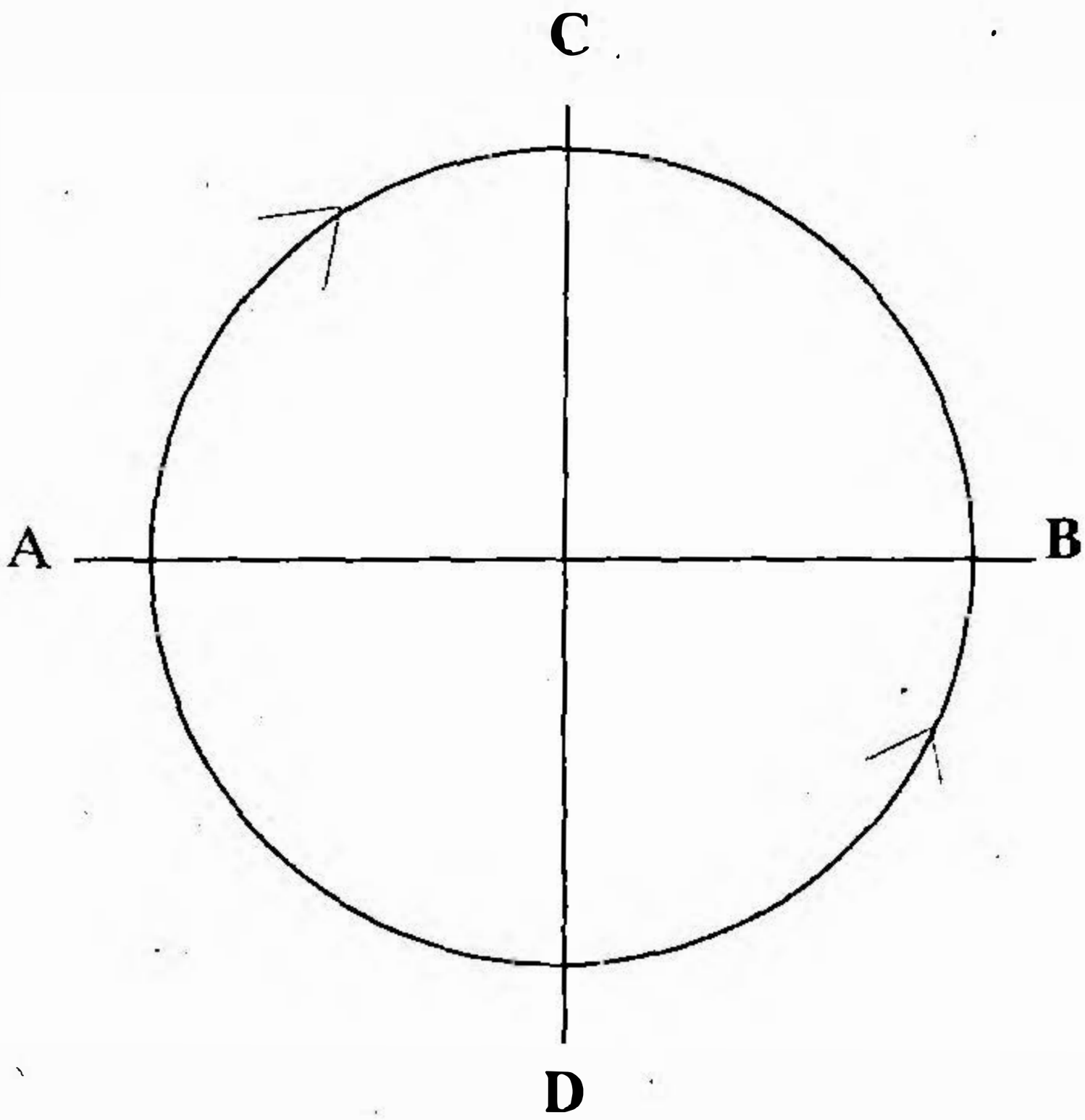
Şimdi sarkaç ipinin boş kalan ucunu, elinizin baş ve işaret parmakları arasına alıp, çok bastırmadan tutun. Bir masaya oturun, krokiyi önünüze alın ve sarkacı tuttuğunuz kolunuzun dirseğini masaya yerleştirin. Dirsek temasını kaybetmeyin. Sarkacın tuttuğunuz ucunu, gözlerinizden 10-15 cm. aşağıda konumlandırın. Sarkacın, nesnenin bağlı olduğu diğer ucunu ise, krokinin tam ortasındaki noktaya (A-B ve C-D çizgilerinin kesiştiği nokta), değmeyecek bir şekilde hizalayın. İlk başlarda sarkaç rastgele bir şekilde hareket edecektir. Bir süre (2-3 dakika) sarkacı, bilinçli ve istemli bir şekilde, ama parmaklarınızı çok bariz bir şekilde oynatmadan, daha önce tanımladığımız yönler doğrultusunda hareket ettirin.

Şimdi de, sarkacı orta noktaya işaretleyin. Gözlerinizi, C-D yönünde götürüp getirmeye başlayın. Zaman içinde, sarkacın da aynı yönde hareket etmeye başlayacağını **düşünün ve hayal edin**. Başka hiçbir şey düşünmeyin. Tüm dikkatinizi bu düşünceye odaklaştırın. Bir süre sonra, sarkacın C-D yönünde gidip gelmeye başladığını göreceksiniz!

Sarkaç bir süre C-D yönünde hareket ettikten sonra ve bu hareket devam ederken, bu kez gözlerinizi, A-B yönünde götürüp getirmeye başlayın ve içinizden "**Sarkaç A ve B noktaları arasında gidip gelmeye başlayacak**" düşüncesini tekrarlayın ve bu hareketi hayal edin. Sonunda sarkacın bu yönde hareket etme eğilimi içine

gireceğini göreceksiniz! Daha sonra, gözlerinizi saat yönünde, daire etrafında dolaştırmaya başlayın ve sarkacın bu yönde hareket etmeye başlayacağını **düşünün ve hayal edin**. Sarkaç yine sizin düşüncelerinize uyum sağlayacaktır. Aslında, düşüncelerinizi takip eden sarkacın kendisi değil, düşünceleriniz ile bağlantı içinde olan parmak uçlarındaki kaslarınızdır.

İlk başlarda, sarkacın düşüncelerinizin telkini doğrultusunda hareket etmediğini gözlerseniz, gözlerinizi istediğiniz hareket yönünde getirip götürmeye daha özen gösterin. Ayrıca, sarkacı, tanımı yapılan yönlerde bilinçli bir şekilde biraz daha hareket ettirip parmak ucu kaslarınızı ısındırmayı ve alıştırmayı deneyebilirsiniz.



2. Şimdi de, bir başka alıştırma deneyelim. Mümkünse, boyunuzu tümüyle görebileceğiniz bir aynanın önünde durun. Gözlerinizi kapatın. Düşüncelerinizi sağ (veya sol) kol ve elinize odaklaştırın. Elinizde içi dolu, oldukça ağır bir bavul tuttuğunuzu düşünün ve hayal edin. Daha sonra, aynı elinizde boyutları ve ağırlıkları gittikçe artan bavullar tuttuğunuzu **düşünün ve hayal edin**. Bavullar büyüdükçe ve ağırlaştıkça, kolunuzda hissettiğiniz ağırlığın da arttığını ve haliyle vücudunuzun o tarafının aşağı doğru çekildiğini düşünüp, hayal edin. Dört-beş dakika sonra gözlerinizi açıp, aynada vücudunuzun almış olduğu pozisyonu inceleyin, bavulları tutan kolunuzun ve omuzunuzun, daha aşağıda olduğunu fark ettiniz mi?

Bu uygulamalar, düşüncelerin telkinleri doğrultusunda bazı vücut hareketlerinin nasıl etkilenebileceklerini bizzat yaşayabilmeniz amacıyla verilmiştir. Bu basit deneylerin sonuçlarının esrarengiz herhangi bir yönü yoktur. Deneylerde sonuç olarak gözledikleriniz, beyninizin son derece doğal faaliyetlerinden birisidir: Düşünsel faaliyetler doğrultusunda, fiziksel yapıyı harekete geçirmek. Belki şaşırtıcı gelebilecek yan, bu faaliyetin bilincimizin dışında, yani fark edilmesi ilk elde zor bir düzeyde oluşmasıdır. Sarkaeın belirli bir yönde hareket edeceğini düşünmek ve hayal etmek, beş duyumuzun sınırlılığı içinde fark edilmesi kolay olmayan parmak ucu kaslarının hareket etmesini sağlamaktan başka bir şey değildir.

Hayriye hanım teyze, kapısı ve gönlü herkese açık, dert dinleyen, deva bulan, sıkıntısı olanın kapısını rahatlıkla çalabildiği ve mahallenin yarı ermiş gözüyle baktığı birisiydi. Apartmanımızın çatı katında otururdu. Evinde misafir eksik olmazdı. Kocasıyla kavga eden, başı ağrıyan, içi bunalan, kısacası kötü hissedenler ona koşardı. Hayriye teyze onlarla sakin sakin, arada bir esprilerle (çok güçlü bir espri becerisi vardı) konuşur, dertlerinin ne anlama geldiğini ve ne yaparlarsa bundan kurtulacaklarını anlatırdı. Zaman zaman onları okur, üfler, onlar için bilmem ne ayetini veya duasını bilmem kaç kere okuyacağı sözünü verirdi (sözünü de tutardı). Neredeyse her gelen, hafiflemiş bir şekilde ayrılırdı. Annemin de kaç kez Hayriye teyzeye çıktığını bilirim. O zamanlar üniversiteye giden kuşkucu bir gençtim. Hayriye teyzenin yaptıklarını yeni terlemiş bıyıklarım altından gülerek izlerdim. Bir ara, sağ dirseğimde bir siğil oluştuğunu fark ettim. Siğil gittikçe irileşti. Tedavisi için denenebilecek her şeyi denediğimi, ancak sonuç alamadıkça karamsarlığa girdiğimi fark ettim. Yine bir gün Hayriye teyzede otururken, sıkkın olduğumu anlamış olacak ki, "Neyin var" diye sordu. "Yok bir şey" diye geçiştirmeye çalışırken, "Kafan o kolundaki siğilde, değil mi?" diye sormaz mı! Ben şaşkınlık içinde ona bakarken, o benim kolumu eline alıp, sessiz bir şekilde siğilimi incelemeye koyuldu. Ben bu arada, o denli umutsuz hissediyordum ki, içimden bir ses kendimi artık Hayriye hanım teyzeye emanet etmem gerektiğini söylüyordu. Öyle de yaptım. Onun bana yardım edebileceğine inanmıştım. Hayriye hanım teyze, uzunca bir süre si-

ğilimi inceledikten sonra, bana dönüp konuşmaya başladı: "Son aylarda sıkıntılı bir dönem yaşamışsın. Bazı konulara gereksiz kafa takmışsın. Bu siğil içindeki o sıkıntının dışa vurmuş hali. Sıkıntıların yavaş yavaş ortadan kalkınca ve kafanı bu siğilden uzak tuttukça, siğil küçülecek ve sonra düşecek." Söylediği her şeyi dikkatle ve inanarak dinledim. Farkında olduğum bir sıkıntım yoktu, ama o söylediğine göre, herhalde sıkıntı çekiyormuşum diye kabullendim. Sıkıntılarının azalacağına inandım. Kafam ne zaman siğile takılsa Hayriye teyzenin söylediklerini anımsayıp, kafamı siğilin küçülüp düşeceği düşüncelerine ve hayaline yönlendiriyordum. Siğilim, tam olarak anımsamıyorum ama, herhalde 4-5 hafta içinde düşmüştü. Artık benim gözümde de Hayriye teyze yarı ermişti...

Hayriye hanım teyzeye inanmaya o kadar hazırdım ki, söylediği şeyler benim için gerçekleşecek doğrular olarak kabul edilmişti. Artık beynim davranışlarımı ve duygu halimi yönlendirecek bir telkin edinmişti. Bu telkin doğrultusunda her gün daha "sıkıntısız" hissediyor, sanki her gün siğilimin küçüldüğünü gözlüyordum.

Klinik psikolog olarak eğitim gördüğüm ve daha sonra çalıştığım yıllarda siğil dahil, astım ve ülserin bazı türlerinin, sedefin ve psikosomatik başlığı altında yer alan, organik bir temeli olmasa da, fiziksel özellikleri olan çeşitli rahatsızlıkların kişinin kendi kendine yaptığı telkinlerin ürünleri olduğunu anladım.

Biz psikologlar da Hayriye teyzeden farklı bir şey yapmıyoruz aslında. Benim 15 yıllık meslek yaşamımda "psikoterapi insanlara yararlı mıdır?" sorusuna bulduğum en anlamlı yanıt, "onlar yararlı olacağına inanıyorlarsa, yararlıdır" olmuştur. Psikoterapinin ve geldiği uzmanın kendisine yardımcı olabileceğine inanmış birisi, zaten başta yararın neredeyse %50'sini sağlamıştır. Psikoloğun bunun üzerine yapabileceği tek şey, bireye, beyninin takip edeceği kabul edilebilir bir telkin seçeneği sunmaktır.

Klinik psikolojide özellikle son 20 yıl içinde gelişen *biyolojik geri-bildirim* çalışmaları (3), beynin telkin gücünü en somut şekilde sergileyen örneklerle doludur. Biyolojik geri-bildirim, hassas bazı aletler aracılığı ile, kişiye, normalde beş duyusu ile ulaşamayacağı, kimyasal/fizyolojik/elektriksel alt yapısında yer alan hareketliliği, onun beş duyusuna hitap edecek şekle dönüştürmeyi içerir. Örneğin, kas gerginliği kaslardaki hücrelerin ateşleme hızının artmasıy-

la oluşur. Normalde bu hareketliliği ne görebiliriz ne de duyabiliriz. Ancak, bir biyolojik geri-bildirim aleti, bu hareketliliği bir ses veya ışıklı hareket haline dönüştürüp takip etmemizi kolaylaştırabilir.

Biyolojik geri-bildirim, en basit anlamda gevşeme becerisinden, en karmaşık anlamda, kişinin düzensiz kalp atışlarını düzenleme becerisini kazanmasına kadar birçok alanda kullanılabilmektedir. Tipik ve basit bir uygulama örneği ile, biyolojik geri-bildirimin, kişinin selfservis telkin gücünü nasıl kullandığını anlamaya çalışalım. Kişi, rahat bir konumda oturtulur veya uzanması istenir. Her iki kulağına, yüzeysel ısıyı ölçen bir elektrod bağlanır. Isı, başlangıçta aynıdır. Kişi, bu elektrodlar vasıtasıyla ısıyı en küçük birimine kadar önündeki bir alet üzerinde sıralı ışıklar halinde görebilir. İlk aşamada, hem sağ, hem de sol kulağının ısısını, önündeki alet üzerinde, sağda ve solda aşağıdan yukarıya doğru dizilmiş sıralı ışıklar olarak görür. Kulaktaki ısı arttıkça, ışıklar yukarı doğru yanarak yükselirken, ısı düştükçe, aşağı doğru sönerek azalırlar. Kişiye, bu ilişki anlatıldıktan sonra, sadece şu yönerge verilir: "Sizden, sol kulağınızın ısısını yükseltmeyi, –ki, bu durumda sol taraftaki gördüğünüz sıralı ışıklar yanarak yukarıya çıkacaktır– sağ kulağınızın ısısını ise düşürmeyi, –ki, bu durumda ise sağ taraftaki sıralı ışıklar sönerek aşağıya inecektir– düşünmenizi ve gerçekleştirmenizi istiyorum". Bu kadar... Kişi, önünde geri-bildirim cihazı, gözleri ışıklarda, beyni ısının çıkacağı veya ineceği telkinlerinde, kısa süreli seanslarla bir süre çalıştıktan sonra, iki kulağının ısısını farklılaştırmayı gerçekleştirir. Nasıl mı? Selfservis telkinle...

Biyolojik geri-bildirim alanında yapılan sayısız araştırma ve uygulama insanoğlunun, kan basıncı, kalp atışı, kas gerilimi, beyinde yer alan elektriksel aktiviteyi, ağrıyı, acıyı ve nice fiziksel/fizyolojik/kimyasal süreci tümüyle beyninin telkin gücüyle etkileyip değiştirebileceğini ve daha önemlisi, bu değişimi istemi altına sokabileceğini göstermektedir.

Beynin, beklentileri doğrultusunda davranış ve duyguların değiştirmenin yanı sıra, fiziksel alt yapıdaki süreçleri etkileyebilmesine tıp alanında da birçok örnek vardır. Örneğin, sedef hastalığında, deride yer alan sedefli bölgenin, zamanla uçan bir mürekkeple boyanıp, hastaya; "sedef iyileştikçe, bu sürdüğümüz etkili ilacın

rengi açılacaktır" açıklamasının yapıldığı bazı çalışmalarda, sedefin, mürekkebin renginin uçmasıyla birlikte iyileştiği gözlenmiştir (4).

Yine bir başka araştırmada, kanamalı peptik ülserli hastaların bir bölümüne, "etkisi uzun süreli olan yeni ve güçlü bir ilaç" bilgisiyle arı su verilmiş. Bir diğer gruba da, "etkisi henüz bilinmeyen deneysel bir ilaç" bilgisiyle, yine arı su verilmiş. Birinci grubun iyileşme oranının, ikinciye oranla %70 daha fazla olduğu görülmüş (5)!

Kuşkusuz bu örnekler, her şeyin aslında beynin telkin gücüne bağlı olduğu tezini vurgulamak için verilmemiştir. Ancak, duygu ve davranışların başta, ve bunların yanı sıra, fiziksel yapının da yadsınamayacak ölçüde bireylerin kendilerine kazandırmış oldukları beklentilerin ve mantık akışlarının etkisine girebildiğinin altı çizilmeye çalışılmıştır.

RESİMLERLE DÜŞÜNME: HAYAL GÜCÜMÜZ

Düşüncelerimizin, refleks hızında, mantıksal silsileler takip eden ve çoğunlukla farkında olamadığımız bir bilinç düzeyinde, güçlü telkinlerde bulunabilen süreçler olmalarının yanı sıra, sözel olmayan, yani **resimsel** nitelikleri de vardır. Düşüncelerimizin bu özelliği, doğuştan bu yana var olmasına, davranışlarımızın üzerinde çok daha hızlı bir etki göstermesine rağmen, günlük yaşantımızda çokta farkında olmadığımız bir özelliktir.

"**Bir resim, bin kelimeye bedeldir**" deyimi, düşüncelerimizin resimsel özelliğini çok açık bir şekilde dile getirmektedir. Beynimiz sadece, harf dediğimiz sembollerin bir araya gelip de oluşturduğu, sözel düşünceleri işleyen –kaba bir benzetme de olsa– bir teyp değildir. Aynı zamanda, bir film makinasıdır da... Görsel algılamaya dayanan resimsel düşünme, duysal, yani, seslere ve seslerin sembolller aracılığı ile sözel dile dönüşen düşünce türünden çok daha önce gelişir. Gelişimin başlarında, çoğunluğu resimsel nitelikte olan düşüncelere, daha sonraları sözel dil eklenir. Sessiz filmden, sesli filme geçiş gibi. Kavramların anlamını belleğimize sadece sözel olarak kaydetmekle kalmaz, bir resim olarak da çekeriz.

Hemen hemen her bir kavramın, resim olarak bir karşıtı olduğunu belirtmek abartılı olmayacaktır: Adalet, mutsuzluk, patron, işçi, toplantı, sevgili, gerginlik, şöhret, para kavramlarını okurken, bu kavramların her biriyle ilgili bir resmin, belli belirsiz de olsa, görünüp gittiğini fark ettiniz mi? Genelde, beynin düşünsel tepkilerinin ilki resimseldir. Örneğin, "Adalet" kavramıyla ilgili olarak zihninizde beliren ilk resmi hatırlıyor musunuz? Bunda zorluk çekiyorsanız, kavramları tekrar okuyun ve her biriyle ilgili çağrışan resmi yakalamaya çalışın. Hatta, biraz daha gayret ederseniz, belki de, bu kavramların herhangi biriyle ilgili ortaya çıkan resmi, "**zihninizin gözünde**" canlı tutup daha yakından inceleyebilirsiniz.

"Kaç gözümüz vardır?" sorusuna, ilk elde verilen yanıt, "iki"dir. Bu yanlış bir yanıt değildir. Ama eksiktir. Evet, kaşlarımızın hemen altında, burnumuzun üst bölümünün iki yanında, iki gözümüz vardır. Bu gözler, dışımızdaki gerçeği görür. Ancak, bu iki gözün gördüğünü tercüme eden ve yeniden resmeden bir de "**üçüncü veya zihin gözümüz**" vardır. Var olduğu bilinmekle birlikte, beynin neresinde olduğu bilinmeyen bu üçüncü gözümüzle, gerçeği algılayan iki gözümüzün birbirlerinden başka farklılıkları da vardır.

Gerçeği gören iki gözümüz, güneşin ve dünyanın hareketlerine dayanan dışımızdaki zamana bağımlıdır. Onun, ne arkasına, ne de önüne geçemez; onu ne hızlandırabilir ne de yavaşlatabilir. Üçüncü gözümüz, dıştaki zamana bağlı kalabilir de, kalmayabilir de. Onun kendine özgü bir zaman anlayışı vardır. Örneğin, iki gözümüz "şimdinin" zamanına bakarken, üçüncü gözümüz, isterse, o anda, on yıl geriye veya ileriye bakabilir. Örneğin, şu anda siz belirli bir yaştasınız. Ama, zihninizin gözünde geride kalmış veya henüz gelmediğiniz 70. yaşınıza gitmeniz bir an meselesidir. Üçüncü gözümüzün, zamanla ilişkisinde alabildiğine özgür hareket edebilme ayrıcalığı olduğu açıktır. Siz hiç, bir ışık biriminin ucuna oturup yolculuk ettiniz mi? Üçüncü gözünüz isterse bunu da yapabilir. Nitekim, Einstein aynen bunu yaptı! Bu hayali yolculuğu ile de görecelik (relativite) kuramına ulaştı...

İki gözümüz, gerçek kendini nasıl gösteriyorsa, onu öyle algılar. Oysa zihin gözümüz, gerçeğin kendini nasıl gösterdiğine bağımlı değildir; gerçeği, kendi istediği gibi resmedebilir. "İşler gö-

ründüğü gibi değil" deyimi bu özelliği ne kadar isabetle açıklıyor, değil mi?

Üçüncü gözün ve resimsel düşüncelerin günlük dilimizde somut belirtilerini binlerce defa gözlememiz mümkündür. İşte örnekler:

1. "Bu kişinin geçmişi (ya da geleceği) çok parlak (ya da, karanlık)",
2. "Bu konuda kafam çok karanlık",
3. "Her şeyi siyah ve beyaz görüyorsun",
4. "Filancanın çok renkli bir hayatı var",
5. "Görüş açılarımız farklı",
6. "Bu olaya bir de benim açımdan bak",
7. "Olayları gözünde büyütme",
8. "Bu kişi ileri görüşlü birisi",
9. "Olaylar gözümün önünde net bir şekilde canlanıyor",
10. "Şimdi her şeyi daha açık görüyorum",
11. "Her şey gözümün önünden bir film şeridi gibi geçti",
12. "Olay gözümün önünden hiç gitmiyor".

Bu liste daha da uzayabilir. Üçüncü gözümüzün, gerçeği gören diğer iki gözümüzden farklı olarak gerçeği dilediğince resmetme örneklerine kendi yaşantınızdan da birçok örnek bulabilirsiniz. Daha önce verdiğimiz örneklerden hareket ederek, zihin gözümüzde oluşturduğumuz resimlerin sahip oldukları bazı önemli niteliklere bir göz atalım ve kısa bir giriş yapalım.

Birinci ve ikinci ifadelere bakıldığında, geleceğin/geçmişin parlak veya karanlık olmasından asıl kastettiğimizin, zihnimizde canlandırdığımız resimlerin, bizzat kendilerinin, **parlaklık-loşluk** boyutunda farklılık gösteriyor olmalarıdır. Belirli olaylarla ilgili olarak ürettiğimiz resimsel düşüncelerimizin kimi, oldukça parlak ve aydınlık olabilirken, kimi de, karanlığa yakın loşlukta ya da bulanıklıkta olabilmektedir. Birinci örnekteki, "kişinin geçmişinin ya da geleceğinin parlak olması" ifadesi, mecazi bir anlamın yanı sıra, zihnin o kişiyle ilgili ürettiği **resmin** bizzat kendisinin parlak olduğu gerçeğini de yansıtmaktadır.

Zihinsel resimlerimizin bir başka özelliği, **renkli** ya da **siyah-beyaz** olmalarıdır. Bunu, 3. ve 4. ifadelerde açık bir şekilde görüyoruz. Kimimiz belirli olayları düşündüğümüzde, bunları canlı renklerle görürken, kimimiz donuk renklerle veya belirli bir rengin daha baskın olduğu bir şekilde (her şeyin toz pembe görünmesi gibi!), ya da siyah, gri ve beyaz renklerde oluşacak bir şekilde canlandırıyoruz.

Gelelim görüş açılarımıza. Üçüncü gözümüzde canlandırdığımız resimlerin belirgin bir başka özelliği, hangi **açıdan** canlandırıldıklarıyla ilgilidir. Temelde iki bakış açısı söz konusu olabilir: Resimleri, ya ilgili oldukları olayı yaşadığımız sırada doğal olarak kullandığımız **kendi göz açımızdan**, ya da göz açımızın **dışında başka bir açıdan** canlandırabiliriz. Nasıl ki bir şeye bakarken kendi yüzümüzü ya da tüm vücudumuzu göremesek, göz açısından canlandırdığımız resimlerde de yüzümüzü görmemiz mümkün değildir. Bu tür resimlerin, oyuncu gibi **içinde** oluruz. Göz açısından çıkıp bir başka açıdan canlandırdığımız resimlerde, hem yüzümüzü hem de vücudumuzun tümünü görebilme imkânımız vardır. Tıpkı filme veya videoya alınmış gibi. Burada, oyunculuktan çıkıp, seyirci olarak kendimizi seyrederiz. Bu tür resimlerde kendimizi ve olayı **dışarıdan** görürüz.

"Görüş açılarımız farklı" ifadesi, belirli bir olayla ilgili olarak, kişilerin kafalarında canlandırdıkları resimlere farklı açılardan bakıyor olmalarının yansımasından başka bir şey değildir. Birisiyle, bir konuda yaptığınız bir tartışma düşünün ve zihin gözünüzde canlandırın. Canlandırdınız mı? Bu tartışmayı, ya o gün yaşadığınız gibi göz açınızdan, ya da göz açınızın dışında başka bir açıdan canlandırmış olabilirsiniz. Şimdi aynı tartışmayı, içeriği herhangi bir şekilde değiştirmeden, tartışmaya girdiğiniz kişinin göz açısından görecek bir şekilde canlandırın. Açıyla birlikte görüntü de değişmiş olacaktır. Örneğin, bu açıdan artık kendinizi de görüyor olabileceksiniz. Aynı olayı sayısız dış açıdan canlandırabilirsiniz. Örneğin bu tartışma olayını, her ikinizin 3-4 veya 10-15 veya 20-25 veya 100-150 metre yukarınızda açılardan da canlandırabilirsiniz. Nasıl? Açı değiştirmenin farklılığını hissedebildiniz mi?

"Olayları gözünde büyütme" ifadesi, zihin gözümüzde canlandırdığımız olayların **büyüklük-küçüklük** konusunda da farklılık

gösterdiklerinin bir örneğidir. Belirli olaylarla ilgili resimleri kimimiz gayet küçük, kimimiz ise büyük boyutlarda canlandırabiliriz. Benzetecek olursak, aynı olaya birinin, zihinsel gözünde dürbünle, bir başkasının ise dürbünün tersiyle, bir başkasının ise çıplak gözle bakması gibi. "Ahmet kendini çok küçük gören birisi" ya da, "Kendini de o kadar büyütme" ifadeleri, kişilerin kendileriyle ilgili zihinsel resimlerinin tam anlamıyla gerçekçi birer yansımalarıdır. Kendini büyük gören birisinin kafasındaki resimde kendini büyük, küçük görenin ise küçük canlandırdığından emin olabilirsiniz.

Birinin ileri görüşlü olması ne demektir acaba? Bu kişi, özel ayrıcalıklarla donatılmış olup herkesten farklı bir şekilde ileriyi kestirme gücüne mi sahiptir? Hayır. Birinin ileri görüşlü olması, belirli bir olayla ilgili olarak kafasında gelecek zamana yönelik art arda resimler ya da **filmler** oluşturması demektir; veya "ormanı yukardan" görebilmesidir. Gelecekle ilgili çok resim üretemeyen ya da tek resimle yetinen, yani "ağaçları gören" kişilerin "dar görüşlü" olarak tanımlanmaları da buradan kaynaklanmaktadır.

Kimi zihinsel resmimiz, olayları **net ve ayrıntısı görünecek** şekilde yansıtırken, kimisi, tıpkı bir fotoğraf makinasının odağının kaçmış olması gibi **bulanık ve belirsizdir**. Dokuzuncu ve 10. ifadelerdeki netleşme, kafamızda belirli bir olayla ilgili resmin net bir şekilde canlandırılmasından başka bir şey değildir.

Son olarak, zihinsel resimlerimizin bir başka özelliğine değinelim. Kimimiz belirli bir olayla ilgili olarak birçok kareden oluşan ve **hareketli olan bir film şeridi** canlandırırken, kimimiz, olayla ilgili hareketli veya hareketsiz **tek bir kare** canlandırmakla yetinebiliriz.

Kitabın ilk iki bölümünde, iletişim sürecinde yer alan duygu ve davranış alışverişinin temelini oluşturan düşünce dünyamızın özelliklerini ayrıntılarına inerek tartıştık. İletişimin sağlıklı olabilmesi için, düşünce sürecinin ayrıntılarına duyarlılık geliştirmek önemli bir ön koşuldur. Bir sonraki bölümde iletişim konusunu artık daha yakından işlerken, şimdiye kadar düşüncelerimizin üzerinde durduğumuz özellikleri karşımıza tekrar çıkacak ve iletişimin belirli aşamalarıyla ilintileri daha belirgin bir hale gelecektir.

III. BÖLÜM
İLETİŞİMİN DÜŞÜNSEL ALT YAPISI

Önceki bölümlerde, davranışların ve duyguların asıl nedenlerinin, olaylarla ilgili düşünme ve yorumlama biçimleri olduğu vurgulanmıştı. Sağlıklı bir iletişimin oluşabilmesi, iletişime ilişkin "**gerçekçi**" düşünce alışkanlıkları geliştirmeye bağlıdır. Bu bölümde, iletişimsizliğin değil de, iletişim becerisinin kazanılması için gereken düşünce biçimleri, genel hatlarıyla işlenecektir. Ancak bundan önce "gerçekçilik" kavramından ne anlaşıldığı üzerinde durmakta yarar vardır.

Çevre ile ilişkilerimizde, en somut anlamda bağlantılarımızı duyularımız aracılığıyla yaparız. Çevreyi, ilk elde dokunarak, duyarak, görerek, koklayarak ve tadarak algılarız. Bu ilk algı temaslarından alınan veriler beynimize iletilir ve daha önceki yaşantılarla kıyaslanarak bir anlama oturtulur. Bu aşamadaki süreç son derece önemlidir; çünkü, daha önce sözünü ettiğimiz üçüncü veya zihin gözümüzün resim dili, yani hayal gücümüz bu aşamada devreye girer. Hayal gücümüzün de duyuları vardır. Orada da, çevreyle ilgili canlandırdığımız resimlerde koklar, dokunur, görür, tadar ve işitiriz. İşte "gerçekçiliğin" tanımı buradadır: Dış çevrenin, hayal gücümüzde algılanışıyla, gerçekte, duyularımızla algılanışı birbirine ne kadar benzer ya da örtüşük ise, o oranda gerçekçi değerlendirme yapılabilecektir.

Bir başka açıdan bakıldığında, üçüncü gözümüzle gördüklerimiz, dış çevreye açılan iki gözümüzle gördüklerimize ne ölçüde benzer ise, o ölçüde gerçekçi olunuyor demektir. Örneğin, objektif gerçeğimizde iki gözümüzle, siyahlardan, mavilerden, pembelerden, grilerden, yeşillerden, beyazlardan, vb. oluşan bir renklilik görüyor, ama, bu objektif gerçeği, zihin gözümüzde, ağırlıklı olarak siyahlardan veya pembelerden oluşmuş bir şekilde resmediyorsak,

iki gözümüzle, üçüncü gözümüzün gördükleri birbirinden farklılaşıyor ve gerçekçilik ölçütüyle bağlantımız zayıflıyor demektir.

Tartışmayı bir başka örnekle pekiştirebiliriz. Diyelim ki, dizinizi bir yere sürtüyor ve yaralıyorsunuz. Dizinizdeki yaraya bir dürbünle baktığınızda, kocaman görüyorsunuz. Bu kez, aynı yaraya dürbünün tersiyle bakıyor, neredeyse seçemiyorsunuz. Son olarak yaraya, dürbünsüz, çıplak gözlerle bakıyorsunuz. Yaraya ne gibi bir müdahale gerekecektir? Dürbünle baktığınızda, ciddi bir operasyona gereksinim duyabilecekken, dürbünün tersiyle gördüğünüz haline hiçbir şey yapmanız gerekmeyebilecektir. Yaraya, çıplak gözlerinizle baktığınızda ise, belki oksijenli su ile yıkama yetecektir. "Gerçekçilik" kavramından kastedilen budur. İki gözümüzle ne görüyor isek, gördüğümüzü, zihinsel gerçeğimizde de aynen resmedebilmek. Zihinsel gerçeğimizde, olaylarla ilgili oluşturduğumuz yorumların gerçekçi olup olmadıklarını test etmenin yolu, objektif gerçeğe açılan duyularımızla kanıt toplamaktır. Dürbün örneğine dönelim. Burada, dizimizde oluşan yarayı, zihin gözümüzde büyüterek, sözgelimi, 25 santimetre büyüklüğünde görüyor isek, burada kendimize hatırlatacağımız soru şudur: Çıplak gözle bakıp ölçtüğümüzde, yaranın büyüklüğü nedir?

Ülser başlangıcı teşhisi konulan Ökkeş Bey, tıbbi tedavinin yanı sıra, psikolojik yardıma da gereksinimi olduğu gerekçesiyle psikolojik danışmaya havale edilmiştir. Hekiminden, Ökkeş Bey'in işini patlamaya hazır bir bomba gibi yürüttüğü, bu öfke nedeniyle oluşan gerginliğin fiziksel altyapıda ülserin oluşmasına katkıda bulunduğu bilgisi edinildi. Ökkeş Bey ile başvurduğu psikolog arasında, ilk görüşmede yer olan konuşma şöyledir:

.....

Psikolog: Ökkeş Bey, anlattıklarınızdan özellikle işinizde çok sıklıkla öfke yaşadığınız anlaşılıyor.

Ökkeş Bey: Artık hep öfkeli yaşıyorum. Akşam eve bir çelik tel gibi gergin dönüyorum.

Psikolog: Rica etsem bana, örneğin, bugün kendinizi nasıl bir olaya öfkelendirdiğinizi anlatır mısınız?

Ökkeş Bey: Kendimi nasıl öfkelendirdiğimi mi? Bana bir garip geldi bu ifadeniz... Ben kendimi öfkelendirmiyorum. Beni öfkelendi-

ren etrafımdaki aptallar! İşlerini gerektiği gibi yapsalar, ne ben öfkelenirim ne de onlar...

Psikolog: Neler yapılması gerekiyor işinizde?

Ökkeş Bey: Bakın aklıma bir örnek geldi şimdi. Benim pazarlama müdürüm dün bana geldi ve pazarlama konusunda yeni bir yöntem düşündüğünü ve benim fikrimi alnak istediğini söyledi. Düşünebiliyor musunuz? Bu şirkette ne nasıl yapılır hepsi bellidir. İşin kuralları yazılmış çizilmiştir. Adam bu kurallara göre çalışacağına, çıkıntılık yapıyor. Eski köye, yeni âdet misali...

Psikolog: Yeni fikri neymiş?

Ökkeş Bey : Ne bileyim ben neymiş... dinlemedim ki...

Psikolog: Ökkeş Bey, olayı dinledim, ancak sizi neyin öfkelendirdiğini tam anlamış değilim. Neydi bu olayda sizi bu kadar öfkelendiren?

Ökkeş Bey: Ne olacak... Adamın çıkıntılığı! Bana göre bizim işin halihazırdaki yöntemle pazarlanması gerekir. Doğrusu budur. Benim kafamda, bizim işin, üretimden tutun da, pazarlamaya kadar nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir şablon var. İnsanlar bu şablonun dışına çıkmaya yeltenmiyorlar mı, işte o zaman deliriyorum.

.....

Neydi Ökkeş Bey'i bu denli öfkelendiren? Sözünü ettiği pazarlamacının veya diğer çalışanların, (onun çıkıntılık anlamını verdiği) yeni öneriler getirmeleri mi? Ona göre öyle. Zira Ökkeş Bey'in mantığına göre, işler onun kafasındaki şablona göre yürüse, sorun olmayacak. Ancak sorunun kaynağını, başkalarının davranışlarında değil, kendi kafamızda ararsak, anlarız ki, Ökkeş Bey'in aslında iki gözünün gördüğü rengârenk, düz, oval ve her türlü açı ile dolu olan gerçek, kafasında tek renkli, sadece düz çizgi veya dik açılarla dolu bir resime –onun deyimiyle şablona– dönüşmüştür. İşte Ökkeş Bey'in yaşadığı öfkenin temelinde de, iki gözünün gördüğü gerçeğin, üçüncü gözünün gerçeğine uygun olması *gerektiğindeki ısrardır*. Dünyanın Ökkeş Bey'in ekseni etrafında dönmesi ise imkânsız, ve dolayısıyla, Ökkeş Bey'in bu imkânsızlık üzerinde ısrar etmesi de gerçekçi değildir. Hemen ifade edilmelidir ki, kuşkusuz iş yerlerinde, kişilerin belirli kurallar doğrultusunda davranmaları tercih edilir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu "kurallar", söz konusu kurumda çoğunluğun veya yönetim sorumluluğu almış bir

grup kişinin fikirce birleşmiş oldukları "tercihlerden" başka şeyler değildir. Bu şekilde saptanmış bir tercih ya da "kural", çalışanı otomatik olarak bağlamaz. Çalışan, bu "kurallara" söz konusu kurumda çalışmaya devam etmek istediği için uyum gösterme kararı alabilir. Çalışanın böyle bir karar alması, "kuralın" bizzat kendisinden kaynaklanan bir yaptırım gücü olarak asla görülemez. Ökkeş Bey, çalıştığı yerde kendi tercihini, kafasında bir "yasaya" dönüştürmüş ve öyle yaptığı için de, mantığında, bir çalışanın, onun karşısına başka bir seçenekle çıkabilme olasılığını sıfırlamıştır. Ökkeş Bey, bir çalışanın yeni fikirler üretmesini *tercih etmeyebilir*. Bu son derece doğaldır. Ancak, yeni fikirleri üretmeyi *yasaklamaya* başladığı zaman, bireysel farklılıklar gibi tartışma götürmez bir olguyu, görmemezlikten gelerek gerçekçi düşünceden oldukça uzaklaşmış olmaktadır.

"Gerçekçilik" kavramı ile ilgili bu açıklamalardan sonra, şimdi iletişim sürecinin alt yapısında bulunması beklenen düşünce biçimlerine göz atalım:

1. Düşündüğümüz Gibi Davranırız

Kitabın başından bu yana üzerinde durduğumuz bu anlayışın üzerinde daha fazla durmaya gerek yoktur. Sağlıklı iletişimde bulunabilmek için *kişilerin davranış ve duygusal tepkilerinin, düşünceleri, inanış biçimleri, olaylarla ilgili geliştirmiş oldukları bakış açılarının ürünleri olduğu* düşünce biçimini kabullenmiş olmak önemli bir ön koşuldur. Böyle bir kabullenmeye yanaşılmadığı takdirde, karşımızdaki kişinin davranış ve duygularını değiştirme gücünü kendimizde görecek ve, benzer olarak, kendi duygu ve davranışlarımızdaki değişimi de karşımızdaki kişinin bize gönderdiği mesajlarda (iletilerde) arayacağız. Kendi duygularının nedenlerini, kendi içlerinde ve kafalarında değil de, karşısındakinin yaptıklarında arayan iki insanın zaten iletişim sürecini başlatıp yürütebilmeleri pek mümkün olmayacaktır. Olsa olsa, birbirlerini karşılıklı etkilemeye çalışabileceklerdir (etkileşim).

Kişi A: Sana bir duygumu açmak istiyorum. Geçen gün beni görüp selam vermedin. Beni çok kırdın. Senin için bu kadar önemsiz olduğumu bilmiyordum.

Kişi B: Çok özür dilerim. Bilerek olmadı valla. Seni kırmak ister miyim? Sen tabii ki benim için çok önemli birisin.
Kişi A: Beni rahatlattın.

Yukardaki konuşma, iletişim değil, etkileşim örneğidir. Kişi A, B'yi, kırgınlık duygusundan sorumlu tutmaktadır. Oysa, açıktır ki, A, B'nin ona bir gün selam vermeyişine "**kendisini önemsemediği**" anlamını yakıştırarak, kırgınlık duygusunu kendi kafasında üretmiştir. Hal böyle iken B'yi duygusundan sorumlu tutmakta ve B de bunu kabullenmektedir. Yani, o da kendisinde A'yı kırma gücünü görmektedir. Öyle gördüğü için de, A'yı rahatlatmak için, ona kendisi için "çok önemli biri" olduğunu söyler. A da rahatlar! A ve B kendilerini açık iletişimde bulunabilen insanlar olarak tanımlayabilirler. Ancak, yanılırlar. Evet, konuşmuşlardır. Ancak konuşmalarının ortaya çıkardığı temel olgu, birbirlerinin davranışlarını etkilediklerine inanıyor olmalarıdır. Her biri, kendi duygusunun seyrinin, karşısındakinin davranışlarına koşullanmış olduğuna inanmıştır. Bu inanıştaki insanlar, iletişim yerine, her zaman etkileşim süreciyle sınırlı kalırlar.

2. Açı Farklılıkları

Gerçekçi iletişimde, bir olayın tümünün anlaşılması için, o olayla ilgili olan **tüm açıların anlaşılmasının önemine** inanılır. Herhangi bir açının "mutlak doğru" olamayacağı, sadece ve sadece "göreceh bir doğru" olduğu varsayılır. Bu varsayım temelde, insanlararası ilişkiler dünyasının tartışma götürmez tek "mutlak doğrunun", **sınırsız farklılıklardan** oluştuğu inanışına dayanır. Bu nedenle, gerçekçi iletişimi benimsemiş bir kişinin amacı, kendi göreceli doğrusunu veya farklılığını çevresindekilere zorlamak değil, *farklılıklar arasında aynılıkları yakalamaktır.* Sağlıklı iletişimin temelinde yatan **çok açılı düşünme** biçimini pekiştirmek amacıyla birkaç örnek üzerinde duralım (6,7): Arka sayfadaki şekle bakın ve şeklin en ortasındaki ögenin ne olduğunu düşünün. Bu ögenin, yukardan aşağıya bakarsanız (13), soldan sağa doğru bakarsanız (B) olabileceğini fark edebilirsiniz. Bu öge ile ilgili mutlak bir doğru var mıdır? (13) mü, yoksa (B) mi? Bu sorulara verilebilecek tek yanıt, orta ögenin anlamının, bakılan açıya göre değiştiği olacaktır.

12

A 13 C

14

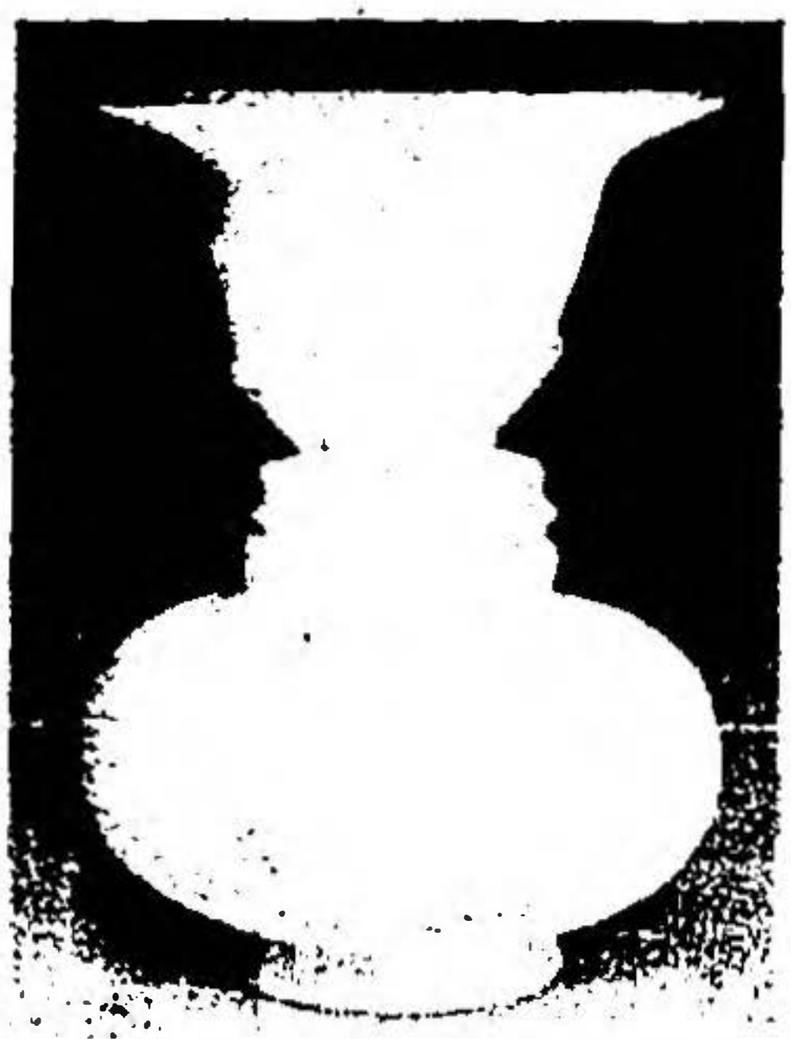
Şimdi de, bu sayfada yer alan (A) ve (B) ile bir sonraki sayfadaki (C) ve (D) şekillerini inceleyin. Bakalım ne göreceksiniz:



A



B



C



D

(A) şeklinde bir kadın başı gördünüz mü? Bu kadın yaşlı mı, yoksa genç mi? Yaşlı kadın görenleriniz, genç sözcüğünü, genç kadın görenleriniz ise, yaşlı sözcüğünü okuduğunuzda şaşırmışsınızdır. Resmi dikkatle tekrar incelediğinizde, aynı şeklin, hem başında örtü, çenesi adeta göğsüne gömülü yaşlı bir kadın başına, hem de, başı açık, kafası öbür tarafa dönmüş bir genç kadına benzetilebileceğini fark edebilirsiniz. Bu resim, tek başına ne genç, ne de yaşlı bir kadın başıdır. Her ikisidir de. Hangi tür bir baş olduğunu tayin eden, şeklin algılandığı ve anlamlaştırıldığı açıdır.

Gelelim (B) resmine. Ne veya neler görüyorsunuz? Ayrıntılara takılmadan ve geriden bir açıdan bakıldığında bu şekil bir kafatasına benzetilebilir. Ancak, daha yakından ve ayrıntıları görebilen bir açıdan bakıldığında ise, aynı şekilde, kendini aynada seyreden bir kadın görülebilir.

(C) şeklinin ortadaki beyaz bölümüne ve bu bölümün dış hatlarına dikkatinizi yoğunlaştırın. Bir vazoya benziyor değil mi? Peki aynı resim, birbirine bakan iki insanın başlarının profilleri olarak da algılanamaz mı? Eğer, bu kez resmin sağ ve solundaki siyah alana takılıp, bu alanın beyaz bölge ile oluşturduğu dış hatlara bakarsanız, evet...

Son resim (D), Voltaire'in bir yağlı boya tablosudur. Resmi dikkatle inceleyin. Voltaire'in resmettiği kendi yüzünü gördünüz mü? Göremediyseniz, ortada büyük bir olasılıkla yan yana duran

siyah ve beyaz giysili, rahibeye benzettiğiniz bölüme bakın. Bu rahibelerin başları, Voltaire'in gözleridir. Geri bir açıya çıkarsanız, Voltaire'in kaşlarını, burnunu, çenesini ve tüm yüzünü görebilirsiniz...

İletişim becerisi,o laylara farklı açılardan bakabilme esnekliğini gerektirir. Tek açıya bağlanıp kalma, yani "**açı sadakati**", iletişim becerisini, iletişimsizlik becerisine dönüştürür. Daha önce üzerinde durulan algısal deneylerde anlaşılmış olabileceği gibi, algılanan olayın anlamı, olayın kendisinden çok, ona bakılan açının bir işlevidir. Örneğin, Temmuz sıcağında tatile çıkan bir aile için yağmur, tatil günlerinden çalan bir hırsız olarak yorumlanabilecek iken, aynı yağmur, ekini su bekleyen bir çiftçi için bir kurtarıcı, ne tatile çıkan, ne de ekin ekmiş bir başkası için ise, sıradan ve belki zamansız bir olay olarak değerlendirilebilecektir.

İletişim becerisi, kişiden, karşı karşıya kaldığı olayla ilgili, olası bakış açılarını ve tanımlamaları araştırmayı, soruşturmayı ve bütünleştirmeyi içerir. Bu beceriyi kazanmış birisi, kendisine yöneltilen bir uyarı, eleştiri veya şikâyet karşısında, tek açı yerine çok açıdan anlam verme yeteneğine sahip olabilecektir. Örneğin ona göre, eleştirisel bir davranışın anlamı; (1) suçlama, veya, (2) başkalarını, veya (3) haklı çıkma, veya (4) yardımcı olma, veya (5) ilişkiyi geliştirme, vb. niyetleri yansıtıyor olarak görülebilecektir. Liste kuşkusuz uzayabilir veya çok daha farklı niyetler içerebilir. Çok açılı düşünebilme becerisini kazanmış bir kişinin amacı, böyle bir olayla ilgili, olası açıklamalardan hangisinin "doğru" veya "yanlış" olduğunu saptamak değildir. Bu anlam seçeneklerinden her biri, farklı bir bakış açısıdır. Tıpkı (A) resminin "doğru"sunun ne yaşlı, ne de genç bir kadın başı olamayacağı gibi. Bu seçeneklerden herhangi birindeki niyeti eleştirinin gerisindeki niyet olarak görmek, olaya, aynı zamanda, bir çözüm dikte edecektir. Eğer, eleştiriyi "suçlama" olarak anlamlaştırıyorsak, çözüm, bir yandan karşı suçlamaya, öbür yandan da savunmaya geçmek olacaktır. Ama, örneğin, eleştiri "yardımcı olma" niyetini taşıyor olarak yorumlanırsa, çözüm, merakla nasıl yardımcı olunmaya çalışıldığını araştırmak olacaktır. Bu çözümlerden herhangi biri ne doğrudur, ne de yanlış. Sadece **farklıdırlar**. Gerçekte önemli olan, farklı yorumlar (açılar) içinde hangilerinin çözüme, diğerlerine kıyasla daha hızlı ve ve-

rimli bir şekilde ulaştırabileceğini görebilmektir. Taksim'den Nişantaşı'na, Harbiye üzerinden gidilebileceği gibi, Beşiktaş, Maçka ve Bakırköy üzerinden de gidilebilir. Bu güzergâhlardan biri diğerinden daha "doğru" değildir. Ancak, içlerinden biri, Taksim-Nişantaşı arasındaki mesafeyi en çabuk katetmeyi (eğer amaç bu ise) sağlayabilir.

3. Geçmiş, Gerçekleşmiş Olasılıklar, "Şimdi" ve Gelecek Gerçekleşecek Olasılıklardır

Olasılıklı düşünme alışkanlığı, durumlararası, insanlararası, düşüncelerarası farklılıklar ve henüz yaşanmamış geleceğin belirsizliği ile sağlıklı, verimli ve gerçekçi bir şekilde başedebilmek için iletişim becerisinde önemli bir yer tutan bir başka düşünce biçimidir. Tüm yaşam kesitlerinde önümüzde var olan yegâne olgu, belirsizlikler ve olasılıklardır. Her şeyin belirgin olduğu durumlar karşısında karar vermek, plan yapmak, zamanı denetlemek ve çözüm geliştirmek son derece kolaydır. Zorluk, belirsizliğin kendisinden kaynak bulmaktadır. Gelecek zamana yolculuk veya insanlararası ilişkiler dünyasına hâkim olan renklilik ve farklılık ile başetme, sisli bir yolda yürümeye çok benzer. Sis, bir olgu olarak belirsizliği en somut şekilde yansıtan bir doğa olayıdır. Sis karşısında insanlar farklı tepkiler gösterirler. Hatırlıyorum, Ankara'ya yaptığım bir otobüs yolculuğunda, Bolu Dağı'nda sise girdik. Önümde oturan bayan hemen dua etmeye başladı. Yan sırada oturan çiftten erkek olanı, öne doğru tedirgince eğilip, belli ki korkuyla, yolu ve şoförü gözlemeye koyuldu. Yanında oturan bayan, "beni çay molası verdiklerinde uyandır" diyerek uykuya daldı. Gözüm bir ara şoföre ilişti. Koltuğunda her zamankinden daha dik oturmuş ve otobüsün hızını biraz kesmişti. Ne korkuyordu, ne de kayıtsızdı. Sadece daha dikkatliydi. Önümüzde uzayıp giden zamanın belirsizliğini yoğunlaştıran sis karşısında herkes birbirinden farklı tepkiler gösteriyordu. Aynı sis içinde yol alan bu insanların tepkilerindeki farklılığı nasıl açıklanacaktır?

Bilirsiniz, sisli bir yolda belirli bir noktada durduğunuzda, hemen ayak uçlarından başlayan ve ileri doğru uzayan bir görme alanı vardır. Bu görme alanı boyunca kafanızı ileri doğru yavaşça kaldırdığınızda, belirsizlik gittikçe yoğunlaşır ve sonunda bir görün-

mezlik çizgisine ulaşırsınız. Görme işlevini yerine getiren gözleriniz, ne yaparsanız yapın, bu görünmezlik çizgisinin ötesini seçemez. Bu görülebilir alan ve görünmezlik sınırı herkes için geçerlidir. Ancak, herkes için geçerli olmayan şey, sisli yolda ilerlemeyle ilgili geliştirilen tarzdır.

Sisli yolda ilerlemeyle ilgili üç tarz üzerinde durulabilir. Birincisinde, gözler hemen ayak uçlarındaki belirginliğe dikilebilir. Bu yapıldığında, görülebilir alanın diğer bölümleri dikkate alınamaz. Hemen o andaki, tabir yerindeyse, burnumuzun ucundaki belirginlik görülebilir. Sisli yolda sadece burnunun ucuna bakarak yürüyen birisi, belirginliği ancak burnunun ucuna sınırladığı için, diğer görülebilir ögelere dikkatini veremeyecektir. Bunun için de, olası riskleri önceden kestiremeyecektir. Risklerle, ancak burun buruna geldiği zaman tanışacaktır. Bu tarzda, kuşkusuz, görülebilir olmalarına rağmen, burnun uzağındaki olaylarla ilgilenilmediği için, gelecek kestirimi yapılamayacak ve son derece yavaş ilerlenecektir.

Sisli yolda geliştirilebilecek ikinci bir tarz, birincisinin tam tersidir. Bu tarzda kişi, iki gözünü görünmezlik çizgisinin ötesine diker ve orada neler olduğunu seçmeye ve anlamaya çalışır. Gözler, görülebilir alanın üzerinden geçip görünmezliğe dikilmiştir. Doğal olarak hiçbir şey görülmez ve de görünmez. İşte bu noktada, "zihin gözü" devreye girer ve iki gözün göremediklerini canlandırmaya başlar. İçinde yaşadığımız gerçek ile sınırlı olan gözlerimizden farklı olarak, zihin gözümüzün ne zamana, ne de belirsizliğe bağımlılığı vardır. Bu bağımsızlık ayrıcalığı ile, çok rahatlıkla "kendi kendine gelin güvey" olabilir. Gözünü görünmezlik sınırının ötesine dikmiş birisi, zihin gözünde, ilerde bir uçurum veya bir çarpışma canlandırmaya başladığı takdirde, sisli yolun gerçekte var olan belirsizliği, zihin gözünde belirginliğe kavuşturularak korkuya vesile edilebilecektir. Bu tarzın temel sorunu, üçüncü gözde oluşan resimlerin, bir senaryo (bir varsayım ya da sanı) olmalarına rağmen, gerçekte karşılaşılacak gerçekler olarak kabul edilmesidir. Bir başka sorun, sisli yolda ilerlerken, sadece zihin gözünün resimleri bir gerçekmiş gibi dikkate alındığından, görülebilir alan içinde, gerçekte iki gözün görebileceği risklere takılıp düşülebileceğidir.

Sisli yolun, daha önce sözünü ettiğimiz özelliklerini dikkate alarak daha gerçekçi bir üçüncü tarz ise söyle tanımlanabilir. Diye-

lim ki, sisin birinci ve beşinci metreleri arası görülebilir alandır. Görünmezlik çizgisi 5. metrenin bitimindedir. Yani, altıncı metre, görünmezlik çizgisinin ötesinde kalmaktadır. Birinci metrede durulduğunda, 6. metre ile ilgilenmek bir yarar sağlamayacağından, söz konusu siste ilgilenilecek en gerçekçi alan ilk beş metredir. Altıncı metre, ancak bir metre ilerledikten sonra zaten görülebilecektir. Bu tarzda ilerleyişte, dikkat, görülebilir alanda gezineceği için, olası riskler, engeller ve sorunlar seçilebilecek ve uygun tedbirler alınabilecektir. İletişim becerisinin temelini oluşturan bu üçüncü tarzda vurgulanan, **görünmeyenle değil, görünebilenle ilgilenmenin önemidir**.

Görünenle değilde, görünmeyen olasılıklarla veya belirsizliklerle ilgilenmek, iletişim sürecini tıkayan, sorunlaştıran ve iletişimsizlik becerisi olarak tanımladığımız sürecin oluşmasına zemin hazırlayan belirli bazı düşünce biçimlerini gündeme getirir. Düşünce tarzlarında çok açıcılığı ve olasılıklı düşünmeyi benimseyememiş kişilerde dikkati en çok çeken özellik, olasılık kavramı ve gerçeğini yok varsaymalarıdır. Şimdi, bu düşünce tarzlarını gözden geçirelim:

-MELİ VE -MALI TERÖRÜ

İnsanın fiziksel yaşamını yitirmemesi için oksijen teneffüs etmesi gerekir. Parmaklarımın arasındaki kalem, parmaklarımı gevşetirsem yere düşmelidir. İnsan yavrusunun dünyaya gelebilmesi için erkek ve dişinin tohumları birleşmelidir. Yer kürenin herhangi bir noktasından hareket eden birisinin, hiç sapmadan doğuya gitmesi halinde yine aynı noktaya gelmesi gerekir. Ölmüş birisinin kalbinin çalışmaması gerekir. Bu ifadelerin her biri bir yasa tanımıdır. Olasılıklardan arınmış yasalardır. Yani, (A) olması için, (B) olmalıdır. (A)'nın oluşabilmesinin bir başka seçeneği yoktur. Herhangi birimizin, yarınki günümüzü oksijensiz geçirme seçeneğimiz ya da olasılığımız yoktur. Oksijen teneffüs etmeliyiz. Şarttır. Gerekir. Zorunludur. Gerçek anlamda seçeneği olmayıp da, bir zorunluluk olarak yaşamımızda var olan olaylar oldukça sınırlı olmaları-

na rağmen, olayların çoğuna, seçeneksiz zorunluluklarmış gözüyle ve de diliyle yaklaşmanın ortaya çıkaracağı zorlukları kestirmek güç olmasa gerek. Bir uç örnek alalım. Ayakkabı giymek bir zorunluluk mudur? Ayakkabı giymeli miyiz? 'Evet' dediyseniz, çoğu kişinin yanılgısına siz de katılmış olursunuz. Öyle midir, gerçekten? Ayakkabı bizim için bir şart, bir zorunluluk mudur? Hayır, değildir. Tercih edilirse veya seçilirse, yarın evinizden ayakkabılarınızı giymeden çıkabilirsiniz. Kuşkusuz, böyle bir seçim yaptığınızda, ayaklarınızın altı hırpalanacaktır. İşte, aslında, böyle bir faturadan uzak durmak için ayakkabı giymeyi **seçer hale gelmişizdir**. Burada ayırt edilmesi gereken temel konu, ayakkabı giymenin, yasal bir zorunluluğun değil, kişisel veya sosyal bir tercihin ürünü olduğudur. Nitekim, ayakkabı giymenin bir zorunluluk olmadığını, Afrika ve Güney Amerika'da yaşayan bazı kabilelerde açıkça görebilmekteyiz. Ayakkabı gibi bir kavramın bile olmadığı bu insan topluluklarında, oksijen, bizim için ne kadar gerekliyse, onlar için de o kadar gereklidir; ama, ayakkabılar değildir...

Ayakkabı ile ilgili verdiğimiz böylesi uç bir örnekte bile, ayakkabı giymenin bir **seçim** ya da **tercih** olduğunu vurguladık. Ancak, görünen odur ki, insan ilişkilerimizde, temelde tercih olan davranış seçeneklerini veya eğilimlerini düşüncelerimizde çok rahatlıkla "**yasalaştırabilmekteyiz**".

Bir şirkette yönetici olarak çalışan birisi, artık neredeyse sürekli yaşadığı öfkenin biriktirdiği gerginlikle psikolojik danışmana başvurmuştu. Öfke, evden, sokakta araba kullanmaya ve iş yerine kadar her bir yaşam kesitinde yaşanır hale gelmişti. Sonunda, biraz da eziklik duygusuyla, bir psikoloğa gitmeye karar veren bu yöneticiye, neden bir uzmana bu kadar geç başvurduğu sorulduğunda, yanıtının, "Sorunları benim tek başıma halletmem **gerekirdi**" olduğu dikkat çekti. Görüşmenin hemen başında, belirli bir sorunun tek başına veya bir uzman ile birlikte çözme **seçenekleri** veya **tercihlerinin**, bu yöneticinin kafasında "*kendisinin çözmesi gerektiği*" yasasına dönüştüğünü saptamak zor değildi. Görüşmenin daha sonraki bölümlerinde, bu kişinin öfkesinin temelinde, iş yerinde birlikte çalıştığı kişilerin uymalarını **şart koştuğu** oldukça uzun bir "yasalaştırılmış" tercihler listesine sahip olduğu açıkça görülüyordu. Bu yöneticinin, çevresindeki elemanların kendisinin oluşturdu-

ğu bir "özel anayasaya" göre hareket etmelerini sağlamak gibi başarılması neredeyse imkânsız bir amaca koşullanmış olduğu açıktı.

Her bir iş yerinde, kuşkusuz, şirket yönetiminin uzlaşma sağladığı belirli "kurallar" vardır. Örneğin, işe belirli bir saatte gelinip, belirli bir saatte çıkmak gibi. Ancak; unutulmamalıdır ki, bu uzlaşılınış saptamalar, aslında, şirket içinde bir grup insanın (şirket sahibi veya sahipleri, yönetim kurulları, gibi) şirket amaçlarına uygun düşüyor inanışıyla oluşturdukları tercihlerdir. Özde, hiçbir çalışanın işe geliş ve işten çıkışla ilgili oluşturulmuş bir kurala uyma zorunluluğu yoktur! Her bir elemanın bu kurala uymama seçeneği vardır. Doğal olarak, uymadığı takdirde işine son verilmesi gibi bir faturayı ödemesi gerekecektir. Eğer, eleman bu kurala uygun davranma kararı alıyor ise, bu bir "yasal gerekten" değil, tercihtendir.

Örnekteki yöneticinin, tercihlerini yasalaştırdığı listede neler yoktu, neler...Örneğin, daha danışmaya geldiği gün elemanlardan birisi onu çileden çıkartmıştı! Bunu nasıl mı yapmıştı? Ona göre bu sorunun yanıtı gayet basit ve açıktı: Söz konusu eleman, bu yönetici tarafından telefon ile çağrıldığından tam altı dakika sonra huzuruna gelmişti! Oysa, yöneticimizin "özel anayasasının" 118. maddesinin (a) fıkrasına göre "**hemen gelmeliydi!**"

Yasalaştırdığı diğer bazı tercihlere göre, elemanlar işlerini sev*meli*ydi; lüzumsuz konuş*mamalı*ydı (neyin lüzumlu, neyin lüzumsuz olduğu ayrıca ona göre belirlenmişti); raporlar hatasız hazırlan*malı*ydı; toplantılarda aptalca önerilerde bulunul*mamalı*ydı; eleman, firmanın amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi benimse*meli*ydi; sorumluluk hisset*meli*ydi; itiraz etme*meli*ydi; pürüz çıkar*mamalı*ydı; ukalalık et*memeli*ydi; *-meliydi, -malıydı, -meliydi, -malıydı...*

Öyle belli idi ki, bu yönetici kendi kafasında, dünyanın nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir tablo çizmişti. İş ortamında bir elemanın kendisininkinden **farklı** olan tercihini, kendine göre, özel anayasasının bilmem kaçıncı maddesinin ihlali olarak görüyordu. Her ihlal, ona göre, yapılmaması ve de cezalandırılması gereken bir suç ve yanlıştı...

Bu yönetici, daha önce sözünü ettiğimiz gibi, iki gözüyle rengârenk gördüğü, farklılıkların ve seçeneklerin temel bir olgu olduğu insanlararası ilişkiler dünyasını kafasında, üçüncü gözünde, tek

renkli görüyor ve çevresindeki kişilerin bu tek renge uygun davranmalarını sağlama gibi imkânsız bir amaç güdüyordu. İlginç olan, bu yöneticinin psikolojik danışmayla da ilgili "-meli ve -malı"larının olduğunun anlaşılmasıydı. Görüşmenin bitiminde, yöneticinin, bu ilk görüşmede danışmanın benimsemiş olduğu yolun yanlış olduğunu belirtmesi dikkat çekiciydi. Neden miydi? Çünkü ona göre, ilk görüşmelerde, öfkenin hangi ortamlarda yaşandığı gibi bir soru yerine, çocukluğu, annesi, babası, ilk okul yılları, ilk cinsel yaşantısı, ve benzeri tarihçelerin irdelenmesi **gerekirdi!..**

DOĞRULUK ABİDELİĞİ

İki gözün algıladığı rengârenk dünyanın ağır bir ihlali olan -meli/-malı'lı düşünme biçiminin bir alt türüdür. Bir önceki bölümde, rengârenk dünyanın, zihin gözünde tek renk olarak resmedilmesini, -meli'li düşüncenin en önemli özelliği olarak ifade etmiştik. Doğruluk abideliğinde, iki gözün gördüğü rengârenklik, üçüncü gözde de, o haliyle resmedilebilir. Ancak, kişinin aslında tercihi olan birkaç renk "**doğru**" olarak ilan edilir. Bu düşüncenin mantığına göre, o renklerin dışında kalan her renk "**yanlıştır**". Doğruluk abideliğine kendilerini adamış iki kişinin iletişim niyetiyle giriştikleri ilişkinin, doğruların ve yanlışların mücadelesine dönüşmüş bir iletişimsizlik becerisi sergileyeceklerini düşünmek zor olmayacaktır. Çoğu bozulan ve biten insan ilişkisinin temelinde işte bu beceri yatar. Yani, kişilerin karşılıklı olarak, aslında kişisel bir tercih olmaktan öteye gitmeyen isteklerini, bir doğruymuşçasına ısrarlı savunuculuğunu yaparak farklılıklara kendilerini kapatmış olmaları, ilişkilerin kuruyup bir çıra gibi tutuşarak yanıp yok olmalarına neden olan en önemli gerekçedir.

KUTUPLAŞMIŞ DÜŞÜNME

Bu düşünce tarzı, dilimizde, "olaylara siyah-beyaz" bakma olarak zaten yer etmiştir. Bu kitabın bakış açısıyla tanımlarsak, iki gözümüzün insanlararası ilişkilerde algıladığı rengârenkliğin üçüncü gözdeki resmi, siyah ve beyaz dışındaki tüm renklerden arındı-

rılmıştır. Dolayısıyla, olaylar ile ilgili değerlendirmeler, "ya hep, ya hiç" veya "ya böyledir, ya şöyle" gibi kutuplararası bir düşünme tarzına mahkûm edilmiştir.

"Bu iş ya böyle yapılır, ya da hiç yapılmaz",
"Bu iş yerinde çalışanları, 'işini ciddiye alanlar ve almayanlar' olarak iki gruba ayırmak gerekir. En ufak bir ciddiyetsizlik yapanı da tazminatını verip gönderirsin",
"Bu konuda ya beni desteklersin, ya da karşı tarafa geçersin",
"Bu işin ortası yoktur", "Hata yaptığın an gözümden düşersin",

türü ifadeler, kutuplaşmış düşünme tarzının insanlararası farklılıkların hâkim olduğu bir dünyaya yaklaşımdaki acımasızlığı ve gerçekçilikten uzaklaşmışlığı açıkça sergilemektedir. Farklılıklar dünyasında, kutuplar arasında yapılan böylesi katı ve dar açılı bir yolculuğun herhangi bir ilişkide yaratacağı sürtüşmeleri ve kısıtlamayı düşünmek herhalde zor değildir.

İletişim becerisinin alt yapısını oluşturan dördüncü düşünce tarzına geçmeden önce, insanlararası dünyanın rengârenkliliği ile örtüşen çok açılı ve olasılıklı düşünme tarzları yerine, bu rengârenkliliği önemli ölçüde ihlal eden "-meli, -malı'lı, doğruluk abideliği ve kutuplaşmış" düşünme tarzlarının nasıl bir gerekçeyle hayat bulmuş olabileceklerini tekrar hatırlamaya çalışalım.

Yaşamın herhangi bir kesitinde ve geleceğimizde, farklılık, çok açılılık veya seslilik tartışma kabul etmez tek olgudur. Bu, olasılıklar içinde yaşamak, geçmiş dışında her şeyin belirsiz olması demektir. Tıpkı sisli yolda olduğu gibi.

İnsan doğasında doğuştan var olan güdülerin başında, yaşama belirginlik kazandırma çabası gelir. Neyi ne zaman yapmalı veya yapmamalıyız? Kim bizi seviyor, kim sevmiyor? Belirli bir durumda nasıl karar vermeliyiz veya vermemeliyiz? Kim bize benzer, kim bizden farklı düşünür? Kime güvenmeli, kime güvenmemeli? Bu iş beni şöyle mi, yoksa böyle mi bir yere getirir? Patron benim hakkımda ne düşünüyor? Ahmet beni nasıl bir insan olarak görüyor? Bu liste alabildiğine uzayabilir. Her bir soru, biz insanların yaşamının bugünümüzde ve geleceğimizde belirginlik arayışlarımızın bir ifadesidir.

Kuşkusuz yaşam, belirsizlikler ve olasılıklar karşısında, belirli seçenekler karşısında kararlar vererek ilerleme becerisidir. Ancak bazılarımız, bu beceriyi sisin görünmeyen yerlerinde de kullanmaya kadar götürerek, yaşamı, sadece hayalimizde resmedildiği haliyle yaşama eğilimi gösteriyoruz. Bazılarımız için iki gözümüzün gördüğü çok renkli ve çok açılı dünya, hayalimizde tek renkten veya sadece dik açılardan oluşuyor ise, bu temelde, gerçekte çok seçenekli ve belirsiz olan yaşamı –hiç değilse varsayımda– belirginleştirme çabasını yansıtacaktır. Temeli varsayıma dayalı bir düşünce tarzı, maalesef, zaman içinde bazılarımıza "gerçekte var olan doğrularmış" gibi gelebilmektedir. Örneğin, iş veriminin düşmüş olduğu bir iş ortamında, olası seçeneklerden sadece bir tanesi olan, "elemanların işine son vermek", kafamızda net bir doğru olmuş ise, bunun dışındaki seçeneklere kapanacağız. Çünkü herhangi başka bir seçeneğin, böyle bir sorun karşısında belirsizlik yaratabileceğinden korkmaya başlayacağız. Belirsizlikle uğraşma yerine, dünyayı, kafamızdaki varsayımsal belirginliği koruma adına (iş verimi düşerse, eleman çıkartılır) kendi eksenimiz etrafında dönmeye zorlamayı göze alabileceğiz! İşte, -meli'li, doğruluk abideliği ve kutuplaşmış düşünce tarzları, belirsizlik karşısında duyulan doğal veya içgüdüsel bir rahatsızlığı, abartarak tahammülü zor bir düzeye çıkardıktan sonra, sadece kendi kafamızda ve hayalimizde sağladığımız yapay bir belirginlikle giderme alışkanlığının en somut belirtileridir.

4. "Yapanı " Değil, "Yapılanı" Değerlendirme

Gerçekçi iletişim becerisinin temelinde yatan önemli bir başka düşünce biçimi, iletişim sürecinde değerlendirme ve kıyaslamanın ilgi odağı, bireyin "tüm varoluşuna veya kişiliğine" değil, bu varoluşun kesitlerine, yani özelliklerine, becerilerine ve davranışlarına yönlendirir. Başlıkta da özetlendiği gibi, bireyin **kişiliği değil, ortaya koyduğu "performans veya davranışın" değerlendirilmesi** asıl odak noktasını oluşturur.

Bir yönetim becerileri seminerinde, iletişim becerisi işlenirken, katılımcılardan birisi kararlı ve hararetli bir şekilde "yapanı" değil, "yapılanı" değerlendirime düşünce biçimine karşı çıkınıştı.

Aşağıda, bu katılımcı ile seminer yöneticisi (K.Ö.) arasında geçen iletişim verilmiştir:

Katılımcı: Şimdi siz tanı ne demek istiyorsunuz, bir anlayalım. Yani, bu düşünce biçimine göre insanları iyi-kötü, becerikli-beceriksiz, başarılı başarısız ve benzeri değerlendirmelere tâbi tutmak yanlıştır mı demek istiyorsunuz?

K.Ö.: Yanlıştır demiyorum. Bir insanın topyekün varoluşunu veya kişiliğini değerlendirmenin, ona bir etiket koymanın imkânsız olduğunu söylemek istiyorum.

Katılımcı: Nasıl imkânsız? Şimdi ben dışarıya çıksam ve önümden geçen yüz kişiye, "sizce insanları, örneğin başarılı-başarısız olarak sınıflayabilir miyiz?" diye sorsam, bence hepsi "evet" yanıtı verir.

K.Ö.: Size katılıyorum. Hepsi olmasa bile büyük bir çoğunluğu "evet" yanıtını verebilir. Ancak, korkarım bu, kişilik sınıflamasının "gerçekte" var olduğunun bir kanıtı olarak kabul edilemez.

Katılımcı: Neden edilmesin? Bunca insan, böyle bir şey yoksa neden "evet" desin ki? İnsanların bazıları başarılı veya başarısız ki, herkeste böyle bir kanı oluşmuş.

K.Ö.: Evet, ama **kanılar**. Zaten, "gerçekten" ne olduğunu bilemediğimiz şeyler hakkında kanılara başvurmaz mıyız? Örneğin, siz ve ben cinsiyetimizin "erkek" olduğu gerçeğine sahibiz. Ne siz, ne de ben erkek olduğumuz "kanısını" taşımayız artık. Yine, ne siz ne de ben, dünyanın şeklinin "düz" olmadığı gerçeğine de sahibiz. Artık, dünyanın şekliyle ilgili herhangi bir kanıya ihtiyamız yok.

Katılımcı: Kanı sözcüğüne çok takıldınız. Ben öylesine söyledim. Onun yerine rahatlıkla "böyle bir gerçeğin herkes farkında" da diyebilirdim. Sözcüklerle oynuyor gibisiniz.

K.Ö.: Sözcüklere takıldığım teşhisinize katılıyorum. Ancak, takılmanın anlamlı olduğuna inanıyorum; ve açıkçası, bu seminerden çoğunluğunuzun "sözcük takıntısıyla" ayrılmanızı umut ediyorum. Zira, "başarılı birisi" tanımıyla, "genelde başarılı performanslar çıkarmış birisi" tanımının arasında son derece önemli ve büyük farklar olduğuna inanıyorum. Bakın, sizinle, zamanda yolculuk etmek mümkün olsaydı da, asırlar öncesine gidip sokaktan geçen yüz kişiye "dünyanın şekli nedir?" sorusunu sorsaydık, büyük bir olasılıkla hepsi bize "düzdür" ya-

nıtını verirdi. O insanlara, dünyanın şeklinin düz değil de, aslında yuvarlak olduğunu söylemiş olsaydık, bize saçınalıyoruz gözüyle bakarlardı. Niye öyle bakarlardı? Çevrelerindeki neredeyse herkesin, dünyanın düz olduğu kanısına sahip olmasından. Çoğunluğun kanısı dünyanın şeklini düzleştirmedi. Ancak insanoğlu, asırlar boyu, dünyanın şekliyle ilgili kanıyı, **bir gerçekmiş gibi kabul ederek yaşadı.** Nitekim o insanlar bize, dünyanın şekli ile ilgili düşüncelerini bir kanı olarak değil, bir "gerçek" olarak dile getireceklerdi. Onların o zamanki inanışlarındaki gerçeğin aslında bir kanı olduğunu bugünün insanları olarak bizler biliyoruz. Acaba, insanları başarılı ve başarısız olarak ayırabileceğimiz düşüncesi "**olgusal bir gerçek**" değil de, "**sanısal bir gerçek**" olamaz mı? Siz şirketinizin pazarlama bölümü şefisiniz. Düşüncelerinizden çıkardığıma göre, "başarılı ve başarısız pazarlamacı" gibi bir ayırım mümkündür, değil mi?

Katılımcı: Elbette mümkündür. Zaten benim bu bölümün şefi olarak asli görevim kimin iyi, kimin kötü pazarlamacı olduğunu saptamaktır. Bu değerlendirmeyi yapmadığınız zaman, nasıl pazarlama yapar, nasıl şirketin gelişmesini sağlayabilirsiniz ki? Sizin söylediğinizi ben, böyle bir ayırım yapmayın diye anlıyorum. Bu da bana ters geliyor.

K.Ö.: Haklısınız, böyle bir ayırımın gerçekçi olmadığını söylüyorum. Elemanların performanslarını değerlendirmenin daha gerçekçi olacağını düşünüyorum.

Katılımcı: Ne fark eder? Neden bu ayırımı önemli görüyorsunuz anlamıyorum. Bana biraz demagoji yapıyormuşsunuz gibi geliyor... Birisi, pazarlama performansında başarısız ise, bu, o adamın başarısız birisi olduğunu göstermez mi?

K.Ö.: Teşekkür ederim. Biraz önce size, "başarılı veya başarısız" pazarlamacı ayırımını neye dayandırdığınızı soracaktım. O sorunun yanıtını şimdi verdiniz. Yanlış anlamadıysam, birisinin başarılı veya başarısız bir pazarlamacı olup olmadığını, pazarlama performansının başarılı olup olmadığına bakarak anlayabiliriz.

Katılımcı: Tabii ki tek bir performansına bakarak anlaşılmaz.

K.Ö.: Anlıyorum. Peki, kaç performans gerekir böyle toptancı bir değer biçmek için?

Katılımcı: Bakın yine demagoji yapıyorsunuz...

K.Ö.: Sizi temin ederim. böyle bir niyetle sormuyorum. Çok samimi bir istekle ve merakla, sizin böyle bir değer biçmeyi nasıl yaptığınızı anlamaya çalışıyorum.

Katılımcı: Eğer, işe aldığınız bir kişi, diyelim ki, art arda birkaç kez pazarlama işinde başarısız olmuşsa, o kişi bana göre başarısız bir pazarlamacıdır.

K.Ö.: O zaman, birkaç kez de olsa, birisinin başarısız bir pazarlamacı olduğunu, ortaya koyduğu performansların değerlerine dayandırıyorsunuz. Daha özetle, davranış değerini, kişilik değerinin bir göstergesi olarak kabul ediyorsunuz.

Katılımcı: Evet, öyle. Bunda garip olan nedir anlamıyorum. Sanki böyle bir şey garipmiş gibi bir tavrınız var.

K.Ö.: Haklısınız, sizin bu konuyla ilgili mantığınızı ele alıp yürüttüğüm zaman, içinden çıkmakta güçlük çektiğim sonuçlara varıyorum. İzninizle kafa karışıklığımı tahtayı kullanarak anlatmaya çalışayım:

A	A	A		
		Z	Z	Z

Diyelim ki, şu çizmiş olduğum dikdörtgen, bir pazarlamacının "kişiliğini"; her bir bölüm de, bu kişinin ortaya koymuş olduğu performansların objektif ölçütlere göre saptamış olduğumuz değerini temsil ediyor. (A) başarılı, (Z) de başarısız performans değerlerini yansıtıyor olsun. Amacımız, tüm dikdörtgenin temsil ettiği değeri anlamak. Bu değere de, (X) diyelim. Şimdi, sizin mantığınıza göre, performansın değeri, kişiliğin değerini yansıtır ise;

EĞER,

(A) değeri = (X) değeri ise,

EĞER,

(Z) değeri = (X) değeri ise,

VE,

(A) değeri, (Z) değerine eşit değil ise,

O ZAMAN, GERÇEK (X) DEĞERİ HANGİSİDİR?

Eğer pazarlama işine girmiş birisinin ilk üç başarılı performansına bakıp, o pazarlamacıya "başarılı pazarlamacı" diyorsak, aynı kişinin üç başka, fakat başarısız performansına bakarak, kişiliğine, bu kez, "başarısız pazarlamacı" etiketi koymak durumunda kalacağız. Bu mantığa göre, söz konusu kişinin başarılı mı, yoksa başarısız bir pazarlamacı mı olduğu sorusu yanıtsız kalmaktadır. Zira, başarılı performanslarına bakıp, başarılı bir pazarlamacı ise, başarılı bir pazarlamacıdan, başarısız performans beklememek gerekir. Aynı şekilde, başarısız performanslarına bakıp, başarısız pazarlamacı diyecek olsak, bu kez başarısız bir pazarlamacıdan da, başarılı performanslar beklememiz gerekir. Madem ki bu mantık kişiliğimizin tümüne toptancı bir değer biçmeye gayret etmektedir, bu değer tek olmalıdır. Birinin hem başarılı, hem de başarısız bir kişilik etiketine sahip olması nasıl mümkündür? Bu mümkün ise, birisine hem "ölü", hem de "yaşıyor" değerlerini, dönüşümlü olarak vermemiz mümkün olmalıdır. Oysa biliyoruz ki, ölü veya yaşıyor olma değerlerinden ancak birine sahibizdir. Bir değeri kaybettiğimiz zaman da, aynı değere dönüş imkânsızdır. Yani, bugün yaşıyor, yarın ölü, ama öbür gün tekrar yaşıyor değerine sahip olamayız. O zaman, nasıl oluyor da, bir seferinde başarılı, başka bir seferinde de başarısız ve bir başka seferinde ise, tekrar başarılı bir pazarlamacı olunabilir?

Katılımcı: Bir insan başarılı iken, daha sonra başarısız ve daha sonra başarılı olamaz mı? Üstelik, birisi eğer genelde başarılı ise o kişiye, başarılı pazarlamacı niçin denenmesin?

K.Ö.: Önce ilk sorunuza bakalım: Birisi başarılı iken, daha sonra başarısız birisi ve daha sonra tekrar başarılı birisi olamaz mı? Eğer bu olabiliyor ise, birisinin yaşıyor iken daha sonra ölü,

ve daha sonra da tekrar canlı olması; veya benim erkek iken (ki bu tüm kişiliğime verebileceğim topyekün bir değerdir), daha sonra dişi ve daha sonra tekrar erkek olmamın da mümkün olması gerekir. Gelelim ikinci sorunuza: Benim genelde yaşıyor olmam mümkün mü? Bu cümlenin mantığı gerçekçi olmadığı için hepinizi gülümsetiyor. Çünkü benim varoluşum (kişiliğim) ölü değerine kavuştuğu zaman, istisna olmaksızın her bir kesitim ölü olacaktır ve olmalıdır.

Katılımcı: Sizin mantığınıza göre, o zaman, kimin ne olduğunu nasıl anlayacağız? İnsanları değerlendirmeden yaşarsak, kimin ne olduğu nasıl belli olacak? Siz neredeyse, belirli değerler dışında —örneğin, hep gündemde tuttuğunuz, yaşıyor veya ölü olmak gibi— insanların kişiliklerine herhangi bir değer verilemeyeceğini söylüyorsunuz.

K.Ö.: "Nerdeyse" değil, tamamen öyle söylüyorum. Bunun da ötesine gidiyor, varoluşumuzun tek kişilikten değil, birçok kişilikten oluştuğunu ifade etmeye çalışıyorum. Örneğin, pazarlama işinde çalışan Ali, şu tarihte, şu müşteriyle son derece başarılı bir pazarlama yapmış olabilir. Bu, o zaman kesitinde varolan bir Ali'dir. Bir başka zaman ve bir başka müşteri ile bu kez bir başka Ali, başarısız bir pazarlama girişiminde bulunabilir. Ali'nin topyekün pazarlamacı kişiliğini, bu iki Ali'ye bakarak nasıl bulacağız? Ali, on pazarlama girişiminden, diyelim, yedisinde başarılı, üçünde başarısız oldu. Ali'nin pazarlamacı kişiliği hakkında yine bir şey söyleyemeyiz. Başarılı desek, öbür üç başarısızlığı, başarısız desek, yedi tane başarılı performansı açıklayamayacağız. Ali'nin pazarlamacı kişiliğini belirli bir değere kavuşturamasak da, değerlendirebileceğimiz daha gözle görülür şeyler kuşkusuz var. Bunlarda, Ali'nin on kez ortaya koyduğu pazarlama girişimleridir. Bu performanslara bakarak, **Ali'nin genelde (daha dakik olarak %70 oranında) başarılı pazarlama yapmış birisi olduğunu** söyleyebiliriz. Dikkat edilecek olunursa bu cümle, Ali'nin pazarlamacı kişiliği ile ilgilenmemektedir. İlgi odağı yaptıklarıdır. Ali, şu veya bu nedenle bir başka on pazarlama girişiminde, örneğin %70 oranında başarısızlık gösterebilir. Bu da yine, Ali'yi başarısız bir pazarlamacı değil, "son on girişiminde genelde başarısızlık göstermiş bir pazarlamacı" yapar. Değerleri inip çıkan, kişilik değil, performanstır.

.....

İletişim süreci, "karşımdaki nasıl bir insandır?", "karşımdaki tarafından nasıl bir insan olarak algılanıyorum?" sorularından arındığı ve "karşımdaki ne söylüyor", "söylediğim nasıl algılanıyor" sorularını sorduğu oranda verimli ve sağlıklı olabilecektir. İletişimin temel amacı, kişilik değerleri yerine, karşılıklı gönderilen iletilerin değerlerinin alışverişini yapabilmektir. İletilerin değerini atlayıp, kişiliklerin değerlerine odaklanıldığı zaman, alışverişin niteliği iletişim olmaktan çıkıp, kişiliklerin savaşımına dönüşecektir.

Psikoloji biliminin önde gelen araştırmacılarından Rosenthal (8), kişiliği etiketlemenin performans üzerindeki etkilerini sergileyen araştırmasında, eğitim yılına başlayan öğrencilere genel bilgi ve beceriyi ölçen bir test verir. Öğrencilerin aldıkları puanlar dikkate alınmaksızın, tamamen rastgele bir şekilde, öğrencilerin %20'sini seçer. Daha sonra öğretmenlere, bu öğrencilerin "**parlak**" öğrenciler olduğunu söyler. Bu kuşkusuz, nesnel hiçbir temeli olmayan bir yanıltmadır. Yıl sonunda, öğrencilerin tamamına tekrar test uygulanır. Sonuçlar, "parlak" etiketi ile tanımlanan çocukların, diğer çocuklara kıyasla, yıl boyunca daha parlak performanslar sergilediklerini, testlerde ve hatta zekâ düzeyi puanlarında artış kaydettiklerini gösterir!

İstatistiksel anlamda diğer çocuklardan başlangıçta, zekâ, bilgi ve yetenek düzeyleri farklı olmayan bu çocukların performanslarındaki artış nasıl açıklanacaktır? Araştırma boyunca yapılan gözlemlere göre, bu öğrencilerle çalışan öğretmenlerin, iletişimlerinde, bu çocukların sorularına daha fazla ilgi gösterdikleri, teşvik edici oldukları, başarısızlıklarından çok başarılarını gördükleri ve daha da önemlisi, kendilerine "parlak" öğrenci etiketiyle yaklaşıldığını gören bu öğrencilerin, derslerine daha da özenle eğildikleri saptanmıştır. Bu araştırma, kişiliğe yakıştırılan bir etiketin, kişilerarası iletişimi ve dolayısıyla performansı nasıl yönlendirebileceğine ilişkin bulgularıyla son derece önemlidir. Bir düşünün; ya öğretmenlere, bu çocukların parlak değil de "sönük" öğrenciler oldukları söylenmiş olsaydı?!

Bir başka araştırmada (9), kaynakçılık kursuna katılan kursiyerlere bir mekanik yetenek testi uygulanır. Yine alınan puanlardan bağımsız olarak ve rastgele bir yöntemle bir grup kursiyer, ho-

calarına "son derece yüksek mekanik beceriye" sahip olarak tanıtılırlar. Yetenek düzeyleri gerçekte diğer elemanlardan farklı olmayan bu grubun kurs sonunda önemli ölçülerde yüksek puanlar aldıkları, neredeyse hiç devamsızlık yapmadıkları görülür. Yine bir düşünün; ya hocalara bu kursiyer grubu "işe yaramaz insanlar" sanısıyla tanıştırılmış olsalardı?! Bu soruya bir başka araştırma ile yanıt arayalım.

Bir başka araştırmada (10), iki grup üniversite öğrencisi alınır. Öğrencilere, laboratuvarda farelere labirentten çıkmayı öğretecekleri söylenir. Ancak, bu gruplardan birine, eğitececkleri farelerin "çok akıllı" oldukları, diğer gruba ise, farelerin "çok aptal" oldukları söylenir. Bu tanınlar, kuşkusuz, yanıltmadır. Araştırma sonunda, "akıllı" farelerin, "aptal" farelerden çok daha çabuk bir şekilde labirentten çıkmayı öğrendikleri görülür! Araştırma sırasında yapılan gözlemlerde, bu iki öğrenci grubunun farelerle ilişkilerinde son derece farklı davranışlar sergiledikleri saptanır. Örneğin, "akıllı" fareleri eğiten öğrencilerin farelerle daha çok konuştukları, onlara daha pekiştirici ve teşvik edici tavırlar gösterdikleri ve daha dikkatli oldukları, "aptal" fareleri eğiten grubun daha kayıtsız, umutsuz, daha az konuşkan ve pekiştirici davranışlar sergiledikleri gözlenir.

Bu araştırma bulguları, iletişim sürecinde, "yapanı değil, yapılanı değerlendirmeyi" vurgulayan anlayışın ne denli önemli olduğunun altını bir kez daha çizmektedir. Bu tür araştırmaların insanlarla yapılanlarında, araştırma ahlakı gereği, olumlu kişilik etiketleri kullanılmıştır. Olumlu kişilik etiketlerinin, iletişimleri performansları arttıracak şekilde etkilediği görülmüştür. Ancak, madalyonun öbür yüzüne bakacak olursak, olumsuz etiketlemenin de, aynı mantıkla, iletişimleri, performansı düşürecek şekilde etkilemesi de mümkün olacaktır. İşte madalyonun özellikle bu yüzü, iletişim sürecinde ciddi bir risk oluşturur ve onun için de, kişilik nitelemesi yerine, davranışın veya iletinin içeriğinin nitelenmesi gerektiği vurgulanır. Nice iletişim girişimleri, kişilik nitelemelerinin devreye girmesi ile birlikte yok olup giderler. Zira, iletişim süreci bu noktadan sonra, kişilik etiketinin diktesine girer ve karşılıklı gönderilen iletiler, söz konusu kişilik etiketinin süzgecinden geçerek şekillenirler.

Ahmet, Ayşe'yi ilk gördüğünde "ukala birisi" olarak tanımlar. Ayşe de Ahmet'i, "çıkıntı birisi" olarak! Artık, Ahmet, Ayşe'nin her gönderdiği iletide bir "ukalalık", Ayşe de Ahmet'in gönderdiği her iletide "çıkıntılık" arayacaktır! İletişimlerde, "ukalalık" veya "çıkıntılık" yapılabilir. Ancak, bu değerlerin, kişiliklere değil de, iletilere ait olduğunu hatırlayabildiğimiz sürece iletişimlerimizde yolumuz daha açık olabilecektir.

IV. BÖLÜM

İLETİŞİMDE, DUYABİLMEK, GÖREBİLMEK VE DİNLEYEBİLMEK

İLETİŞİMSİZLİĞİN SESLERİ

"Ben konuşurken, sürekli önündeki kâğıtları karıştırıyor",

"Ben konuşurken, odanın içinde bir aşağı bir yukarı volta atıp duruyor",

"Ne zaman bir şey söylesem, suratını buruşturuyor",

"Ben konuşurken gözlerini öyle dikip bakıyor. Ölü balık gözleri gibi. Beni dinliyor mu, hatta duyuyor mu emin olamıyorum",

"Ben bir düşüncemi dile getirdikten sonra, öyle ilgisiz bir laf ediyor ki, beni hiç dinlemediğini, boşu boşuna nefes tükettiğimi hissediyorum",

"Söylediğim her şeyi sorguluyor. Her defasında soruşturmadan çıkmış gibi hissediyorum",

"İlle de onun dediği olacaksa, ne diye benimle konuşur anlamıyorum",

"Ne zaman onunkinden farklı bir şey söylersem çileden çıkıyor. Gel de bir daha ki sefere konuş...",

"Söylediğim veya sorduğum her şeye başka bir soruyla yanıt veriyor",

"Hep onu dinleyeyim istiyor",

"Sanki adam sağır; söylediğim her şey duvara çarpıp dönüyor",

"Ne zaman bir iş için başka bir şekilde yapılırsa daha fazla verim alınabileceğini söylesem, üstüne alınıyor. Ondan sonra da seni dinlemesi ne mümkün...",

"Ben onu anlıyorum, o da beni. Ancak, çözüme gelindiğinde ille de onun söylediği olsun istiyor. O zaman ne diye fikrimi sorar?",

"Zahmet edip de bir fikrimi dahi sormuyor. Kendi bildiğini okuyor".

Yukarda verilen örnekler, "karşımızdaki kişinin sizinle iletişimde bulunmadığını nasıl anlıyorsunuz" sorusuna, iletişim becerisi seminerlerine katılmış kişilerin verdikleri yanıtlardan derlenmiştir. İletişimsizliğin sesini yansıtan bu tepkilerden hareketle, iletişim sürecinin anatomisini ve hangi aşamaları içerdiğini tartışalım. Bu örneklerden hareketle, iletişim süreci altı temel soruyla belirginleştirilebilir:

1. Duyuyor, görüyor ve de dinliyor musunuz?
2. Dinliyor da, anlıyor musunuz?
3. Anlayıp anlamadığınızı test ediyor musunuz?
4. Hem alıcı, hem de verici olarak ileti (mesaj) dakikliğiniz var mı?
5. Sözsüz (davranışsal) iletilere özen gösteriyor musunuz?
6. Farklılıklar arasında, benzerlikleri görebiliyor musunuz?

İletişim becerisi olarak tanımladığımız süreç, her şeyden önce, dinleme becerisi ile başlar. Gerçekten dinleyebilmek için, önce beynin, gönderilen iletileri (mesajları) bir önkoşul olarak duyabilmeye, görebilmeye ve hissedebilmeye geçebilmesini gerektirir.

Beynimiz çevreden gelen uyarıcıları beş temel duyusuyla algılar: Duyarak, görerek, dokunarak, tadarak ve koklayarak. İletişim, gönderilen iletileri işte bu duyu organları ile yaptığımız algılamayla başlar. İletilerimizi karşımızdakine, benzer bir şekilde, ya göstererek, ya anlatarak, ya dokunarak (veya duygu ifade ederek), ya da koku ile göndeririz. Beynimiz, çevredeki uyarıcıların her birini algılamaz ve genelde iletişimlerde, daha "baskın" olan bir duyu kanalını kullanır. Örneğin, bazı kişiler, bir beceriyi, öncelikle görerek (görsel duyum), bazıları öncelikle anlayarak ve dinleyerek (duysal duyum), bazıları da bizzat uygulayarak veya yaşayarak (dokunsal duyum) kazanmaya eğilimlidirler. Bu duyu kanalları onlar için baskın özellik kazanmıştır. (İletişimde son derece önemli olan bu

"baskın" duyu kanalları konusunda, kendi algılama tarzınızı biraz olsun anlayabilmenize yardımcı olabilecek alıştırma ve değerlendirmeleri daha ilerki bölümlerde işleyeceğiz).

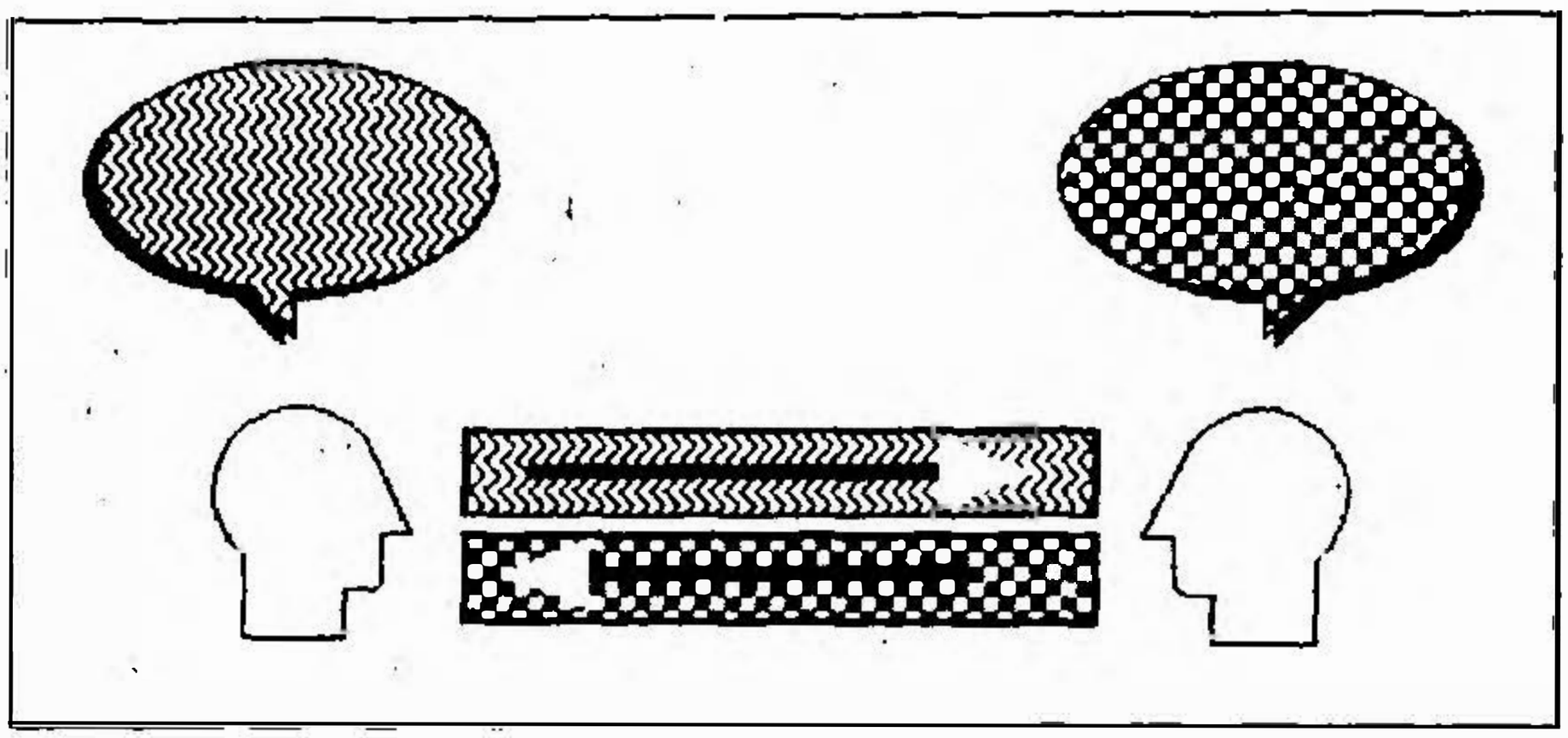
İfade edildiği gibi beynimiz, çevreden gelen uyarıcılardan bazılarına daha fazla ağırlık verip, diğerlerini geri plana iter. Böyle bir "seçici algılama" yapması da gerekir, zira duyu organlarına gelen her şeyi, algılamak üzere işleme koyduğu takdirde kargaşa ve karışıklık içine girer. Örneğin, bu kitabı okurken, çevrenizdeki birçok başka uyarıcının içinde oturuyorsunuz. Belki yakınınızda bir radyo çalıyor, insanlar konuşuyor veya etrafta dolaşıyor, dışardan trafik gürültüsü geliyor... Tüm bu yan uyarıcıları geri planda, belki bir uğultu veya belli belirsiz bir görüntü olarak duyuyor ve görüyorsunuz. Ama tüm algılamanız, şimdi ön planda tuttuğunuz bu kitap sayfasında. İsterseniz, kulaklarınızı dışardan geçen bir arabanın gürültüsüne çevirip, onu ön plana alıp, bu satırları geri plana atabilirsiniz. O zaman, kitabı değil, arabanın gürültüsünü daha net bir şekilde algılamaya başlarsınız. Beynin bu özelliği, "zoom" yapabilme özelliğine sahip bir merceğe benzetilebilir. Böyle bir mercekle, uzakta bir objeye odaklaşılırsa, yakın; yakında bir objeye odaklaşılırsa da, uzak objeler bulanıklaşır, yani netliğini kaybeder. İşte iletişimin bu ilk aşamasında, karşınızdaki kişinin size gönderdiği iletiye "duyu merceğini" iyi odaklaştırabilmek veya ön plana çıkarabilmek son derece önemlidir. Önemi de açıktır: Bunu yapmadığınız takdirde, iletiye beyniniz bir uğultu veya netliği kaçmış bir görüntü muamelesi uygulayacaktır.

Çoğu iletişim girişimi, ne yazıktır ki, bu muameleden dolayı doğmadan ölür ve yerini bir "sağırlar diyaloğuna" bırakır. Sağırlar diyaloğu, uzaktan bakıldığında, iki insanın birbirleriyle konuştukları yanılsamasından başka bir şey değildir. İşte bir örnek:

Kişi A: Bence, çocukların tatil planlarının yeniden gözden geçirilmesine gerek yok.
Kişi B: Bence var.
Kişi A: Bence yok.
Kişi B: Bence, biz bu çocuklara fazla ödün veriyoruz.
Kişi A: Onlar da insan ama.
Kişi B: Bırak şimdi onu, kız neden derslerini boşladı bir anlayabilsem...
Kişi A: İşin gücün her zaman çocuklarda bir sorun aramak.

Kişi B: Sen de her şeye itiraz edersin zaten.
Kişi A: Asıl sen edersin. Bazen fazla geliyorsun bana.
Kişi B: Kampa iki haftadan uzun gitmesinler.
Kişi A: Tamam. Konu kapanmıştır. Tatil planları değişmeyecck.
Kişi B: Peki, kız dersleri niyc böyle boşladı?

Bu sağırlar diyaloğu uzayıp gidebilir. Bu insanlar birbirlerini, geri planda sadecc bir uğultu olarak duyabiliyorlar. Adeta, karşılıklı sıraya geçerek, monologlarını dile getiriyorlar. Biri diğerinin uğultusunun kesildiğini anlayınca, kendi monoloğunu başlatıyor. "**Monologişim**" olarak tanımlanabilecek bu süreçte, aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, her bir kişi, kendi açısından gördüğü veya düşündüğünü ön plana çıkararak dile getirmenin ötesine geçemiyor.



Sağırlar diyoloğu olarak adlandırdığımız "monologişim" sürecini biraz daha açarak, iletişimsizlik becerisinin ne olduğunu, bir başka deyişle iletişimin ne olmadığını daha yakından görelim.

Önceki tartışmalarda, dinlemeye geçebilmek için önce karşımızdaki kişinin iletisini duyularımızda ön plana koyabilmenin önemini vurgulamıştık. Duyularınızla algılama konusu işlenirken, algılama sürecini, sadece dışardan gelen uyarıcılarla ilişkili olarak tartışmıştık. Oysa, daha önceki bölümlerde de tartıştığımız gibi, algılama sürecimiz bununla sınırlı değildir. Algılamaya tâbi tuttuğumuz, düşüncelerden, hayallerden, yorumlardan, beklentilerden, inanışlardan oluşan bilişsel bir iç dünyamız olduğunu ayrıntısıyla tartışmıştık. Tıpkı başkalarının düşüncelerine kulak verdiğimiz gibi, kendi **düşüncelerimizin seslerine** de kulak veririz. Başkalarının

yaptıklarını gördüğümüz gibi, hayal gücümüzde oluşturduğumuz filmleri veya resimleri de görürüz. *Yani beynimiz, dışını algıladığı gibi, içinde ürettiklerini de algılar.* Bu anlamda, çift gözlü ve çift kulaklıdır.

Beynimizin, hem dış dünyadaki uyarıcıları, hem de kendi iç dünyasında ürettiği bilişsel uyarıcıları algılama özelliği, iletişimin, en az iki insan arasında gerçekleşen bir süreç olduğu varsayımına gölge düşürmektedir. Yani, kişi, bir başka kişi olmaksızın, kendi iç dünyasındaki zihinsel uyarıcılarla da iletişime geçebilir. Daha da açacak olursak, karşımızdaki kişinin bize gönderdiği bir iletiyle önce kendi içimizde konuşuruz. Bunlar iç konuşmalarımızdır. Kendi kendimizle yaptığımız *iç iletişimlerdir.* Daha sonra, bu iç iletişimlerin biçimlendirdiği bir iletiyi karşımızdaki kişiye göndeririz. Bu da dış konuşmadır; yani, bir *dış iletişimdir.*

Öyleyse, iki insanın yürüttüğü bir iletişimde iç ve dış olmak üzere iki iletişim süreci söz konusudur. İç iletişimde kişinin kendi düşünce dünyası içinde yaptığı iç veya sessiz konuşmaları, dış iletişimden ise, bu iç konuşmaların ve yorumların dönüştürüldüğü sesli konuşmaları veya gözlenebilir davranışları anlıyoruz.

Özellikle iç iletişimin, dış iletişimi nasıl etkileyip yönlendirebileceğini bir örnekle işleyelim. İki kişiye, bu kitabın 55 sayfasındaki C olarak belirlenen şekil kısa bir süre için gösterilmiş ve daha sonra, bu şekilde ne gördüklerini tartışmaları istenmiştir. Hem aralarında, hem de kendi içlerinde yaptıkları konuşmalar şöyle gelişmiştir:

Kişi A: (Dış konuşma) BEN BU RESİMDE BİR VAZO GÖRDÜM (İç konuşma: Allah Allah, bu resimde başka ne görülebilir ki... Bunun nesi tartışılacak?)

Kişi B: (İç konuşma: Aa... ne vazosu yahu...) Dış konuşma: VAZO MU? HERHALDE ŞAKA YAPIYORSUN. O RESİMDE BİRBİRİNE BAKAN İKİ İNSAN VARDI.

Kişi A: (Bu garip birisi. 'Vazo mu?' diye sorarken sesi ne kadar aşağılayıcıydı...) YOK, ŞAKA FALAN YAPMIYORUM. BENCE RESİM, BİR VAZO RESMİYDİ.

Kişi B: (Hâlâ anlamıyorum. Nasıl vazo olur o resim. Orada, apaçık birbirine bakan iki insan vardı. İnatçı biri bu.) BAKIN BEN İNATÇI-

LIK YAPMAK İSTEMİYORUM. BU RESİMDE BENCE BİRBİRİNE BAKAN İKİ YÜZ VARDI.

Kişi A: (Aa, bana utanmadan inatçı dedi. Asıl sensin inatçı. Bu benimle dalga geçiyor.) DALGA GEÇMEYİN LÜTFEN.

Kişi B: NE DALGASI. ASIL SİZ DALGA GEÇMEYİN. ŞU ADAMA SÖZ VERDİM DİYE BU İŞE KALKIŞTIM ZATEN. BİR AN ÖNCE BİTSİN DE GİDEYİM.

Kişi A: (Adama söz vermemiş olsa benimle bu konuşmayı yapmazmış. Lafa ve hakarete bak. Sen kendini ne sanıyorsun!) BEN DE BU ADAMA SÖZ VERDİM DİYE BURADAYIM. YOKSA BURADA SİZİNLE BOŞU BOŞUNA VAKİT GEÇİRMEZDİM. DAHA ÖNEMLİ ŞEYLERLE UĞRAŞABİLİRDİM.

Kişi B: (Önemsiz birisi varsa o da sensin. Bana ne hakla hakaret eder bu aptal!) LÜTFEN TERBİYENİZİ TOPLAYIN. BENİM ÖNEMLİ BİRİ OLUP OLMADIĞIMIN MEMURU SİZ DEĞİLSİNİZ.

Kişi A: ASIL TERBİYESİZ SİZSİNİZ.

Kişi B: SİZİN GİBİ BİRİSİYLE DAHA FAZLA VAKİT GEÇİRMEK İSTEMİYORUM. O RESİM, SİZ NE KADAR İNATÇI OLURSANIZ OLUN, BİRBİRİNE BAKAN İKİ İNSANDI.

Kişi A: HAYIR! KESİNLİKLE BİR VAZOYDU!

Yukardaki örnekte, üç konuşma yer almaktadır. Bunlardan ikisi, A ve B kişilerinin kendi kendileri ile yaptıkları (parantez içindeki) konuşmalardır. Sadece kişinin kendi sessizliği içinde algılanan bu konuşmaların ağzı, kulağı ve dili düşüncelerdedir... Üçüncü konuşma ise, bu iç konuşmaların yorum süzgecinden geçmiş ve karşıdaki kişinin öncelikle dış algılamasına yöneltilen seslendirilmiş yorumlardır. Bir iletişimsizlik becerisi olarak sunulan bu örnekte, dikkati en çok çeken özelliğin, her bir kişinin, **duyma ve dinleme işlevlerini sadece ve sadece kendi iç iletilerine, iç konuşmalarına yönlendirmiş olmalarıdır**. Bir başka şekilde ifade edilecek olunursa, **"iletişim kopukluğu" olarak tanımlanan olay, iç iletişime ilişkin geliştirilmiş aşırı "bağlılığın", dış iletişimi üzerine gölge düşürerek silmesidir.**

Tartışmanın bu dönemecinde, gelen bir iletiyi duyabilme ve dinleyebilme süreçlerini, bir yanda, iç iletişim ve algılama, diğer yanda, dış iletişim ve algılama kavramlarını çakıştırarak anlamaya çalışalım. Şekil 2'de, sol boyut, gönderilen bir ileti karşısında, kişi-

nin iç iletilere ilişkin geliştirmiş olduğu bağlılığın (sadakatin) ve algılamanın derecesini gösterir. Yani, bu boyut, kişinin belirli bir olay veya sorun karşısında kendi üretmiş olduğu düşüncelerin sesine kulak verme eğilimidir. Burada kişinin sorduğu en önemli soru, "**Bu konuda BEN ne düşünüyorum?**"dur.

Sağdaki yatay boyut ise, kişinin, gelen dış iletileri algılama eğilimini ifade eder. Burada sorulan en önemli soru ise, "**Bu konuda O ne düşünüyor?**"dur.

Şekilde görüleceği gibi, bu iki boyutun birlikte değerlendirilmesi, beş ana kesişim hücresi doğurabilir. Bunlar, (1)'den (5)'e numaralandırılmıştır. Şimdi, bu kesişim hücrelerinin daha ayrıntılı tartışmasına geçelim.

(1) Bu kesişim hücresi, kişinin, kendi düşünce ve yorumlarının seslerine aşırı bir bağlılık içinde olduğunu gösterir. Dış iletilere sağırlık gelişmiştir. Asıl duyma ve dinleme iç seslere yöneliktir. İç iletileri algılama ön, dış iletileri algılama ise arka plandadır. Dış iletiler yalnızca bir uğultu olarak duyulabilir. Gönderilen ileti, iç konuşmalara bağlılığın bir ifadesidir sadece. Kişi, kendi yorumlarının, inanışlarının ve düşüncelerinin mantığına sadık kalır. Bu açıdan bakıldığında, kendi kendisiyle yaptığı iç iletişim tamdır; ancak, dış iletişim oluşamaz. İletişim kopukluğu ya da iletişimsizlik becerisi gerçekleşir. Bu kesişim hücresinde yer alan bir kişi için sadece **kendisinin** ne düşündüğü önem taşır. Tüm çaba, karşıdaki kişiye bunu kabul ettirmektir. Sorunların çözümü, bireysel açının, rengini kaybetmeden korunmasıdır. Bu tarza göre, farklı olan her şey, aynı zamanda yanlıştır da.

(2) Bu kesişim, hem iç hem de dış iletilere kapalılığı gösterir. Kişi, "orada değildir". Bu kesişimde olan bir kişi, gelen iletileri bir uğultu olarak duymaktan öteye gidemez. İç iletişimde ise, ön plana alınmış olan düşünceler, tümüyle farklı bir konuya odaklanmıştır. Fiziksel olarak orada bulunan kişi, düşüncelerinde tamamen başka bir yerdedir.

ŞEKİL 2: İÇ VE DIŞ İLETİŞİM BOYUTLARININ KESİŞİMLERİ

İÇ İLETİLERE YÖNELİK ALGILAMA		
YÜKSEK	**Dış iletiler, DUYULMAZ VE DİNLENMEZ. Dışa sağırlık** **(1)**	**Hem iç, hem dış iletiler DUYULUR ve DİNLENİR. Sağırlık yok.** **(5)**
	DUYMA VE DİNLEMEDE DEĞİŞKENLİK **(3)**	
	Hem iç, hem dış Sağırlık **(2)**	**Dış ileti DUYULUR VE DİNLENİR. İç sağırlık** **(4)**
DÜŞÜK		YÜKSEK

DIŞ İLETİLERE YÖNELİK ALGILAMA

(3) Bu kesişim, bir istikrarsızlık ve değişkenlik ifade eder. Kişi konuyla ilgili hem dış hem de iç iletilere zaman zaman kulak kabartabilir. Bu kesişim, kişinin gelen iletiyi duyduktan ve dinledikten sonra, anlama süreci tam olgunlaşmadan kendi iç iletişimine kulak vermesini gösterir. Burada kişinin, "yarım yamalak" duyduğu dış iletiler karşısında, iç iletişimine dönerek "kendi kendine gelin güvey olması" söz konusudur. Kişinin, dinleme açısından, kendi iç sesleri ve dış sesler arasında gidip geldiği izlenimi, karşısındaki kişiye her zaman bir belirsizlik duygusu yaşatabilir.

(4) Bu kesişimde, dış iletiler ön plandadır. Buna karşın, iç iletilere bir sağırlık söz konusudur. Kişi gelen iletiyi dinlemeye ve anlamaya ayarlanmıştır. İletişime vesile edilen konu hakkında, karşıdaki insanın görüş açısının ne olduğu merak edilir. Amaç, "karşımdaki ne düşünüyor, nasıl hissediyor?" sorusuna yanıt bulmaktır. Karşı açıya geçme gayreti, bu kesişimde kişisel açıyla ilgili sadakatin düşük olduğunun bir ifadesidir. Bu kesişim, iletişim sürecinin başlayabilmesinde, iç iletileri arka plana koyabilme özelliğinden dolayı, önemli ve gereklidir. İletişimin ilk aşamasındaki önemli yerine rağmen bu kesişim, kişinin konuyla ilgili düşüncelerine kulak vermeyip, kendi açısını dile getirememesi bakımından sorun içerir. Bu kesişimde, iletişim, iyi başlamasına rağmen, sadece karşı açının işlenmesi önemsendiği için ileri aşamalarda ya tek taraflı bir hal alabilir ya da sönüp gidebilir. Bu kesişimdeki kişi, çok iyi "dinleyicilik" yapabilir, karşı açıyı çok iyi anlayabilir, hatta o açının taşıdığı duyguları bile yaşayabilir. Ancak, kendi açısının farklılığını dile getirme konusunda cesaretsizlik ve âcizlik de sergileyebilir.

(5) Bu kesişim, bir önceki kesişimin, iletişimi oluşturma adına bir adım ileri götürülmüş halidir. Kişi, hem iç iletilerine, hem de dış iletilere duyarlıdır. Daha önce tanımlanan 4. kesişimde olduğu gibi, iletişim süreci iç iletileri arka plana atarak, karşı açıdan gelen iletileri ön plana alarak başlar. Bu kesişimde, "O bu konuda ne görüyor, ne düşünüyor?" sorusu, ilk sıralarda sorulur. Bu soruyu, "Ben bu konuda ne düşünüyorum?" sorusu takip eder. Burada iç iletilerin diline kulak verilir ve bu, iletişimin öbür ucundaki kişiye gönderilir. İletişim sürecinin, duyma/görme ve dinleme aşamasını en iyi yerine getirebilen bu kesişim, kuşkusuz, bir sonraki "anlama" aşaması için bir önkoşul niteliği taşır.

V. BÖLÜM
İLETİŞİMDE, ANLAYABİLMEK

İletişim sürecinin dinlemeyi izleyen aşaması anlamayı hedefler. Gelen iletiyi anlayabilmek, en genel anlamıyla, söz konusu konuyu '**karşı açıdan**' görebilmek demektir. Anlayabilmek, bir olayla ilgili yürütülen farklı düşüncelerin her birinin oturdukları mantıkların kendi içlerinde **tutarlı** oldukları varsayımını temel alır. Buna göre, düşünceler arasında 'doğru-yanlış' veya 'haklı-haksız' gibi ayırımlar anlamsızdır. Anlamanın temelinde yatan bu varsayımın anlamlı gördüğü tek şey **düşüncelerin birbirlerinden olan farklılıklarıdır**. Her düşünce, bir bütünün bir kenarından yakalamış, o kesiti anlamış ve anladığını da tutarlı bir mantık silsilesi ile kendi içinde 'doğrulaştırmış' bir açıdır, bir penceredir. İletişimde, bütünü anlamak, ona bakan açıları anlamayı gerektirir.

Anlama süreci, daha öncede üzerinde durduğumuz, şu dört olumsuz alışkanlıktan yara alır:

1. Açı Sadakati,
2. 'Ben Bilirimcilik',
3. Kişileştirme,
4. Zihin Okuma.

AÇI SADAKATİ VE 'BEN BİRİMCİLİK'

Daha önce Şekil 2'de tanımlanan kavramlarla açıklayacak olursak, açı sadakati ve 'ben bilirimcilik', kişinin tümüyle kendi iç iletilerinin mantıksal döngüsü içinde kalması ve bu döngüyü bir kale gibi savunmasıdır.

Açı sadakati ile iletişime kalkışan kişilerin en göze çarpan

özellikleri, anlamaktan çok, görüşlerinin anlaşılması ve kabul edilmesi için mücadele vermeleridir. Aslında, gelen iletileri anlayabilirler; ama, düşüncelerinin doğruluğuna o kadar çok inanmışlardır ki, farklı gelen her şey onlar için 'ters ya da yanlış' olarak görülür. İletişim sürecini imkânsızlaştıran açı sadakati örneklerini, çoğu kez, üstelik iletişim niyetiyle gerçekleştirilen politik açık oturumlarda, şirket veya apartman toplantılarında görmek mümkündür. Özellikle açık oturumlar açı sadakatinin en güzel örnekleriyle doludur. Bir masa etrafına toplanmış veya bir oturum yöneticisinin sağına soluna dizilmiş kişilerin belirli bir konuyla ilgili görüş alışverişlerini dinlemek için kulak kabarttığınızda, olayın çok hızlı bir şekilde karşılıklı "alış-veriştirmeye" dönüştüğünü görebilirsiniz. Bu tür toplantılarda, kimi dinlerseniz dinleyin, her bir kişinin, kendisininkinin dışında dile getirilen görüş ve düşüncelerin yanlışlığı üzerinde, ve pek tabii ki, kendi görüşlerinin doğruluğu üzerinde yoğunlaştığını gözlersiniz. Beş kişinin katıldığı bir açık oturumda şöyle bir hesaplama yapmak mümkündür: Beş kişi içinde, konuşan kişinin görüşü 'doğru'dur. Geriye kalan dört kişinin görüşleri ise yanlış. Her bir konuşmacı için aynı mantık yürütülürse, demek ki, beş doğru ve yirmi yanlış görüş var demektir. Hesaplamanın daha da garip yönü, belirli bir konuşmacının savunusunu yaptığı kendi —doğru— görüşü, bir başkası tarafından, konuşma sırası geldiğinde, bu kez, 'yanlış' olarak ilan edilebilmektedir. İşte açık oturum izleyicisini karmaşa içine sokan da budur. İzleyiciye zaman içinde her şey doğru veya her şey yanlış gibi gelmeye başlar. Bir sonuca varılmadığı duygusu iyice yerleşir. İşte bu tür duygular, açı sadakatinin ve 'ben bilirimciliğin' ağırlıkta olduğu toplantıların beklenen doğurgularıdır.

İletişimsizlik becerisinin temelini oluşturan açı sadakati ve 'ben biliriimcilik', kendini belirgin bazı ileti gönderme tarzlarıyla gösterir. Şimdi, bu tarzların bazılarını örneklerle işleyelim. Diyelim ki, bir şirkette personel müdürü olarak çalışan Rıza Bey, elemanların yaz tatillerini, şirket işlerinin aksamadan devam etmesini sağlayacak bir şekilde ayarlamaya çalışmaktadır. Bu onu yormuştur. Bir öğle yemeğinde, aynı şirkette çalışan bir arkadaşına, bu yorgunluğu dile getirmek üzere:

"**Ne yapacağım ben bu arkadaşlarla... Hepsi aynı tarihlerde tatil yapmak istiyorlar. Keşke biraz daha anlayışlı olsalar**" der.

Bu dış ileti eğer, Rıza Bey'in açısından bakılarak anlaşılacak olunursa, "**Herkesin isteklerini ayarlamak ne kadar yorucu değil mi? Sana biraz yardımcı olsalar bu iş daha kolay çözümlenebilir**" gibi bir ileti ile karşılanabilir. Şimdi, açı sadakati ile dinleyen birisinin geri-iletiyi çeşitli tarzlarla nasıl gönderebileceğini görelim:

1. Mantığa Bürünme

"Haklısın. Haklısın da, burada öyle gözüküyor ki, insanlara fazla yüz vermişsin",

"Bence onlara danışmakla hata ediyorsun",

"Sorumluluğu aldığına göre katlanacaksın",

"Şimdi sen onları memnun etmek istiyorsun, tamam mı? Onlara bu nedenle zorluk çıkarmamalarını söylemelisin".

Mantığa bürünerek ileti gönderme, temelde, kişiye davranışlarının ne olması veya olmaması gerektiğini hatırlatır, hataların altını çizer ve "her koyun kendi bacağından asılır" mesajını verir. Bu tarz geri-iletiler, genelde, karşı tarafın savunucu tutumlarını kışkırtır. Kişinin kendini beceriksiz ve yetersiz hissetmesine vesile olur. Dinleme işlevi ve dolayısıyla iletişim kesilir.

2. Ahlak Dersi Verme

"Bence, elemanlarla fazla haşır neşir olmamalısın",

"Yöneticilikte şikâyet olmaz",

"Bak; ilk önce herkesi topla. Onları bu konuda aydınlat. Hepsinden isteklerini içeren bir liste al. Sonra, bu listeleri incele. Daha sonra..."

Ahlak dersi içeren geri-bildirimler, karşıdaki kişide zorunluluk veya suçluluk duygularına vesile olur. Kişi, çok hızlı bir şekilde kendi açısının savunmasına geçebilir. Karşılıklı olarak doğruların ve yanlışların hararetli bir tartışmasına girişilebilir.

3. Öğüt Verme, Çözüm Getirme

"Ben olsam öyle değil, böyle yapardım. Sen de denesene...",

"Bak sana şöyle bir yol önereyim",

"Benim de başıma böyle bir şey gelmişti. Bak ne yaptığımı sana anlatayım".

Öğüt verme, adı üstünde, el elden üstündür misali, karşıdaki kişiye, 'senin yaptığın işe yaramıyorsa, böylesi daha iyidir' mantığını yansıtan bir çözümleme girişimidir. Yukardaki örnekte olduğu gibi, kişi sadece farklı isteklerle uğraşmanın ne kadar zor olduğunun duyulmasını ve anlaşılmasını isterken, öğütlerle ve çözüm taslaklarıyla karşı karşıya kalmıştır. Öğüt verme, karşıdaki kişiye, sorunlarını çözmekten âciz olduğu iletisini gönderir. Kişide, ya sorunlar karşısında sıklıkla çözüm isteyen bir bağımlılık, ya da, kendi açısına sıkı sıkıya bağlanarak direnme yaratabilir.

4. Yargılama, Suçlama, Eleştirme

"Sende amma çabuk pes ediyorsun",
"Kabahat sende kardeşim. Adamları işin içine ne katarsın ki!",
"Sen zaten oldum olası fazla uzlaşmacısındır..."

Yargılama, suçlama ve eleştirme niyeti taşıyan iletiler, sadece o anda söz konusu olan iletişimi kesmekle kalmaz, uzun dönemde olası iletişim girişimlerini de ortadan kaldırır. Kişilerde bir yanda yetersizlik, öbür yanda karşı koyma duygularına vesile olur.

5. Tanı Koyma

"Bak arkadaşım, senin derdin ne biliyor musun? Herkes seni sevsin diye çok fazla çabalıyorsun",
"Aslında bu anlattığın olay, elemanların ekip çalışmasına pek yatkın olmadıklarını gösteriyor",
"Onlara niye bu kadar kızıyorsun?"

Amatör psikologluk olarak da tanımlanabilecek tanı koyma eğiliminin en belirgin doğurgusu, kişide kendisine inanılmadığı veya yanlış anlaşıldığı duygularının ortaya çıkmasına vesile olabilmesidir.

KİŞİLEŞTİRME

İletişim sürecinin, anlama aşamasını engelleyen en olumsuz eğilimlerden biri olan kişileştirme, temelde, gelen iletilerin gerisinde kişiliğe yönelik bir anlam araba çabasını yansıtır. Daha önceki bölümlerde, gerçekçi ve sağlıklı iletişim anlayışının özünü oluşturan düşünce biçimlerinden birisi olan "yapılanı yapandan ayırmak" ilkesini, iletişim çerçevesi içinde, "gönderilen iletiyi kişiliğe yöneltilmiş bir değerlendirme olarak değil, sadece bir iletinin belirli bir konu veya olay ile ilgili bilgi veya açı değeri taşıması" olarak düşünmek gerekir.

İletişim, belirli bir konu ile ilgili farklı görüşlerin her şeyden önce anlaşılması olduğuna göre, ileti değerini aynı zamanda bir kişilik değeri olarak görmek, yani kişileştirmek, iletişim sürecini çok kısa bir zaman içinde "kişilik savaşına" dönüştürecektir. Konuyu, aşağıdaki örnekle işlemeye çalışalım. Konuşmalar, bir apartman sakini (Kişi A) ile bir apartman yöneticisi (Kişi B) arasında geçmektedir.

Kişi A: Bu apartmanda oturmayan kişilerin bize ait park yerini kullanmaları sorun çıkarıyor.

Kişi B: Beyefendi, bu konuyu daha önce defalarca görüşmedik mi?

Kişi A: Görüşmesine görüştük. Ancak, sorun devam ediyor. Arabamı park edecek yer bulamıyorum.

Kişi B: Bul bulama, kardeşim. Herkes sıkıntı yaşıyor. Sen de bu konuyla bu kadar ilgilenme...

Kişi A: (Kızgınca bir tonla) Bakın beyefendi, lütfen daha sakin ve kibar konuşun. Bir kere ben sizin kardeşiniz falan değilim; hele hele bu olaya seyirci kalacak bostan korkuluğu hiç değil...

(Kişi A, B'nin iletisinde 'kardeşim' sözcüğüne takılmıştır. Bu sözcük belki uygunsuz bir seçimdir. Ancak, Kişi A olaya bu şekilde yaklaşmamaktadır. Kızdığına ve 'ben bostan korkuluğu değilim' ifadesine bakılırsa, 'kardeşim' sözcüğünü taşıyan iletiye, kişiliğine bir saldırı anlamıyla yaklaşmıştır.)

Kişi B: (Gülümseyerek) Amma çabuk kızan birisisin! Bu olayı takmayın o kadar kafanıza.

(Kişi B, A'nın 'çabuk kızan' ve biraz da 'takık' birisi olduğuna karar vermiştir.)

Kişi A: Bakın, ben sadece sizin üslûbunuzun uygun olmadığını söyledim. Hem ayrıca, bu konulara benim dışımda takan başka kimse yok bu apartmanda.

(Kişi A, B'nin kendisini hem takık, hem kızgın, hem de 'bostan korkuluğu' olarak gördüğü kanaatine varmıştır. Şimdi karşı saldırıya geçmiştir.)

Kişi B: Ne demek 'bu apartmanda başka takan yok'! Biz bostan korkuluğu muyuz? Saygısızlık etmesen iyi olur! Sen ne sanıyorsun kendini...

(Kişi B, A'nın saldırısına prim vermiş ve kendi kişiliğini koruınaya girişirken, B'nin kişiliğini aşağılamaya geçmiştir.)

Kişi A: Ben kendimi, en azından sizin gibi, aldırmaz birisi olarak görmüyorum. Peki siz ne sanıyorsunuz kendinizi...

(Görüldüğü gibi, kişilik savaşı kızışmıştır. Artık 'el elden üstündür' misali, her iki kişi karşılıklı kişilik yakıştırmalarına geçerek birbirlerini, sözde alt etmeye soyunmuşlardır.)

Kişi C: (Olaya başından beri şahit olan bir başka apartman sakini) Arkadaşlar, bırakın birbirinizle uğraşmayı. Konu neydi, ne oldu... Mesele kimin burada bostan korkuluğu olduğu veya olmadığı değil ki. A bey, otoparkta bir sorun olduğunu dile getirdi. Bence, ilk elde bu sorunla ilgili karşılıklı görüşleri almak önemli. Öyle değil mi?

Kişi A: Bence de öyle. Ancak, beyefendi benim kişiliğime saldırmayı daha uygun gördü.

Kişi B: Asıl siz bana hakaret ettiniz.

.....

Şimdi, kuşkusuz sorulabilir: İletişimlerde, kişiler bilerek birbirlerine kişilikleriyle ilgili değerler göndermezler mi? Bu soruya yanıt elbette "evet gönderirler" olacaktır. Ancak iletişim becerisi, karşıdan gelen iletilerde, kişilikle ilgili yakıştırma veya değerlen-

dirmeleri ayıklayıp, iletinin özünü yakalayabilmektir. Örneğin, şu iletiye bakalım:

> "Senin ne kadar geniş birisi olduğunu biliyorum; ancak çocuklarla ilişkinde yeni bir şeyler denemen gerekir."

Bu ileti iki bölümlüdür. Birinci bölüm, bir kişilik değeri iletmektedir. İkinci bölüm ise, çocuklarla ilgili bir soruna işaret etmektedir. Sorunla asıl ilgili olan, kuşkusuz ikincisidir. Birincisinin, ne sorunla ne de sorunun çözümü ile ile bir ilişkisi yoktur. Eğer iletiyi alan kişi, kişileştirme eğilimi baskın ise, bu iletiyi,

> "Nereden çıkartıyorsun geniş birisi olduğumu?"

gibi bir geri-ileti ile karşılayacaktır. Oysa, iletinin özünde ne olduğunun önemine inanmış bir kişi, iletinin kişilikle ilgili olan bölümünü atlayıp,

> "Evet çocuklarla sorunlarım var. Onlara halihazırda nasıl davrandığımı ve farklı nasıl yaklaşabileceğimi anlamaya çalışacağım"

gibi bir geri-ileti vermekle yetinecektir. Kişiliklerin birbirleriyle savaştığı, dalaştığı veya yarıştığı etkileşimler, iletişimsizlik becerisinin özünü oluşturur. Gerçek anlamda iletişim, kişilik değerlendirmelerinden arındırılmış, "BEN" savaşımı vermeyen, sadece ve sadece bir olay bütününü daha kapsamlı anlayabilmek için farklı açılardan gelen düşünce ve görüşlerin toplandığı ve kıyaslandığı etkileşimdir; böyle bir amaç taşıdığı için de **iletişimde "kişiliksiz" davranabilmek** son derece önemlidir.

ZİHİN OKUMA

İletişimde anlama, karşımızdaki kişinin bize ilettiği düşünceyi ve bu düşüncenin gerçek niyetini ve duygusal alt yapısını ortaya çıkarmayı amaçlar. En yalın şekliyle anlama, bilinmeyeni, özellikle karşımızdaki kişinin açısından görebilmektir. Gönderilen bir iletiyi anlayıp anlamadığımızı ve anlama gayreti içinde olduğumuzu en belirgin bir şekilde gösteren davranış, soru sormaktır. Soru sorul-

mayan etkileşimlerin, iletişim oldukları kuşkuludur. Soru sorulmadan devam eden etkileşimlerde, devreye sıklıkla giren bir eğilim "zihin okumacılığıdır".

Zihin okuma, karşıdan gelen iletinin, nasıl bir amaçla veya niyetle gönderilmiş olduğunu "bilme yanılgısıdır". Daha önce tanışmış olduğumuz kavramlarla ifade edilecek olunursa, zihin okuma, kişinin iç iletişimine dönerek, karşıdaki kişinin iç iletişimini kestirmeye çalışmasıdır. Bir anlamda, kişinin "kendi kendine gelin güvey olmasıdır". Aşağıdaki örneğe bakalım:

Kişi A: Sizinle keşke daha sık görüşebilsek.
Kişi B: Evet, arada bir sosyalleşmek iyidir.

(Kişi A'nın iletisinde böyle bir dileğin olduğu kuşkuludur. Kişi B, son katıldığı bir seminerde, insanlararası ilişkilerde en fazla ihtiyaç duyulan şeyin iletişim olduğunu duymuştur. Bunu, sosyalleşme olarak anlamıştır. A'nın bu ihtiyacını dile getirdiğini varsaymıştır. Zihnini öyle okumuştur.)

Kişi A: Evet B bey, sosyalleşmek tabii ki iyidir de, benim asıl söylemek istediğim üretim hattında meydana gelen arızalar ve bunların giderilmesi ile ilgili yaşanan gecikmelerdir.
Kişi B: Evet, oluyor böyle şeyler değil mi? Gel şöyle dök içini. İşçilerle uğraşmak ne kadar zor değil mi?

(B, bu kez, A'nın içini dökme ihtiyacı içinde olduğunu varsaymıştır. Ona, bunun iyi geleceğini düşünmektedir.)

Kişi A: Makinalara parçalar çok geç geliyor. Üretim aksayınca, şimşekler bizim üzerimize çekiliyor. Bu gecikmeyle ilgili bir şeyler...
Kişi B: (Sözünü keserek ve sesini yükselterek) Kardeşim, iyi güzel konuşalım da, başkalarına çamur atman gerekmiyor. Biraz yüz versek...

(Bu kez B, A'nın fazla yüz gördüğü için başkalarına çamur atmaya çalıştığını varsayar.)

Kişi A: (Sözünü keserek) Ne çamuru B bey, ben sadece ve sadece gecikmeyi giderebilecek çözümler aramak istiyorum.
Kişi B: Tamam. Burada keselim bu konuyu. Bölümler birbirleri ile iyi geçinmelidir. Ben kimsenin arasına girmem. Tamam mı?

Kişi B, son ifadesinde de 'A'nın yüz bulup başkalarını şikâyet ettiği ve kendisini arada bırakmaya çalıştığı varsayımına sadık kalmaktadır. Kişi A, bu etkileşimden anlaşılmadığı duygusuyla ayrılacaktır. A'nın gönderdiği ileti, gecikmenin çözümlenmesi isteğini taşırken, B'nin zihin okumacılığı ile yüz bulma ve suçlama olarak anlaşılmış ve bunda ısrar edilmiştir. Yukardaki konuşmada A, B'nin ürettiği senaryolara çarpıp çarpıp geri gelmiştir.

VI. BÖLÜM

İLETİŞİMDE, ANLAMAYI TEST EDEBİLMEK... SORU SORABİLMEK...

Zihin okumacılığın iletişim sürecindeki seçeneği soru sormaktır. Soru sormak, karşıdaki kişiye, anlama gayretini en somut bir şekilde yansıtan ileti türüdür. Ancak, soru sormaktan, soruşturma yapmak kastedilmemektedir. Bu bölümde, iletişimin özellikle anlama aşamasında kullanılabilecek soru sorma tarzları üzerinde durulacaktır.

Anlama uğraşısını geliştirebilecek, karşıdaki kişinin anlaşıldığı duygusunu yaşayabilmesine vesile olabilecek üç soru türünden söz edebiliriz:

1. Açık uçlu sorular,
2. Kapalı uçlu sorular,
3. Açıcı yankı soruları.

1. Açık Uçlu Sorular

En genel anlamıyla, "evet" veya "hayır" ile yanıtlanamayacak soru türüdür. Temelde, kişinin belirli bir konuyla ilgili görüşlerini, düşüncelerini ve duygularını davet ederler. Dinleme ve anlama kanallarının tümüyle açık olduğu iletisini en isabetli bir şekilde ileten sorulardır. Özellikle iletişimin başlarında kullanılmaları uygun olup, iletişimin sonraki aşamalarına geçişi kolaylaştırırlar. Örnekler:

"Son aldığım kararla ilgili düşüncelerini alabilir miyim?",
"Öğrenciler arasında son zamanlarda ortaya çıkan rahatsızlıklar hakkında nasıl hissediyorsun?",
"Sence, öğrencilerin boş zamanları nasıl planlanabilir?",
"Acaba, arkadaşına daha yakın olabilmek için neler yapabilirim?",
"Sence, bu planı uygulamanın sonuçları neler olabilir?",

"Bu programın nasıl uygulanabileceği ile ilgili düşüncelerin nelerdir?",
"Bu son krizden sence nasıl çıkabiliriz?".

Örneklerden de anlaşılacağı gibi, açık uçlu sorular hiçbir önyargı olmaksızın, iletilere herhangi bir yapı getirmeksizin, belirli bir olayla ilgili kişinin düşünce veya duygularının ne, nasıl ve neden olduğunu davet eden sorulardır. Açık uçlu soruların, karşı açıyı tam olarak anlama hedefini sağlayabilmesi için, soru soran kişinin tam bir dinlemeye geçmesi gerekir. Anlamanın temel sorusu, unutulmamalıdır ki, karşımızdaki kişinin belirli bir olayla ilgili olarak ne düşündüğünü, nasıl hissettiğini kavrayabilmektir. Bu bakımdan, açık uçlu sorulara karşı gönderilecek iletilerin sabırla, merakla ve söz konusu olayla ilgili kişisel açının bir kenara bırakılarak dinlenmesi son derece önemlidir. Zaman zaman, çok uygun bir açık uçlu soruyla başlayan iletişim, kişisel açının erken bir şekilde devreye sokulmasıyla doğmadan ölebilir. Örnekte olduğu gibi:

Kişi A: "Bana bazı elemanların işe geç gelmelerini nasıl ortadan kaldırabileceğimizle ilgili fikirlerini anlatır mısın?"
Kişi B: "Bence, işe geç gelen elemanlarla, ilgili oldukları bölümlerin yöneticileri arasında iş ve arkadaşlık birbirine karışmış gibidir. Bana kalırsa, ilk önce, bölüm yöneticilerini toplayıp bu konuda dikkatleri çekelim."
Kişi A: "Olay benim açımdan biraz farklı gözüküyor. Bence bizim ilk önce geç kalan elemanlara bir ihtar vermemiz daha uygun olur."

Yukardaki örnekte, A gayet uygun bir açık uçlu soruyla iletişime başlamıştır. B de, bu soru üzerine, olayı kendi açısından görüldüğü kadarıyla anlatmıştır. Ancak, iş ve arkadaşlığın boyutlarının ne olduğu, arkadaşlıktan kaynaklanan göz yumnmaların ne sıklıkta gözlendiği, daha önce bu konuda neler yapılıp yapılmadığı, vb. açıklık bekleyen noktalar var iken, A aceleci davranarak, üstelik B'den öbür uçta olan kendi görüşünü dile getiriverrniştir. Bu tür erken bir müdahalenin B'de yaratacağı ilk etki, iletişimden derece derece kopması, uzun dönemli etkisi ise, A'nın gelecekteki iletişim girişimlerine azalan bir güvenle yaklaşması olacaktır. Açık uçlu so-

rular, yeni bir eve girerken kullanılan anahtar gibi düşünülmelidir. Evin her tarafı dolaşılıp görülmeden nasıl ki ev hakkında olgun bir görüş geliştirmek veya karar vermek mümkün olamayacak ise, açık uçlu bir soru karşısında ilk elde gönderilen iletiden, o iletinin oturduğu mantığı tümüyle anlamak da zor olacaktır.

2. Kapalı Uçlu Sorular

İletişimde dinleme ve anlamaya geçmek için açık uçlu sorularla başlamanın en uygun seçim olduğunu vurgulamıştık. Ancak, bir önceki örnekte olduğu gibi, açık uçlu bir soruya verilen yanıtta açılması gereken, belirsizlik taşıyan düşünceler veya duygular olabilecektir. Bu durumlarda, genel ve belirsiz bir şekilde sunulmuş kavramları belirginleştirmek veya ilgili verileri alabilmek amacını taşıyan iki türde kapalı uçlu sorular devreye sokulabilir.

Kapalı uçlu soru türlerinden ilki olan **kavram belirginleştirme**, iletiler arasında farklı anlamlara çekilebilecek ve belirsizlik taşıyan kavramların daha belirgin bir hale getirilmesi amacıyla kullanılabilirler. İletişim, gelen iletileri, kastedildikleri şekilde anlamayı içerdiği için, kavram belirginleştirme sorularının, **gelen iletinin netliğini** sağlamak açısından önemli bir yeri vardır. Bu tür sorular yöneltilirken, kişinin kullandığı bir kavramı sorulaştırarak geri iletmek esastır. Sorulaştırılmış geri-iletiye herhangi bir yeni kavram eklenmez.

Örnekler;

Kişi A: "Bazı kişilerin işteki tutumları hiç hoşuma gitmiyor".
Kişi B: "**Tutumları?** Açar mısın..."

Kişi A: "Bu konuda daha etkin çalışılması gerektiğini düşünüyorum."
Kişi B: "**Etkin çalışma?** Bundan anladığın nedir? Açar mısın?"

Kişi A: "Öğretmenlerin bizlere daha yakın olmalarını istiyoruz."
Kişi B: "**Yakın olmak?** Bundan neyi kastettiğini açıklar mısın?"

Yukardaki örneklerde yer alan 'tutum', 'etkin çalışma' ve 'yakın olmak' kavramlarının, geniş sınırlara sahip, kişiden kişiye farklı anlam kalıplarına oturtulabilir olmalarından dolayı açılmaları ge-

rekir. Örneğin, 'tutumdan' birisi tembel, bir başkası ise somurtkan davranmayı kastedebilir. Yine örneğin, 'yakın davranma' kavramı, birisi için, arada bir sohbet etmek, bir diğeri için ise toplantılara dahil edilmek anlamına geliyor olabilir. İletişimde aksamalar özellikle belirsizlik taşıyan bu tür kavramların açılımıyla ilgili ihmallerden veya söz konusu bir kavramın kafamızdaki anlamının karşımızdaki kişininkiyle aynı olduğunu varsaymaktan kaynaklanmaktadır. İşte kavram belirginleştirme, bu sakıncaları aşmada kullanılabilecek yararlı bir soru biçimidir.

Kapalı uçlu soru türlerinden ikincisi olan **iletiyi verileştirme**, gönderilen iletide verileştirilmesi gereken kavramların varlığında devreye girer. Amaç, yine, genel hatlarıyla sergilenen bir düşüncenin, somut verilerle anlaşılmasını sağlamaktır. Ancak, iletiyi verilere dönüştüren bu soruların fazla ayrıntıya inmeden, kişinin bilgisizliğini devreye sokmadan ve tehdit edici olmadan sorulmaları önemlidir.

Örnekler;

Kişi A: "Çalışma saatleri çok uzun."
Kişi B: "Tam olarak kaç saat çalışıyorsunuz?"

Kişi A: "Bıktım bu insanların şikâyetlerinden."
Kişi B: "Anlaşılan çok şikâyet geliyor. Acaba tahminen günde kaç şikâyet dinliyorsunuz?"

Kişi A: "Bu şirkette neredeyse bütün bölümler bana bağlı. Olmaz ki böyle şey!"
Kişi B: "Bu sizi çok meşgul ediyor olmalı. Acaba tam olarak kaç bölüm size bağlı?"

3. Açıcı Yankı Soruları

Bu sorular, iletişimin anlama sürecinin en önemli olanlarıdır. Temelde, kişinin gönderdiği iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını test eden sorulardır. Aynı frekansı koruma amacı güden ve gelen iletinin kastedildiği şekilde anlaşılmasını hedefleyen açıcı yankı soruları, ileti netliğini sağlamak açısından önem taşırlar. Aslında, açıcı yankılar, bir soru olmaktan çok, iletiyi alan kişinin, gönderen kişiye, söz konusu iletiyi kendi diliyle, anladığı gibi geri göndermesi-

dir. Yani, bir tür, yeniden "ifadelemek" ya da "tanımlamaktır". Açıcı yankılar, iletişimin en can alıcı süreçleridir. İleti gönderene, anlaşıldığı duygusunu en yakından ve somut bir şekilde yansıtma gayretleridir. Açıcı yankılamalar, karşıdaki kişiye ne demek istediğini söylemek değildir. Sadece, gelen iletinin nasıl anlaşıldığının, iletiyi alanın kendi sözcükleriyle dile dökmesidir. Örneğin;

"Bu ailede herkes kendi kabuğuna çekilmiş"

gibi bir ifadeye,

"Yani herkes birbirinden kopuk mu demek istiyorsun?"

ifadesiyle karşılık vermek, açıcı yankılamadan oldukça uzaktır. Böyle bir ifade, temelde, kişiye ne demek istediğini anlatmaktan başka bir işlev görmeyecektir. Bu ifadede kişi, **aile üyeleri arasında bir kaynaşma olması özlemini** dile getirdiğine göre, açıcı yankının,

"Seni doğru anladıysam, aile üyelerinin daha çok kaynaşmasını istiyorsun..."

şeklinde ifade edilmesi daha isabetli olacaktır. Açıcı yankılara aşağıdaki örneklerle daha yakından bakalım:

Kişi A: "Bu toplantılar saatlerce sürüp gidiyor. Sonuçta hiçbir şey çıkmıyor."
Kişi B: "Gönül zamanın daha iyi kullanılmasını istiyor, değil mi?"

Kişi A: "Babam o kadar meşgul ki... Biz ne durumdayız umurunda değil sanki."
Kişi B: "Doğru anladıysam, babanın seninle daha fazla ilgilenmesini istiyorsun..."

Kişi A: "Bazı arkadaşları hiç anlamıyorum. Bir işin nasıl yapılması gerektiğini defalarca söylüyorsun olmuyor. Ondan sonra, günlerce surat asıyorlar. İş yerinde böyle şeylere yer verilmemeli."
Kişi B: "Öyle gözüküyor ki, bazı arkadaşlar eleştirileri çok kişisel alıyorlar, değil mi?"

Kişi A: "Burada herkes kendi kafasına göre iş yapıyor. Hiç kimsenin kimseden haberi yok."
Kişi B: "İnsan, bir bütünlük içinde işler yürüsün istiyor, değil mi?"

Kişi A: "Bir kere ben konuşurken yüzüme bakmıyor. Dile getirdiğim görüşler hakkında ne düşünüyor anlayamıyorum. Sonra bir bakıyorum bir başka zaman benim söylediklerimi sanki kendisininmiş gibi ileri sürüyor."
Kişi B: "İnsan dinlendiğini hissetmek istiyor, değil mi? Ayrıca, seni yanlış anlamadıysam, senin düşüncelerini kendine mal etmiş olmasından hiç hoşlanmamışsın."

Yukardaki örnekler yakından incelendiklerinde, açıcı yankıların, daha önce de ifade edildiği gibi, aslında, algılanan iletideki ana fikri, duyguyu veya bir isteği alıcının kendi sözcükleriyle ve anladığı gibi geriye yansıtmasıdır. Bu, anlama dakikliği veya netliğini sağlama amacı taşır. İletişim sürecinin anlama aşaması, alıcının kendi iç-iletilerini devre dışı bırakarak, tüm algılama süreçlerini gelen iletiye yönlendirmeyi gerektirir. Bu aşamada, bunun dışında geliştirilecek veya aceleye getirilecek geri-iletiler iletişimi başlamadan bitirecektir. Aşağıdaki örneklerde, bir dış ileti verilmiş, ardından geri-ileti olarak dört seçenek sıralanmıştır. Bu seçeneklerden birisi, açıcı yankılamayı, diğerleri ise, başka tür ve iletişime pek de katkısı olmayan geri-ileti seçeneklerini yansıtmaktadır.

(I)

Kişi A: "Sorunların ardı arkası kesilmiyor. Her gün yeni bir şey; birini hallediyorsun, bir başka sorun çıkıyor. Bıktım vallahi..."
Kişi B:

(1) "Seni hiç böyle görmemiştim. Şaşırttın beni.",
(2) "Ama yaşam bu. Sorumluluklarını yerine getirmelisin",
(3) "Nasıl yani? Pek anlayamadım.",
(4) "Sorunlar üst üste geldiğinde, bazen insan çok bunalıyor, canı sıkılıyor, değil mi?".

Yukardaki örnekte, birinci seçenekte, gelen ileti karşısında, anlamaya geçmeden, aceleci ve de pek yararı olmayan, şaşırma duygusu taşıyan bir geri-ileti yer almaktadır. İkinci seçenek, ahlak

dersi veren bir açı sadakati sergilerken, üçüncü seçenek, aslında pek de belirsiz olmayan bir iletiyi, açık uçlu bir soruyla karşılayıp, iletiyi gönderen kişide, "bunalmış olduğumu bundan daha açık nasıl anlatabilirim" duygusuna vesile olacaktır. Son seçenek, iletiyi, açıcı yankıyla karşılayan tek geri-iletidir. Burada, kişinin iletisinin temelinde bir bunalma ve sıkılma duygusunun yattığı teşhis edilerek, bir geri-ileti olarak gönderilmiştir.

(II)

Kişi A: "Öylesine bir koşuşturma içindeyim ki... Senin işini ne zaman bitireceğimi dahi bilemiyorum."

Kişi B:

(1) "Ne demek bilmiyorum? Senin görevin bu.",

(2) "Bak sana bir kitap önereyim. Çok güzel zaman planlaması öğretiyor.",

(3) "Evet, başın çok sıkışık, ama gerçek şu: sen benim işimi bitirmelisin ki, ben de diğer işlerimi ona göre ayarlayabileyim.",

(4) "Anlaşılan bugünlerde oldukça meşgulsün ve zamanın her şeye yetmiyor."

Bu örnekte, yine son seçenek açıcı yankıyı sergilemektedir. İletide, kişi elindeki zaman ile yapılması gereken işleri planlamada zorluk çektiğini dile getirmektedir. İletişimin bu aşamasında, A'nın, bir ihtimal, zaman denetimi konusunda yetersiz olduğu görüşü geliştirilebilir. Bu isabetli bir tanı olsa dahi, bu aşamada amaç henüz karşımızdaki kişiye onu anladığımızı yansıtmaktır. Sonuncu seçenek bunu yaparken, ikinci seçenek, iletişimin daha ilerki bir aşamasında belki uygun düşebilecek bir öğüdü çok erken devreye sokmaktadır. Açı sadakatini, birinci seçenek ahlak dersi, üçüncü seçenek ise mantık yürütme ile sergileyerek iletişimi başlamadan bitirmişlerdir.

(III)

Kişi A: "Ne umutlarla evlenmiştim onunla... Üç yıl geçmiş aradan ve ben hâlâ umduğumu bulamadım."

Kişi B:

(1) "Anlaşılan mutluluk beklentilerinde hayal kırıklığına uğramışsın",

(2) "Allah'tan umut kesilmez."
(3) "Sen çabuk umutsuzluğa düşüyorsun."
(4) "Herhalde yeterince çaba göstermedin."

Örnekte, ikinci seçenek teselli vermekten ve umudu tazelemekten başka bir şey yapamamaktadır. İletişimlerde, belki zaman zaman bu tür geri-iletiler uygun düşebilir. Ancak, bu aşamada, iletiyi gönderen kişi henüz yansıttığı duygunun anlaşılıp anlaşılmadığından emin değildir. Bu bakımdan, teselli değil anlaşılma beklentisi içindedir. Üçüncü ve dördüncü seçenekler, sırasıyla iletiye bir tanı ve suçlama ile karşılık vermektedir. Geriye kalan birinci seçenek, iletinin özünü en iyi yansıtan geri-iletidir.

(IV)

Kişi A: "Hafta sonu yine evde dünyanın işi çıktı. Çocuğu öğretmene götür, termosifonu tamir ettir, falan filan..."
Kişi B:
(1) "Bak, bu hoşuna gitmiyorsa, neden eşinle konuyu konuşmuyorsun?",
(2) "Ama, bu işler yapılmazsa daha büyük sorunlar çıkar."
(3) "Şu ara bir hafta sonu dinlenmek sana iyi gelirdi, değil mi?"
(4) "Neyse, takma kafana; bunlar geçer."

Bu örnekte birinci seçenek, öğüt verme, ikinci seçenek mantık yürütme ve dördüncü seçenek de erken teselli içeren geri-iletilerle anlama işlevini engellemektedirler. Üçüncüsü, kişinin dinlenme özlemini en iyi geri-ileten seçenektir.

(V)

Kişi A: "Bana verilen bu yeni sorumluluğu çok seviyorum. İnşallah alnımın akıyla beceririm..."
Kişi B:
(1) "Meraklanma. Zaman içinde daha iyi olursun."
(2) "Yeni işini neden beceremeyeceğini zannediyorsun?"
(3) "Tabi ki becerirsin. Yoksa neden o sorumluluğu sana versinler ki?"
(4) "İnsan yeni bir sorumluluk karşısında, iyi hissetse de, yine de biraz tasalanıyor, değil mi? Çoğu insan böyle hisseder herhalde."

Sonuncu seçenek, A'nın gönderdiği iletide, hem sevinç hem de tasa duygularını geriye iletirken, aynı zamanda, bu duyguların evrensel bir boyutu olabileceği görüşünü de ifade etmektedir. Diğer seçenekler, sırasıyla, birinciden başlayarak, erken teselli, tanı koyma eğilimi yansıtan bir açık uçlu soru ve mantık yürütme içermektedir.

Bu bölümü, aşağıdaki örneklerle tamamlayalım. Her bir örnekte daha öncekilerde olduğu gibi, dört seçenek verilmiştir. Bunlardan sadece birisi, anlama sürecini yakalamış açıcı yankı içermektedir. Kendinizi sınama niyetiyle bu seçeneği araştırın ve diğer seçeneklerin anlamayı nasıl ihlal ettiklerinin teşhisini yapmaya çalışın.

1.

Kişi A: "Dünkü tartışmada öylece susup durdun. Adamın karşısında yapayalnız kaldım."

Kişi B:

(1) "Bana bir şey söylemek düşmezdi ki..."

(2) "Bence senin orada yaptığın hata, adamın üzerine çok sert gitmendi."

(3) "Şimdi anlıyorum ki, sana destek olmamı istiyormuşsun."

(4) "Ben orada içimden geldiği gibi davrandım. Bu da benim en doğal hakkım."

2.

Kişi A: "Nasıl oluyor da hep bana zor işler veriliyor?"

Kişi B:

(1) "Nereden biliyorsun sana zor işler verildiğini?"

(2) "Yanlış anlamadıysam, sana haksızlık edildiğini düşünüyorsun."

(3) "Senin yerinde olsam, bu kadar şikâyetçi olmazdım. Unutma, bu şirkette yükselmek de var."

(4) "Başkalarına haksızlık etmiyor musun? Herkes bu işlerden payını alıyor."

3.

Kişi A: "Öğrencilerle ilgili kanaat bildirme zamanı geldi çattı gene. Keşke hepsine olumlu değerlendirmeler verebilseydim..."

Kişi B:

(1) "Bu dönemler sana rahatsızlık veriyor galiba."
(2) "Aldırma, bu dönemi de atlatırsın."
(3) "Ama, bu değerlendirmeleri yapmadan da olmaz ki. Herkes ne yapıp yapmadığını anlamalı."
(4) "Bence sen gereğinden fazla duyarlı davranıyorsun ve kendini boşuna üzüyorsun."

4.

Kişi A: "Zaman zaman acaba yararlı oluyor muyum diye düşünüyorum. Yaptığımı herkes yaparmış gibi geliyor."

Kişi B:

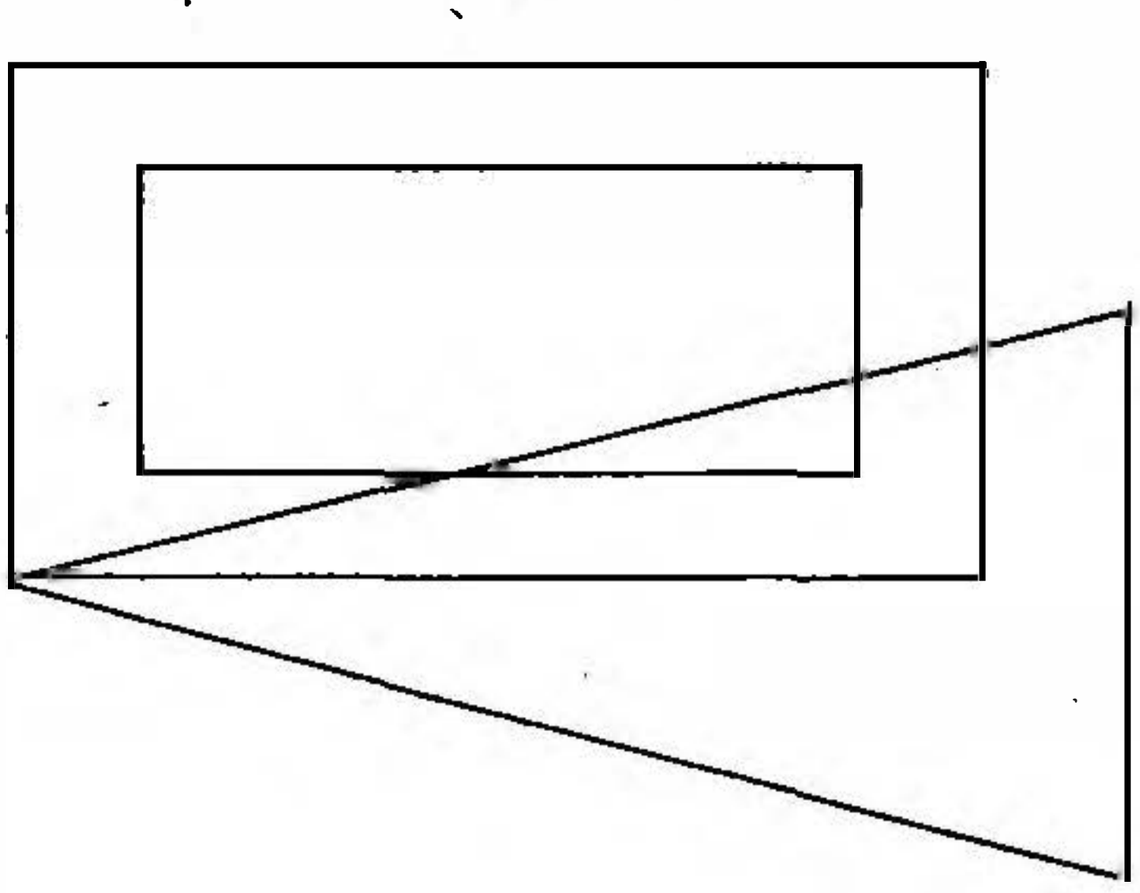
(1) "Kendine bu kadar haksızlık etmen gerekmez."
(2) "Bence sen yaptığını sevmeye gayret et. Bu şekilde yaşayarak mutlu olamazsın."
(3) "Merak etme; herkes böyle hisseder zaman zaman."
(4) "Yaptıklarınla ilgili bayağı karamsar ve kendini işe yaramaz hissediyor gibisin."

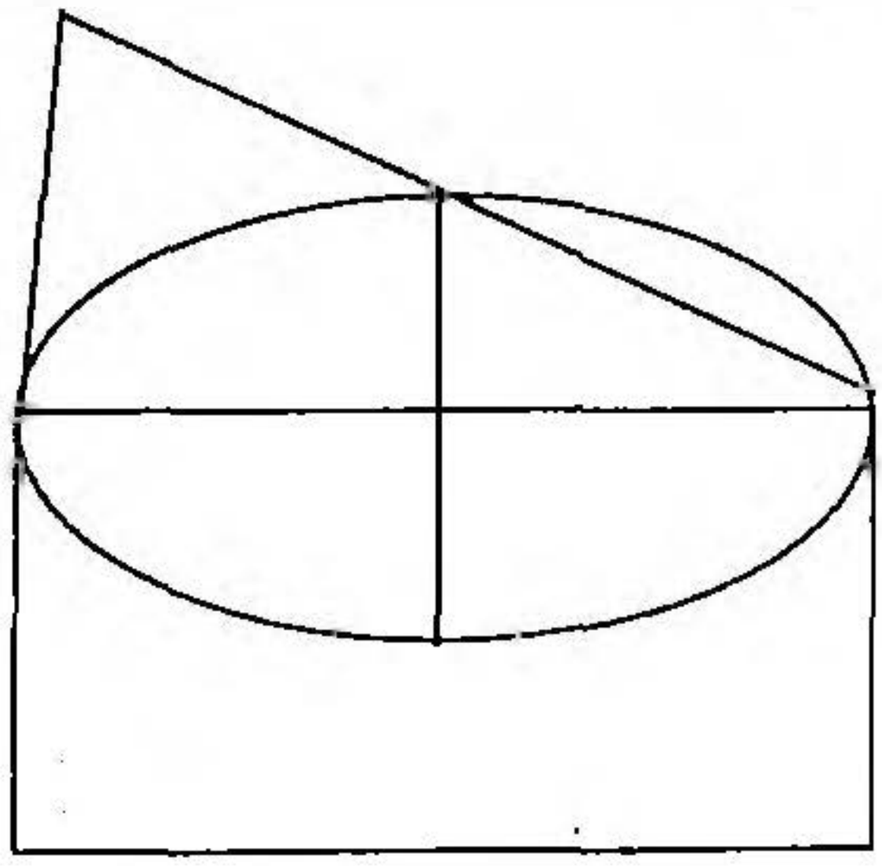
VII. BÖLÜM
İLETİŞİMDE, İLETİ DAKİKLİĞİ

GELEN İLETİYİ DAKİKLEŞTİRME

İleti dakikliği, gelen ve gönderilen iletinin özünü netleştirmektir. Gelen iletinin netleştirilmesi, yani iletinin dakik bir şekilde anlaşılabilmesi süreci bir önceki bölümde, "anlama" başlığı altında işlenmişti. Bu amaçla, açık ve kapalı uçlu sorulardan, açıcı yankı soru ve ifade biçimlerine kadar ayrıntılara inilmişti. Bu bakımdan bu bölümde, daha çok karşıdaki kişiye gönderilen iletilerde dakikliği sağlamak için hangi ögelere dikkat edilmesi gerektiği üzerinde durulacaktır. Ancak bundan önce, gelen iletiyi netleştirme becerisinin gelişmesine yardımcı olabilecek bir uygulamaya yer verilecektir. Bu uygulama için, bir arkadaşa, bir kara veya beyaz tahtaya ihtiyaç vardır.

Bu uygulama için size yardımcı olabilecek, yakınlığınız olan bir arkadaş seçin. Arkadaşınızdan, aşağıda örnekleri verilmiş olan ve sadece geometrik nitelikler taşıyan bir şekil çizmesini isteyin.





Tabii ki, arkadaşınızın çizdiği geometrik şekli siz görmeyeceksiniz. Daha sonra, tahtanın başına geçin ve arkadaşınızı karşınıza oturtun. Amacınız, arkadaşınızın elinde bulunan, sadece onun gördüğü şekli, tahtanın üzerine çizmektir!

Kuşkusuz, arkadaşınıza elindeki şekille ilgili sorular sorma olanağınız olacaktır. Ancak, arkadaşınız sorduğunuz sorulara sadece ve sadece "evet" veya "hayır" olarak yanıt verebilmelidir. Ona geometrik herhangi bir şekil olduğunu (üçgen mi, dörtgen mi, vb.gibi) soramazsınız. Sadece, belirli bir yöne bir çizgi olup olmadığını; çizginin uzunluğunun şu kadar mı yoksa bu kadar mı olduğunu; çizginin eğri mi, yoksa düz mü olduğunu; düz çizgiler arasında bir açı bulunup bulunmadığını ve açıların şu kadar mı yoksa bu kadar mı derece olduğunu, vb. sorabilirsiniz. Örneğin, arkadaşınızın çizdiği geometrik şekilde bir dörtgen varsa, bunu, "Çizdiğin şekilde bir dörtgen var mı?" gibi bir soruyla sormamalısınız. Bunun yerine, seçmiş olduğunuz bir nokta temel alınarak, şöyle bir dakikleştirme süreci takip edilebilir:

Soru: "Bu noktadan yukarıya veya (tahtanın üst çizgisini 'kuzey' olarak kabul ederseniz) kuzeye doksan dereceyle çıkan düz bir çizgi var mı?"
Yanıt: "Evet."
Soru: "Bu çizgi aşağı yukarı 10 cm. uzunluğunda mı?"
Yanıt: "Hayır."
Soru: "Peki, bu çizgi 20-25 cm. arasında mı?"
Yanıt: "Evet."
Soru: "Bu çizginin bittiği noktadan, senin sağına, yani doğu yönüne, düz çizgiye doksan derece ve aynı uzunlukta bir başka çizgi var mı?"
Yanıt: "Evet."
.....

Eğer arkadaşınızın elindeki geometrik şekilde bir daire var ise, bunu "elindeki şekilde bir daire var mı" sorusuyla değil, şöyle bir dakikleştirme çabasıyla anlayabilirsiniz:

Soru: "Bu noktadan, güneye paralel ve doğu yönüne giden hayali bir çizgi düşünebilir miyim?"
Yanıt: "Evet."

Soru: "Peki, bu hayali çizgi üzerinde, şu başlangıç noktasından –bu noktaya A diyorum– doğu yönünde, 30cm. uzaklıkta bir nokta var mı?"

Yanıt: "Evet."

Soru: "Bu noktaya da B diyorum. A ve B noktalarının orta noktasına da C diyorum. Şimdi, A ve B noktalarını güney yönünde bir yayla birleştirebilir miyim?"

Yanıt: "Evet."

Soru: "Bu yayın, güneye en yakın noktası ile C noktası arasındaki mesafe AC mesafesine eşit mi?"

Yanıt: "Evet."

Yukardaki sorular, bir çemberin hayali çizgisinin güney tarafındaki yarısını çizmeye yardımcı olacaktır.

GÖNDERİLEN İLETİYİ DAKİKLEŞTİRME

İletişim becerisinin, gelen iletiyi anlama kadar önemli bir başka boyutu, iletiyi karşı tarafa net ve anlaşılabilir bir şekilde görmektir. Bu bölümde, gönderilen iletide göz önünde bulundurulması gereken bazı ilkeler işlenecektir. Bundan önce, bir önceki bölümdekine benzer bir uygulama ile başlayalım:

Bu uygulama için yine bir arkadaşa, bir tahtaya ihtiyaç vardır. Bir kâğıt üzerine bir önceki uygulamada verilen geometrik örneğe benzer bir şekil çizin. Arkadaşınız tahtanın başına geçsin. Ona elinizdeki şekli, yine herhangi bir geometrik şekil adı vermeden çizdirmeye gayret edin. Arkadaşınız size herhangi bir soru soramaz; gönderdiğiniz iletileri, anladığı gibi tahtaya çizmek durumundadır. Bu bakımdan, ona, örneğin bir çizgi çizdirirken dahi son derece dakik, özellikle onun anlama açısından bakarak ileti gönderin. Örneğin;

> "Şimdi başlangıç noktasından (bu noktayı uygulamanın başında siz saptayın), güney yönüne dik bir çizgi çiz."

iletisinde iki belirsiz nokta vardır. Birincisi, arkadaşınız "güney" ifadesinden, sizin gibi tahtanın alt kenarını anlıyor mu? İkincisi,

arkadaşınız bu dik çizgiyi ne kadar uzunlukta çizecektir? İletide dakiklik şu şekilde sağlanacaktır:

> "Şimdi, tahtanın alt kenarını güney, üst kenarını kuzey, sol kenarını batı ve sağ kenarını doğu olarak kabul edelim. Başlangıç noktasından güney yönüne 30 cm uzunluğunda bir çizgi çizmeni istiyorum."

Bu uygulamada önemli olan, bir ileti oluşturarak göndermek ve anlaşılıp anlaşılmadığını görmektir. Bu bakımdan, arkadaşınıza yol gösterme gibi kolaya kaçmayın. Örneğin, "Şimdi güneye doğru bir çizgi çizmeye başla; evet çiz... çiz... biraz daha... Dur uzun oldu. Biraz sil; evet, biraz daha sil... tamam şimdi oldu" gibi bir uygulama ileti göndermekten çok yönlendirmedir. Uygulamanın amacı, gönderdiğiniz iletinin dakikliğinin nerede kaybolduğunu anlamaktır. Onun için, iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını gönderdikten sonra değerlendirin. Arkadaşınız eğer size soru sorma ihtiyacı duyuyorsa ve soruyorsa, ona yanıt vermeyin. Ancak bu eğilimi, iletinizin dakikliğinde bir sorun olduğu anlamında yorumlayın. İleti dakikliğinin gelişmesinde son derece yararlı olan bu uygulamaları çeşitli arkadaşlarınızla denemeyi ihmal etmeyin. Zaman zaman, siz tahtaya geçin. Arkadaşlarınızın iletilerini tahtaya çizin. Bu, madalyonun öbür yüzünü anlamanıza yardımcı olacaktır.

İLETİ DAKİKLİĞİNDE GÖZETİLMESİ GEREKEN İLKELER

1. Belirginlik

İleti dakikliğinde vurgulanması gereken ilk ilke belirginliktir. İletileri anlama konusunda, iletide yer alan belirsiz, birçok anlama çekilebilecek kavramların kapalı uçlu sorularla veya açıcı yanıtlarla belirginleştirilmesi üzerinde daha önce durulmuştu. İşte, belirginlik ilkesi, iletinin kapalı uçlu sorulara veya açıcı yanıtlara meydan vermeyecek şekilde gönderilmesi temeline oturur. Örneğin;

> "Seninle geçen gün sergilediğin tutumu konuşmak isterdim."

gibi bir ileti yeterince belirgin değildir. "Tutum" kavramından ne

kastedildiğini anlayabilmek için açık uçlu bir soru sorma gereksinimi duyulacaktır. İşte, ileti, bu gereksinimi karşıdakine duyurmayacak şekilde düzenleniyorsa dakik kabul edilebilir. Bu örnekte ileti,

> "Geçen gün sessiz bir şekilde oturman dikkatimi çekti. Neredeyse hiç konuşmadın. Seninle bir ara bunu konuşmak isterdim."

şeklinde verilebilseydi, "tutum" kavramından, "sessiz kalma, konuşmama" davranışının kastedildiği rahatlıkla anlaşılabilirdi. İletiler ne oranda davranışsal tanımlara dökülebilirse, o ölçüde belirgin ve dakik olabilecektir.

İki arkadaş buluşmak isterler. Buluşma yeri ve zamanını saptamak için bir telefon görüşmesi yaparlar. Biri İstanbul'un Avrupa, diğeri Asya bölümünde oturmaktadır. Telefonda, "karşıdaki" vapur iskelesinde buluşmaya karar veriler. Ancak bir türlü buluşamazlar! Çünkü her ikisi de "karşıya" geçerek beklemeye başlamıştır. Bu iki kişi, iletilerinde yer alan "karşı"dan, Avrupa mı, yoksa Asya mı kastedildiğini belirginleştirmeyi ihmal etmişlerdir...

2. Tek Fikir

Gönderilecek ileti tek fikir içermelidir. Birden fazla fikir içeren iletiler, en basit anlamda, hangi fikrin öncelikli olduğu konusunda karışıklık yaratacaktır. Basit düzeyde bir karışıklık bile iletişimin duraksamasına neden olabilecektir. Örneğin,

> "Çocukların yatma saatindeki gecikmeler sakıncalar doğuruyor kuşkusuz. Bunu çözüme kavuşturmak için konuşsak iyi olur diye düşünüyorum. Ancak, bu sorunla ilgili olarak çocukları azarlamanı yadırgıyorum."

gibi bir ileti birden fazla fikir içermektedir: Bir yanda, "yatma saatindeki gecikmeler" dile getirilirken, öbür yanda, "çocukları azarlama" davranışı da iletiye sığdırılmıştır. İletiyi gönderen, bu iki fikirden, aslında ilkini görüşmek istiyor olabilirdi. Ancak, iletiyi alan kişi, gönderilen iki fikirden hangisinin özellikle ve öncelikle konuşulmak istendiğini netleştirmek için herhangi bir açımlayıcı girişimde bulunmuyor ve kendi kafasında, örneğin, çocukları azarla-

mak fikrini ön sıraya koyuyorsa, iletişimin bundan sonraki aşamalarında "ayrı frekanslarda" olunacaktır.

3. Sözcük Seçimi

Fabrikaya yeni gelen müdür, üretim alanında incelemeler yapar. Üretim için kullanılan makinaların belirli açılardan tam uygun olmadıklarını gözler. Bu makinaların hangi gerekçeyle alındığını merak eder ve hemen oracıkta paketleme makinasında çalışan elemana dönüp:

"Bu makinaların konfigürasyonlarında nasıl bir baz alındı acaba?"

diye sorar. Eleman bir an duraklar. İçinden, "konfigürasyonun" ne olduğunu, "konfeksiyonla" bir ilişkisi olup olmadığını merak eder. Sonunda, müdürün sorusunda anladığını zannettiği tek şeye yanıt verir:

"Efendim, bu makinalar gazla çalışmıyor..."

Bu örnek, ileti dakikliğinde, **sözcüklerin karşıdaki kişinin sözcük dağarcığı dikkate alınarak seçilmesinin** önemini vurgulamaktadır. Kuşkusuz, "konfigürasyon" ve "baz" sözcüklerinin, "konfeksiyon" ve "gaz"la karıştırmayacak birisiyle kullanılmasında bir sakınca olmayacaktır. Ancak bir ilke olarak, iletilerde, günlük konuşma dilinde kullanım sıklığı yüksek sözcüklere yer vermek, belirsizlik olasılığını azaltacaktır.

4. Algılama Kanallarına Duyarlılık

İnsanın, dış çevreden gelen uyarıcıları, görme, duyma, hissetme, koklama ve tat alma duyuları aracılığıyla algıladığını daha önce tartışmıştık. Duyularla algılanan uyarılar ve bilgiler beyine iletildikten sonra, değerlendirmeye alınırlar. Beyin bu değerlendirmeyi, neyin önemli veya öncelikli olup olmadığı ölçütüne göre yapar. Bazılarını eler, bazılarını değiştirir, bazılarını görmezlikten gelir. Beynin bu değerlendirmelerde gösterdiği seçicilik, işlevlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için son derece önemlidir. Duyular

yoluyla gelen her bilgi veya uyarıcı işleme konsa veya değerlendirmeye alınsa, beyin işlevleri aşırı bir şekilde zorlanabilecektir.

Bu zorluğu aşmak için beyin, gelen uyarıcıları, duyu kanallarından birini daha fazla kullanarak algılamaya yönelir. Kimi bireyler daha çok görsel kanalı kullanırken, kimileri de duysal veya hissetmeye açık kanalları kullanırlar.

Görsel kanallarını daha çok kullanan kişiler, çevrelerini daha çok gözleriyle tarar ve *gördüklerini* işleme koyarlar. Duysal kanalı kullanan bir kişi ise, kulağa gelen uyarıcıları algılayıp, ağırlıklı olarak *duyduklarını* değerlendirmeye alırlar. Hissetme (kinestetik) kanalı kullanan bir kişi ise, çevresinde *duygularını harekete geçiren* uyarıcıları değerlendirmeye alır.

İletişim sürecindeki ileti alışverişinde bu *baskın algılama kanallarının* son derece önemli bir rolü vardır. İletilerin anlaşılabilmesi, iletinin karşıdaki kişinin baskın olan algılama kanalına uyumlu bir şekilde biçimlendirilmesi ile daha da kolaylaşabilecektir.

Şimdi bu baskın algılama kanallarına teker teker daha yakından bakalım. Görsel kanalı daha çok sıklıkla kullanan kişiler, görerek, gözlemleyerek öğrenmeye yatkındırlar. Yüzleri, davranışları, konuşulan içerikten daha çok önemser ve hatırlarlar. Bu kişiler için sözel olmayan, yani davranışsal iletiler daha öncelikle algılanır. Onlar için resimler, şekiller, davranışlar "Bin sözcüğe bedeldir". Bir olayı görebilmek, o olayı düşünebilmek ya da hissedebilmekten daha önde gelir. Kullandıkları dile bakıldığında, sıklıkla, "olaylara bakmak; gözünün önüne gelmek/gelmemek; gözünde büyütmek/küçültmek; gözlerine inanamamak; gözünün önüne getirmek; gözünün önünden gitmemek; olaya bir açıdan bakmak, vb." deyim ve sözcüklere sıklıkla rastlanır.

Duysal kanalı baskın olan kişiler, olaylarla ilgili değerlendirmelerini öncelikle kulaklarına gelen uyarıcılara dayandırırlar. Onlar için söylenen sözler, sözlerin söyleniş şeklinden daha önemlidir; olay hakkında düşünebilmek, olayı görmekten veya hissetmekten daha önde gelir. Kullandıkları dilde, "kulaklarına inanamamak; sesli, sessiz; anlamak, anlamamak; kulak kabartmak; etraflıca düşünmek; akılda kalmak; söylenenlerin hâlâ kulakta kalması; din-

lemek; düşüncelere dalıp gitmek, vb." deyim ve sözcüklere sıklıkla rastlanır.

Kinestetik (hissetme) kanalı baskın kişiler çevreden gelen uyarıcıların duygu taşıyan veya yansıtan ögelerine duyarlıdırlar. Olayları, gözlerinin önüne getirerek veya düşünerek değil, onlarda ortaya çıkardıkları duygularla veya yaşayarak algılamayı yeğlerler. Bir olayla ilgili, söylenenlerden veya davranışlardan çok, olayla ilgili duygu halini hatırlarlar. İnsanların neyi, nasıl söylediklerinden çok, ne gibi bir duyguyla söylediklerini önemserler. Görerek veya duyarak değil, yaşayarak öğrenmeye yatkındırlar. Kullandıkları dilde, "rahat, rahatsız; titreşim hissetmek; olay karşısında sarsılmak; içinden geldiği gibi davranmak; bir olayı yaşamak; söylenenleri dokunaklı bulmak, vb." deyim ve sözcüklere rastlanabilir.

İletişimde, genelde karşılıklı anlama sürecini ve özellikle gönderilen iletilerde dakikliği sağlayabilmek için karşıdaki kişinin baskın bir algılama kanalı olup olmadığını anlayabilmek önemlidir. Bazı kişiler, birden fazla algılama kanalını aynı etkinlikte kullanabilirler. Ancak bazıları, tek bir kanalda sivrilmiş olabilir. Özellikle bu kişilerle yapılacak iletişimlerde, iletileri baskın oldukları algılama kanalına uyumlu bir şekilde göndermeye duyarlı olmak gerekir. Şimdi bazı örneklere bakalım:

Kişi A: "Geçenlerde Ahmet'in Ayşe'ye **söylediklerini** hâlâ **unutamıyorum**. Bu tür olaylar oldukça **düşündürücü**."
Kişi B: "Evet, bu olaya oturup birlikte **bakmamız** iyi olur. Sen bu olayın temelinde ne **görüyorsun?**"

Yukardaki örnekte, A, duysal kanalı baskın bir ileti göndermektedir (söylediklerini unutamamak; düşündürücü). Ancak B, geri iletisini, görsel kanalla algılama gerektiren bir şekilde dile getirmektedir (...bakmamız, ne görüyorsun). A bu iletiyi duysal kanala çevirmeye çalışacak ve belki bocalayacaktır. Bu, iletişimin sağlıklılığı için pek de yararlı olmayan bir ek çalışmadır. Eğer geri ileti,

Kişi B: "Evet, bu olay hakkında birlikte **düşünmeliyiz**. Senin bu olayın nedenleriyle ilgili **fikirlerin** var mı?"

olabilseydi, A bu iletiyi herhangi bir çevirme işlemine tâbi tutmadan rahatlıkla karşılayabilecekti. Bir başka örnek;

Kişi A: "Toplantı sonrası şuramda bir boğuntu hissettim."
Kişi B: "Toplantıdaki **görüşler** senin **düşüncelerine** uygun değildi herhalde. Peki, neler **konuşuldu** içerde?"

Belli ki, A toplantıda daha çok kinestetik kanalla algılama yapmış (boğuntu hissetmek). Oysa B, açıcı yankısında hem bir görsel (görüşler) hem de duysal (düşüncelerine) kanal algılaması dili kullanmaktadır. Açık uçlu sorusu, yine, duysal (konuşuldu) kanal dili içermektedir. Eğer B ile aynı frekansa girmek isteniyor ise geri iletinin,

Kişi B: "Toplantıda çatışan düşünceler olmuş ve sıkılmışsın galiba. Neydi bunlar?"

şeklinde olması, kinestetik kanalda kalmayı (çatışan, sıkılmışsın) sağlayabilecekti.

BASKIN ALGILAMA KANALINIZI BİLİYOR MUSUNUZ?

Daha önce, ileti dakikliğinde baskın algılama kanallarının dikkate alınmasının önemi vurgulanmıştı. Algılama kanallarıyla daha derinlemesine içgörü geliştirmenize ve kendi algılama kanalınızın ne olduğu konusunda yardımcı olabilir düşüncesiyle bu bölümde bir değerlendirme ölçeğine yer verilmiştir (11).

Aşağıda, (a) ve (b) seçeneklerinden oluşan ifade grupları verilmiştir. Her bir maddedeki iki ifade arasında (3) puan bölüştürülecektir. Her iki ifadeyi okuyun ve **hangisinin sizin kişisel eğilimi-nizi diğer seçeneğe kıyasla daha fazla yansıttığını** dikkate alın. Daha sonra, (a) ve (b) seçenekleri arasında 3 puanı, aşağıdaki puan dağılımı seçeneklerinden biri ile gerçekleştirin. Bunun için seçtiğiniz dağılımın puanlarını (a) ve (b) ifadelerinin solunda yer alan boşluklara kaydedin.

(a) _3_ (a) _2_ (a) _1_ (a) _0_

veya, veya, veya,

(b) _0_ (b) _1_ (b) _2_ (b) _3_

Dikkat edilecek olursa, kişisel eğiliminizi belirtmek amacıyla, 3 puanı iki ifade seçeneği arasında bölüştürdüğünüzde, **seçeneklere verdiğiniz puanların toplamı 3'ü geçmemeli ve seçenekler aynı puanı *almamalıdır***. Üç puanın nasıl bölüştürüleceğini gösteren yukardaki dağılımlarda yüksek puanlar, söz konusu ifade seçeneğinin, kişisel eğiliminizi düşük puana kıyasla daha fazla gösterdiği şeklinde düşünülmelidir.

1. __ (a) Haberleri, radyoda dinleme yerine, TV'den seyretmeyi yeğlerim.
   __ (b) Haberleri, TV'de seyretme yerine gazeteden okumayı yeğlerim.

2. __ (a) Ben, duyguların düşüncelerden önce geldiğine inanırım.
   __ (b) Ben, düşüncelerin duygulardan önce geldiğine inanırım.

3. __ (a) Bir sorunu, çeşitli seçenekleri deneyip, iyi sonuç vereceğini hissettiğim seçeneği bularak çözerim.
   __ (b) Bir sorunu, tüm seçenekleri göz önüne alıp, tüm parçaları bir araya getirerek çözerim.

4. __ (a) Birisiyle konuşurken, söylediklerine iyice kulak kabartarak anlamaya çalışırım.
   __ (b) Birisiyle konuşurken, söylediklerini kafamda canlandırarak anlamaya çalışırım.

5. __ (a) Bir sohbetten sonra, aklımda genelde insanların yüzleri veya hareketleri kalır.
   __ (b) Bir sohbetten sonra, aklımda insanların ne hissettikleri kalır.

6. __ (a) Bir şeyi görerek öğrenmek isterim.
   __ (b) Bir şeyi yaparak öğrenmek isterim.

7. __ (a) Yeni tanıştığım birine ısınıp ısınmayacağımı, bana yansıttığı duygulara bakarak karar veririm.

__ ( ) Yeni tanıştığım birine ısınıp ısınmayacağını, bana sarf ettiği sözlere bakarak karar veririm.

8. __ (a) Bir zorluk karşısında hislerime dayanarak hareket ederim.
__ (b) Bir zorluk karşısında kafamda bir plan çizerek hareket ederim.

9. __ (a) Bir konu, duygularımı anlamaya neden oluyorsa ilgimi çeker.
__ (b) Bir konu, düşünce ve yorum yapmama neden oluyorsa ilgimi çeker.

10. __ (a) Yapılacak çok iş olduğunda, işler bitene kadar rahat edemem.
__ (b) Yapılacak çok iş olduğunda, kendime yapılacak işleri devamlı hatırlatırım.

11. __ (a) Bir konunun resimlerle ve şekillerle işlenmesini tercih ederim.
__ (b) Bir konunun, duygulara hitap edecek şekilde işlenmesini tercih ederim.

12. __ (a) Boş zamanımda, televizyon, video, sinema seyretmeyi tercih ederim.
__ (b) Boş zamanımda, müzik dinlemeyi, kitap okumayı tercih ederim.

13. __ (a) Bilmediğim bir yere giderken, birisinin bana nasıl gidileceğini anlatmasını isterim.
__ (b) Bilmediğim bir yere giderken, birisinin bana nasıl gidileceğini çizmesini isterim.

14. __ (a) Bir romanın filmini, kitabını okumaya tercih ederim.
__ (b) Bir romanın kitabını okumayı, filmini seyretmeye tercih ederim.

15. __ (a) Birisiyle konuşurken, nasıl hissettiğini anlamaya çalışırım.
__ (b) Birisiyle konuşurken, kullandığı sözcüklere veya deyimlere dikkat ederim.

Şimdi yukardaki ifadelerde kullandığınız puan dağılımına bakarak, görsel, duysal ve kinestetik boyutlardaki konumunuzu hesaplayalım: Her bir boyut ile ilgili olan ifade seçenekleri aşağıda verilmiştir. Bu seçeneklerdeki puanlarınızı toplayın.

Toplam
Puan

Görsel : 1a+3b+4b+5a+6a+8b+11a+12a+13b+14a =

Duysal : 1b+2b+4a+7b+9b+10b+12b+13a+14b+15b =

Kinestetik : 2a+3a+5b+6b+7a+8a+9a+10a+11b+15a =

Elde ettiğiniz toplam puanların genel ve kabaca yorumuna gelince: Herhangi bir boyutta, toplam puanınız 17 ve üzerinde ise, o kanalda baskın bir algılamadan söz edilebilir. Herhangi bir boyutta puanınızın 12'nin altına düşmüş olması ise, söz konusu kanalı göreceli olarak az kullanıyorsunuz demektir. 13-16 arasına düşen puanlar, beklendiktir. Algılama kanalının ne az ne de çok kullanıldığını yansıtır.

5. İletinin Sözel ve Sözel Olmayan Unsurlarının Uyumluluğu

Bir önceki bölümde, algılama kanallarının, ileti dakikliğindeki önemi üzerinde duruldu. Aynı zamanda, dakikliğin, iletiyi gönderen ile alanın algılama kanallarındaki uyumlulukla daha da pekişebileceği vurgulandı. Yalnız bu tartışma sadece iletinin sözel içeriği ile sınırlıydı. Bu bölümde, **iletinin sözel içeriği ile, sözel olmayan, yani davranışsal veya şekilsel boyutunun aynı dalgada ya da uyumlu olmalarının üzerinde durulacaktır.**

İleti bir ürün olarak düşünülecek olursa, sözel olmayan ileti nitelikleri, ürünün daha çok ambalaj ve şekilsel özelliklerine benzetilebilir. İçeriği veya kalitesi iyi, ama sunumu görsel algılamada çekici olmayan bir ürün pazarda yer edinmede zorlanacaktır; ya da, kalitesi düşük, ama ambalajı çok iyi sunulmuş bir ürün, tüketici tarafından —ilk aşamada satın alınsa dahi— zaman içinde terk edilecektir. Özellikle, reklam dünyasına bakıldığında, belirli bir kurum veya ürün ile ilgili tüketiciye gönderilen iletilerin sözel ve sözel olmayan nitelikleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan "çok kişilikli" ürünlere rastlamak mümkündür.

Örneğin, bir banka reklamı, televizyon aracılığı ile, banka hakkında hem göze hem de kulağa hoş gelen, gayet iyi planlanmış, düşünülmüş ve yaratılmış iletiler gönderir. İletiler, özde, müstak-

bel müşteriye, "bu bankayı tercih edin, çünkü biz ileri teknoloji ve iyi müşteri hizmetleri sunmaktayız" düşüncelerini yansıtır. Söz konusu bankanın reklamından çok hoşlanmış olan Mehmet Bey, bir gün, bankanın bir şubesinden bir başka şubesine havale çekmek ister. Havaleyi çekmek için neredeyse bir saat bekler. Bankada kime yanaştıysa, "Ben meşgulüm, yan tarafa!" talimatını alır. Lütfedip birisi işiyle ilgilendiğinde de, çok beklediğini dile getirdiğinde karşılığında kat kat azarlanır ve işine gelmiyorsa bir başka yere gidip havalesini çekmesi istenir. Sonunda Mehmet Bey havalesini göndermiştir; ama banka şubesinden "bir hayvan muamelesi gördüğü" hisleriyle ayrılmıştır. Aynı günün akşamı eve döndüğünde Mehmet Bey, televizyonda aynı bankanın, "bize gelin biz teknolojik olarak ileri ve müşterisine iyi muamele eden bankayız" iletisini taşıyan reklamıyla tekrar karşı karşıya kaldığında, önce içinden sonra da dışından bir küfür patlatır...İşte, bizzat kendisinden gelen ileti ile (Mehmet Bey'in bankada duydukları, gördükleri ve yaşadıkları) reklamlarından gelen iletiler arasında uyumsuzluk olan, yaptıklarıyla söyledikleri birbirine uymayan "çok kişilikli" bir banka...

A. İletilerin göze ve kulağa gelen boyutları arasındaki uyumluluğu sağlamak için göz önüne alınması gereken ilk önemli nokta, *iletilen düşünceler (içerik) ile düşüncelerin seslendiriliş tonu arasındaki uyumdur.*

Televizyonu açıyorsunuz, görüntüye bir cenaze töreni geliyor. Önde naaş, yanda askerler, arkada insanlar. Ağır adımlarla, başlar öne eğik ilerleniyor. Cenazenin kime ait olduğunu merak edip televizyonun sesini açıyorsunuz. Açmanızla kulağınıza gelen müziğin bir düğün marşı olduğunu fark ediyorsunuz! Nasıl hissedersiniz? Görüntü ve müzik eşlemesinde bir garipliğin ve de çelişkinin varlığını hissetmeden edemezsiniz herhalde...

Işte ses tonu, gönderilen sözel bir iletinin geri plandaki müziğidir; sözel içerikle çelişkisiz bir ilişki içinde olmak zorundadır. Ses tonu ile sözel içeriğin uyumsuzluk içinde olması, tıpkı art arda sıralanmış bir grup insanın fotoğrafının çekilip de, objektifin en ortadaki insanlara odaklanıp, ön ve arka sıradakilerin bulanık çıkması gibidir. Haberleri dinlemek üzere radyonuzu açıyorsunuz. Sanki biraz önce, bebe şampuanı reklamı yapmış bir spikerin, o reklâm-

da kullandığı çocuksu ve "cıvıldak" sesiyle aşağıdaki haberi okuduğunu kulaklarınızda duymaya gayret edin:

"Sayın dinleyicilerimiz, bugün saat 13:00'te okul öğrencilerini pikniğe götürmek üzere İstanbul'dan kalkan bir otobüs, karşıdan gelen bir başka otobüsle çarpışmıştır. İlk tespitlere göre 14 öğrenci hayatını kaybetmiştir."

Ses tonu, öncelikle gelen veya gönderilen iletinin taşıdığı duygu tonuna uygunluk göstermelidir. Ölçüt, iletiye hâkim olan duygu tonu olmalıdır. Orneğin, birlikte çalıştığınız bir arkadaşınız, iki kez söz vermesine rağmen, ödünç aldığı parayı size iadė etmemiştir. Kızmışsınızdır. Ona şöyle dersiniz:

"Aldığın parayı, iki kez söz verdiğin halde hâlâ geri ödemedin. Kızıyorum."

Yukardaki iletide sözel içerik kızgınlık duygusunun varlığına işaret etmektedir. Bu iletinin uyum içinde algılanabilmesi için ses tonu, ne "hiçbir şey olmamış", nė "alttan alıyor", ne "yalvarıyor" ne de "suçluyor" gibi bir ses tonunun eşliğinde söylenmelidir. Ölçüt, iletideki kızgınlık duygusudur ve ses tonu bunu yansıtabilmelidir.

Birlikte çalıştığınız bir elemanınız, müstakbel bir müşterinize çok güzel bir ürün sunumu yapmış ve bundan çok memnun kalmışsınızdır. Ona,

"Geçen gün toplantıda ürünümüzü sunuş şeklin çok hoşuma gitti; başarılarının devamını dilerim"

iletisini gönderirsiniz. Bu iletinin sesi, ne cumhurbaşkanlarında veya meclis başkanlarında rastlanan "tarafsızlık", ne resmi gazetedeki ilanları okuyan spikerin, vurguları yerinde ve "serin", ne de piyangodan milyar vurmuş bir insanin "havalanmış" tonunu yansıtmalıdır. Söz konusu toplantıda yaşanan "hoşnutluk" duygusu, iletinin ses tonu için alınacak ölçüttür.

B. Nasıl ki, ses tonu, iletinin sözel niteliğinin müziği ise, **iletileri gönderirken sergilenen davranışlar da iletilerin kostümüdür.**

Şu örneklere göz atalım:

Hamlet'in birinci perdesinin beşinci sahnesinde, sahnede o dönemin giysilerini kuşanmış, Hamlet'i canlandıran oyuncu durmaktadır. Hamlet'in babasının hayaletinin geldiği sahnedir. Konuşmalar başlar:

"Hemleettt! Hemleettt!"

"He babo?"

"Ben senin babanın ruhiyem!"

"Hekket ını babo?"

"Guranıma hekket!"

"De babo!"

"Hemleettt! Beni vuran emmindir!"

"Vışşşş kala yüzüm kala! De hekket mi?"

"He Hemleett! Hekkettir! Bilisen, anani halleden de emmindir!"

"Vıışşşş! Ne idek babo?"

"Çekmecenin ikinci gozinde bir dabanca vardır Hemleeettt! Alasın, emmini vurasın... Ananin namusu döşekte, benim kanım yerde kalmaya Hemleeettt! Vur emmini... Vur da, topuginden vur. Üst tarafın cezası agir..."

(Alıntı: 18 Ağustos 1994, Hürriyet Gazetesi, "Kurthan Hoca Yazıyor", Kurthan Fişek)

Yukardaki yazıyı okurken sizi güldüren neydi? Hamlet oyununa sinmiş o kasvetli hava ve Hamlet ile babası arasında geçen o ağır konuşma ile, yazıdaki aksanın yadırgatıcı bileşimi; değil mi?

Köşe başına tünemiş, saçı sakalı birbirine karışmış, elbiseleri dökülen, dilenci oldığunu düşündüğünüz adama, içinizden "inşallah bana askıntı olmaz" düşüncesiyle ve kafanızı başka yöne çevirerek yaklaşırsınız. Tam önünden geçerken adamdan şu sesler yükselir:

"Biliyorum; hissediyorum; içimde adeta duyuyorum, duyumsuyorum; size askıntı olabilirim kaygısıyla yanımdan bir denizaltı sessizliği ile süzülüp gitmek istiyorsunuz. Size yapışacağımı, yakanızı bırakmayacağını düşünüp rahatsız oluyorsunuz. Dilenmek yerine, kendime bir iş edinmem gerektiğini düşünüp, belki de bana kızıyorsunuz. Size hak vermiyor da değilim. Ancak şu vadeli yaşamında *insanoğlunun* o kutsal onuru, dilencilik gibi bir yalvarışı hazmedebiliyor zaman zaman... Ancak..."

Bekler misiniz böyle bir şey? Bu adam o köşede takım elbisesiyle durup aynı şeyleri söyleseydi, belki şaşırırdınız doğal olarak; ama görsel ve sözel iletilerin arasındaki çelişkiyi yaşamazdınız.

"Ciddi eğlenmek" tümcesinde, eğer "ciddi" sözcüğü mecazi değil de, gerçek anlamda kullanılıyorsa, anlamsal bir çelişki taşıması açısından şaşırtıcıdır. Böyle bir olay gerçekleşebilir mi diye merak edilecek olursa, ismi lazım olmayan bazı televizyon kanallarının "ciddi eğlence" programlarına bakmak yeterlidir. Belki dikkatinizi çekmiştir. Stüdyoda bir şarkıcı. Müziği ve sözleri oynak ve hoplatıcı bir şarkı veya türkü söylüyor. Kamera bir ara seyirciye yöneliyor. Seyirci alkış tutmuş. Elleri alkışlıyor ama, yüzlerinden düşen bin parça! Sanki çivi üzerinde oturuyor gibiler. İleti boyutlarındaki bu çelişki, programı hazırlayan ve yönetenin mi, yoksa seyircinin mi becerisidir pek anlamak mümkün değildir. Ama kimin becerisi olursa olsun, iletinin sözel niteliği ile, davranışsal niteliği arasındaki uyumsuzluğa son derece güzel örneklerdir bu "ciddi eğlenmeler!"

Televizyonda bir Türk filmi. Filmin erkek kahramanı, kadın kahramanı kolundan tutmuş sarsarken, acı dolu bir sesle bağırır: "Seni seviyorum, Allah kahretsin!" ve sevdiği kadının suratına bir tokat kondurur... "Bu ne perhiz, bu ne lahana..." Seviyorum deyip, Allah'tan ceza talebinde bulunmak ve yetmiyormuş gibi bir de tokat aşketmek! Türk filmlerindeki sevgi işleyişleri, bu tür nice ileti çelişkileri ile doludur. Aslında, bu çelişkiler komiktir. Nitekim çoğu komedi film ve oyunlarının temelini oluştururlar. Ancak, bizim kültürel bir özelliğimiz olsa gerek, yukardaki gibi bir filmi seyreden çoğu kişi, gülmek yerine ağlar. Gülerseniz de kızar ve sizi duygusuzlukla suçlar.

Kitabın yazarına geçen yıllarda, jinekoloğunun önerisi ile gelen bir bayan, son iki yıl içinde bir türlü hamile kalamadığından yakınır. Bayanın sağ gözünde son derece bariz bir morluk vardır. Laf arasında bu morluğun nasıl olduğu sorulur. Bayan, yüzünde hemen belli olan bir gülümseme ve utanmayla, "Kocam..." der. İleti karşısında yaşanan çelişkiyi çözümlemek amacıyla, "Tam anlayamadım, kocanız sizi dövdü mü yani?" sorusu yöneltilir. Bayan, utangaçlığını sesine yansıtarak "Evet. Ama sevgisinden!" yanıtını verir. Fiziki saldırı ile sevgi yan yana geldiğinde, kuşkusuz çelişkili-

dir. Ancak, bu bayan, bu çelişkiyi kendi içinde çözümlemiş gözüküyordu: "Beni dövüyorsa, seviyordur; seviyorsa döver..."

Birisi elinizi, "Sizinle tanıştığıma çok ama çok sevindim" veya "Ne olursun tekrar gel, bu kısa oldu" gibisinden hoş bir şey söyleyip sıktığında, acıdan bağırmamak için kendinizi zor tuttuğunuz oldu mu? İşte size, sözel ileti ile davranışsal ileti arasında bir başka çelişki örneği.

Davranışsal boyutun, iletilerin sözel içeriğinin hem müziği hem de kostümü olduğunu daha önce ifade etmiştik. Bu ileti boyutlarının birbirleri ile uyum içinde olmalarının genelde iletişim sürecinin, özelde ileti dakikliğinin devamını sağlamada son derece önemli olduğunu vurgulamıştık. Uyumun kaybolması, tıpkı ortaçağ döneminde geçen bir filmde, elinde kılıç düşmanlarıyla göğüs göğüse çarpışan bir aktörün kolunda saati olduğunu veya geri planda bir uçağın uçtuğunu görüp de filmin havasından birden uzaklaşmaya benzer.

Şimdi kendinizi aşağıda tanımlanan durumların içine koymaya çalışın. Nasıl hissedeceğinizi, iletişim havasından uzaklaşıp uzaklaşmayacağınızı sınayın.

Müdürünüzü nihayet koridorda yakalamışsınız. Kendisine bölümünüzle ilgili çok önemli bir sorun olduğunu söylüyorsunuz. Size, "Tabii sizi dinliyorum" yanıtını veriyor. Siz ferahlamış bir şekilde söze başlıyorsunuz. Konuşmanızın hemen başlarında müdür gözlerini pencereden dışarıya çeviriyor ve arada bir "Hı, hı" sesleri çıkartıyor. Gözlerini sizden başka bir yere çevirmiş olması, kafanızda "acaba dinlemiyor mu?" sorusunu çağrıştırıyor. Bu şüphenizi dile getiriyorsunuz. O yanıt olarak "Yok, yok dinliyorum" diyor. Ancak, ondan sonra bile gözleri genelde pencerenin dışında ve bir de arada bir, hafif düzeyde de olsa, "üfleme" ve iç geçirme sesleriyle "dinlemeye" devam ediyor.

.....

Arkadaşınız, iş çıkışı sizinle karşılaştığında "Pek görüşemiyoruz. Uzaklaşmayalım bu kadar birbirimizden. Yarın sabah uğra da sohbet edelim" der. Son zamanlarda ilişkinizde soğukluk hissettiğiniz bu arkadaşınızdan böyle bir teklif gelmesine sevinirsiniz. Ertesi gün ilk işiniz arkadaşınızın odasına gitmek olur. Kapıyı açtığınızda, arkadaşınızın hemen kapının yanındaki dolaptan bazı dosyalar çıkartmakla meşgul olduğunu görürsü-

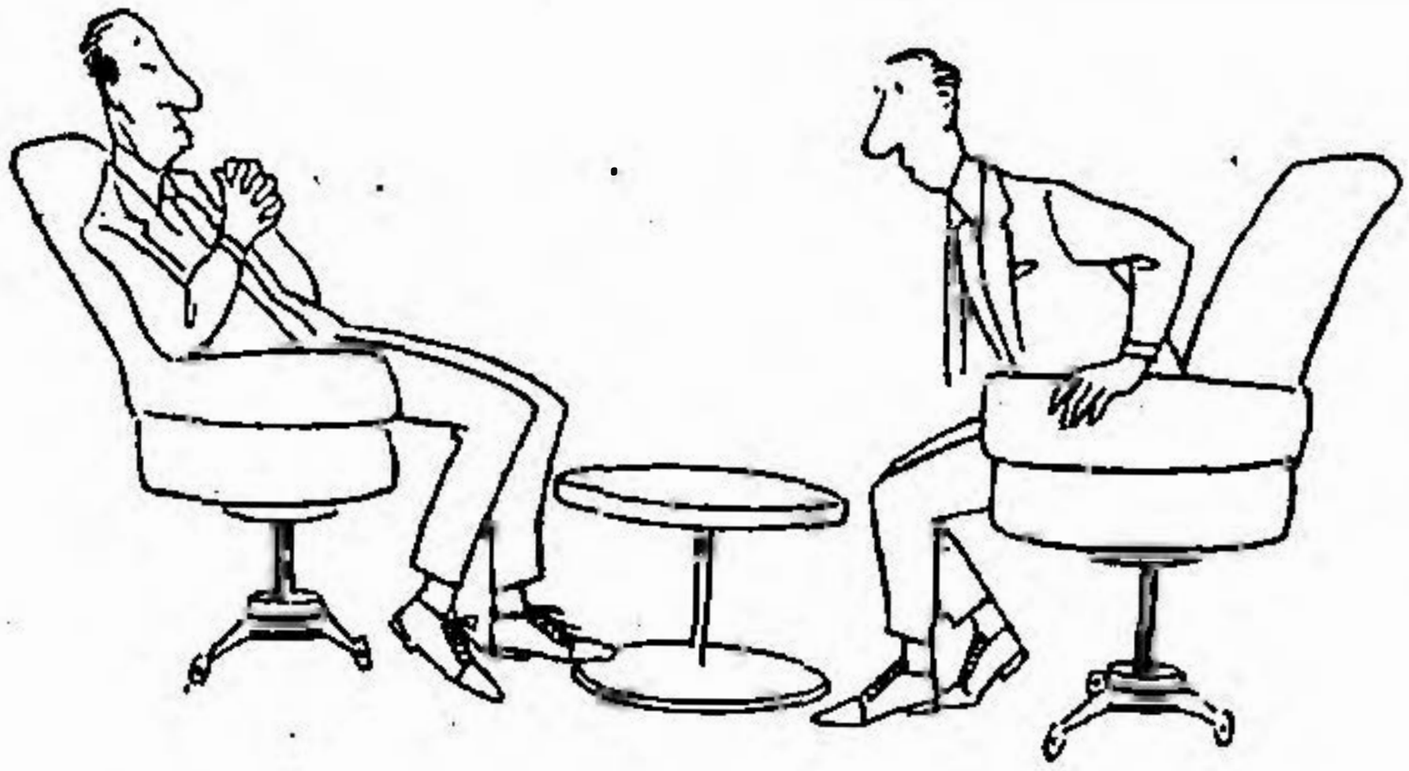
nüz. Arkadaşınız sizi yine de sıcak bir şekilde karşılar. Sizi hemen dolabın yanındaki koltuğa oturtur. Sonra kendisi, odanın öbür ucundaki masanın başına geçer oturur ve aranızdaki 4-5 metrelik mesafeyi katederek gelen sesinde, "zaman zaman bir araya gelip yakınlaşmamız iyi oluyor" sözcüklerini zar zor duyabilirsiniz...

.....

Aşağıdaki resme bakın. Masanın karşısındaki insanlar arasından herhangi birisini seçin. O siz olun.



Arkadaşınızla bir konuyu tartışıyorsunuz. Arkadaşınız bir ara, "Valla, ben her türlü fikre açığım" der. Bu iletiyi aşağıdaki resimlerde gösterilen hangi oturuş biçiminde söylerse, sözel ve davranışsal boyutlar arasında uyumsuzluk olur? (Resimlerde, solda oturan kişi siz olun).



Bu bölümde, özellikle ileti dakikliğini sağlamak amacıyla sözsüz (davranışsal) iletilerin, sözel boyutla uyumlu olması üzerinde durduk, önemini vurguladık. Bu vesile ile, bir sonraki bölümde sözsüz iletişim üzerinde durulacak ve insan ilişkilerinde, kendi başına bile, ne denli önemli bir yeri olduğu tartışılacaktır.

VIII. BÖLÜM
İLETİŞİMDE, SÖZSÜZ İLETİŞİM

İletişim konusunda çalışma yapan çoğu uzman, iletişim sürecinde sözsüz iletilerin önemini vurgular. Ancak bazıları, sözsüz iletilerin, sözel iletilere kıyasla çok daha ağırlıklı bir yeri olduğunu belirtirler. Örneğin, iletişim konusunda çalışmalar yapmış olan Albert Mahrebian (12), iletişim sürecinde, yüz ifadelerinin %55, ses tonunun %38 ve sözcüklerin %7 gibi ağırlıklar taşıdığını ifade etmektedir. Belki bu aşırı bir vurgulamadır. Çünkü, bu yüzdeler, kişilerin hangi algılama kanalında baskın olup olmadıklarını dikkate almamaktadır. Yüz ifadeleri, görsel algılama kanalı baskın kişilerde özellikle ağırlık taşıyacaktır. Ses tonu ve sözcükler duysal algılaması baskın kişilerde önemli olacakken, özellikle duygu taşıyan yüz ifadeleri, ses tonları ve dokunma içeren davranışlar, kinestetik algılaması baskın kişilerde ağırlık taşıyacaktır.

Mahrebian'ın vurguladığı ölçülerde olmasa bile, sözsüz iletilerin insan ilişkilerindeki güçleri yadsınamaz. Toplumsal ve sosyal yaşamımıza şöyle bir göz atacak olursak, sözsüz iletilerin binlercesini görmek mümkündür: Trafik ışıkları, levhaları ve yol çizgileri; hastanede, işaret parmağını büzüşmüş dudaklarına götürerek "sessizliğe" çağrı yapan hemşire resmi; maç yöneten hakemin hareketleri; pandomim; diğer parmaklar bükülüp de sadece işaret ve orta parmakla oluşturulan "V" şekli; hani birine kızınca yapılan o malum el kol hareketleri; duyma kanalını doğuştan veya daha sonra yitirmiş iki insanın el, kol ve yüz mimikleriyle konuşmaları; oynadığımız sessiz filmler; ve daha niceleri...

Bir yabancı ülkeye gittiğinizi düşünün. O ülkenin dilini bilmiyorsunuz. Diyelim ki, gittiğiniz ülkenin müzelerini ve hayvanat bahçesini gezmek istiyorsunuz, ancak elinizde anlayacağınız dilde ne bir broşür ne de bir harita var. Köşede gazete ve dergi satan birini gözünüze kestiriyor ve ona müze ve hayvanat bahçesine nasıl

gidileceğini sormak üzere yanaşıyorsunuz! Aslında böyle bir olayı yaşamak için dilini bilmediğiniz bir ülkeye gitmeye de gerek yoktur. Bir arkadaşınıza, bulunduğunuz şehirde müze veya sinema salonu olup olmadığını, varsa nasıl gidileceğini sözsüz bir şekilde sormayı deneyin.

Sözsüz iletişimin çevrenizdeki varlığını gerçekten yakalamak ve hissetmek istiyorsanız kulaklarınızı seslere kapayın. İnsanların yüz mimiklerine, göz, kafa ve bacak hareketlerine, duruşlarına ve oturuşlarına dikkat edin. Tıpkı sessiz bir film seyreder gibi. Bunu gerçekten yaptığınızda, ne kadar yoğun bir sessiz ve sözsüz iletişim dünyası içinde olduğunuzu göreceksiniz.

Sözsüz iletişimin varlığını somut bir şekilde yakalamak istiyorsanız, insanlarla yaptığınız konuşmalarda gözlerinizi ve dikkatinizi vücudunuza çevirip, ellerinizle ve kollarınızla neler yaptığınızı gözleyin. Göremeseniz de, kaşlarınızın, gözlerinizin, kafanızın, yanlara, ileriye ve geriye yaptıkları ince hareketleri hissedebilirsiniz.

Şimdi, aşağıdaki yüz ifadelerine bakalım. Bunlardan hangisinin öfkeyi, korkuyu, umursamazlığı, mutluluğu, mutsuzluğu, şaşkınlığı, acı çekmeyi ve utangaçlığı yansıttığını çıkarmamız zor olmayacaktır herhalde.

















İletişim sürecinde hangi sözsüz iletilere özellikle dikkat edilmelidir konusu, birçok iletişim kitabında, zaman zaman fazlasıyla ayrıntıya girilerek anlatılır. Bu çoğu kez, ağaçlardan ormanı görememeye benzer. Bu bölümde, sözsüz iletişimde nelere özen gösterilmesi gerektiği konusunda bir sezgi, ormanı daha yukardan görebilecek bir açı verilmeye çalışılacaktır.

Sözsüz iletişime bir göz atıldığında, beş temel davranış grubu dikkati çeker:

(1) Göz hareketleri,
(2) Baş ve ince yüz hareketleri,
(3) Kol ve bacak hareketleri,
(4) Karşınızdaki kişi ile aranızdaki mesafe,
(5) Oturuş düzeni.

Daha önce de belirtildiği gibi, yukardaki gruplar içinde hangi tür davranışların "doğru" ve "yanlış" olduğu üzerinde durulmaya-

caktır. Ancak, her bir grubun içerebileceği davranışlar, iletişim sürecinin, **karşımızdaki kişiyle aynı dalga boyuna geçebilme** temel ilkesi ölçüt alınarak tartışılacaktır. İletişim karşımızdaki insanla "aynı dansı" yapabilme becerisi ise, sözsüz iletişimde her şeyden önce karşımızdaki insanın attığı "dans figürlerine" dikkat etmemiz gerekecektir. İşte bu açıdan bakıldığında, örneğin, bir "dansta" karşımızdakinin gözlerinin içine bakmak (göz teması kurmak) önem kazanacakken, bir başka dansta belki göz teması o kadar önemli olmayacaktır.

Aşağıdaki resme bakın. Masanın bir yanında yan yana oturmuş kişilerden gözlüklü olan kişi, diğer kişilere bir konuyla ilgili fikirlerini anlatmaktadır. Bu kişinin yanında oturan kişilerin sözsüz iletişimlerine dikkat edin. Sizce, hangisi, masa başındaki kişi ile sözsüz iletişimde aynı dalgaya geçmiş, aynı "dansı" yapıyor?



Bu resimde, gözlüklü kişininkine benzer bir oturuş biçimi sergileyen kişi, söz konusu iletişim sürecinde ileti benzerliği yakalamış olması açısından daha isabetli bir sözsüz iletişim içine girmiştir. Hatırlanmalıdır ki, iletişim, **benzerlikleri** yakalayabilmek ve bunu sözlü veya sözsüz iletebilmektir. İşte, belirli bir konuyla ilgili fikirlerin dinlenildiği yukardaki gibi bir toplantıda, hangi oturuş tarzı daha doğrudur sorusu pek anlamlı değildir. Burada, gözetilmesi gereken ilke, iletişime geçmek istediğiniz kişinin iletişime başlarken sergilediği davranışlara uyum ve benzerlik sağlamaktır.

1. Göz Teması

Sözsüz iletişimde kişilerin aynı dalga boyuna geçmek için ilk bağlantı noktaları gözlerdir. Yine, bir ilke olarak alınmamak kaydıyla, iletişime geçmeye çalıştığımız kişiyle göz temasını kurabilmek, kurulabilecek bağlantılar arasında en kolay olanıdır. "Gözlerindeki pırıltı beni etkiledi", "Her şey gözlerinden okunuyordu"; "Gözler yalan söylemez"; "Gözlerin içine bakarak söylemek"; "Göz göze gelmekten kaçınmak", vb. nice deyiş göz temasının insan iletişiminde ne denli önemli bir yeri olduğunu yansıtmaktadır.

Ancak, göz temasıyla ilgili gözetilmesi gereken bazı durumlar da vardır kuşkusuz. Bazı kişiler, belki utangaçlıklarından kaynaklanan bir kaçınma ile, iletişimlerde çok az ve çok kısa süreli göz temasında bulunabilirler. Eğer karşınızdaki kişinin böyle bir özelliği olduğunu gözlemiş iseniz, göz temasını mümkün olduğu kadar onun ölçütlerine uydurmaya gayret etmek önemli olacaktır. Bu tür kişilerle ısrarlı göz teması kurmak, iletişimi rahatsız edici boyutlara taşıyabilecektir.

Eğer göz temasını önemseyen birisi ile karşı karşıya geldiyseniz, göz temaslarının aralarına, gözleri hafif sağa veya sola kaydırarak, çok kısa süreli molalar yerleştirmek gerekebilir. Göz teması isteyen kişiler için bile, sürekli göz teması zaman içinde olumsuzluk yaratabilir.

Göz teması, eğer karşınızdaki kişinin size gönderdiği iletileri gerçekten dinlemeyle eşlenmiyorsa ve kafanız kendi düşünceleriniz üzerinde yoğunlaşmış ise, büyük bir olasılıkla, karşınızdakine "dalmış" bir şekilde bakıyorsunuz demektir. Dalıp giden gözlerde dikkati en çok çeken özellik göz bebeklerinin büyümüş olmalarıdır. Böyle bir durumda, karşınızdaki kişi sezgisel olarak sizin iletişimden kopmuş olduğunuzu anlayabilecektir. Aynı sezginin sizde de olduğundan hiç kuşkunuz olmasın. Acaba, kaç kez, siz de, karşınızdaki kişinin size bakmasına rağmen, aslında aklının başka yerde olduğu sezgisine kapılmışsınızdır?

Göz temasıyla ilgili dikkate alınması gereken en önemli ve güvenli ölçüt, karşınızdaki kişinin göz teması konusunda sergilediği tavırdır. Örneğin, daha önce tartıştığımız algılama kanallarından duysal boyutu baskın olan bir kişi, iletişimlerde, daha çok kulağına gelen sözlere ve kafasındaki düşüncelerine yönelmiş olacak-

tır. Bu kişiler, genelde, göz teması üzerinde pek durmayabilirler. Hatta, rahatsız da olabilirler. İşte böyle bir kişi, göz temasını aralıklı olarak yapıyorsa, sizin de göz teması sıklığınızı onunkine uyumlu hale getirmeniz önem taşıyacaktır.

Dolaylı da olsa, göz temasıyla yakın ilişki içinde olan bir başka davranış türü, göz kırpışlarıdır. Göz temasını önemseyen birisiyle iletişime geçtiğinizde, onun göz kırpma hızına dikkat edin. Sizinkiler, onunkilerden daha sık veya seyrek ise, aynı dalga boyuna geçmek, göz temasına rağmen, zor olabilir. Bir ayrıntı gibi gözükse de, göz kırpışları iletişim sürecinin gerçekleşmesinde son derce önemli bir rol oynarlar. Yine burada izlenebilecek ölçüt, kendi göz kırpma sıklığınızı, karşınızdaki kişinin dümen suyuna geçirmektir.

2. Baş ve İnce Yüz Hareketleri

Eğer karşınızdaki kişinin iletisini dinlemeye hazır olduğunuzu ve dinlediğinizi göstermek istiyorsanız, yapılabilecek en yalın baş hareketi, başı öne ve arkaya çok hızlı olmayacak bir şekilde hareket ettirmektir. Bu onaylama hareketi, dinlediğinizi yansıtmanın yanı sıra, karşınızdakini iletisini daha rahat bir şekilde dile getirmeye teşvik de edecektir. Yalnız burada aşırıya kaçmamaya özen göstermek de gerekir. Sıklıkla baş sallama, karşınızdaki kişiyi, neyi dinleyip dinlemediğiniz veya neyi onaylayıp onaylamadığınız konusunda belirsizliğe itebilecektir. Burada gözetmeniz gereken ölçüt, iletiyi gönderen kişinin iletisine hâkim olan duyguyu ve iletisinde özellikle neyi vurgulamak istediğini anlamaktır. Bu anlaşıldığında, başınızın onay hareketlerini, söz konusu duygunun veya vurgulanan fikrin dile getirildiği zamanlara koşullamanız yeterli olacaktır.

Genel bir ilke olarak, karşınızdakine göndereceğiniz sözel davranışlar, sözsüz nitelikteki davranışlara kıyasla daha fazla istemli denetim altında olabilirler. Bu, bir başka deyişle, sözsüz davranışların istemimiz dışında daha kolay ortaya çıkabilmesi demektir. Sözsüz davranışlarımız, önceki bölümlerde tanımlamış olduğumuz iç-iletişimle daha fazla bağlılık içindedir. Yani, birisinin davranışından hoşlanmadığımızda, isteme bağlı bir şekilde, sözel olarak hiçbir şey söylememek veya "Yok, rahatsız olmadım" sözel ifadesinde bulunmak daha olası iken, içinizde duyduğunuz hoşnutsuzluğu, belki, alnınızı kırıştırıp kaşlarınızı hafifçe çatarak göster-

meniz isteminizin dışında ortaya çıkabilecektir. Sözsüz davranışların önemi de zaten, hem kendimizin hem de karşımızdakinin, genelde, iç-iletişimini yansıtmalarındadır.

Kuşkusuz, gelen iletileri içten bir şekilde dinleme ve anlama gayretiyle eşlenecek istem dışı baş ve ince yüz hareketleri ile ilgili söylenebilecek fazla bir şey yoktur. Ancak, gözetilmesi gereken, içtenlikle başlatılan bir iletişim sürecinin bir yerinde, karşınızdakinden gelen beklenmedik bir ileti karşısında oluşacak mimiklerdir. Örneğe bakalım:

Kişi A: **Biliyor musun, seninle ne zamandır bölüm içindeki yeni düzenlemeyle ilgili görüşmek istiyordum.** (Göz teması yerinde; karşıdaki kişinin görüşlerinin, farklı da olsalar, kendininki kadar önemli olduğunu içtenlikle yansıtan tüm sözsüz iletişim davranışları benimsenmiş bir şekilde başlanıyor diyelim.)

Kişi B: **Öyle mi? Görüşelim bari.** (Göz teması kurmuyor; geriye kaykılmış bir şekilde oturuyor.)

Kişi A: (B'nin konuya aldırmaz bir şekilde yaklaştığını hissediyor; oturma pozisyonunu hiç değiştirmemesi ve vücut olarak uzak durmasını pek beğenmiyor, ancak, ilişkilerde ve hele iletişim girişimlerinde bunlar olabilir düşüncesinden ayrılmadan, içtenlikle devam ediyor.) **Senin bu konudaki düşünceni öğrenmek isterdim...**

Kişi B: **Bana göre herkes bir merkeze bağlı kalmaya devam etmeli.** (Ton soğuk, göz teması yok gibi ve vücut hâlâ geriye kaykılmış durumda.)

Kişi A: **Yanlış anlamıyorsam, sen hali hazırdaki durumun yeterli olduğu görüşündesin.** (İçinden, yeni düzenlemenin, hali hazırdakinden kaynaklanan sorunlardan dolayı gündeme geldiğini, ama B'nin bunun farkında olmadığını düşünür; ama tüm içtenliği ile karşıdan gelen farklı görüşü dinlemeye devam eder.)

Kişi B: **Ha şunu bileydin!..**

Kişi A: **Anlaşılan bu konuyu gündeme getirişim ve getiriş tarzım hoşuna gitmedi. Üzüldüm doğrusu. Ama gene de görüşlerini öğrenmeyi çok istiyorum.** (Demesine der de... Derken önce kafa 45 derece yana eğilim yerine dönerken, dudaklarda "ne sinir laf" dercesine bir gülümseme belirir; daha sonra vücut geriye doğru kaykılır, kaşlar ve alın hafifçe kırışır.)

A'nın son söylediğine bakılırsa, iletişim sürecinde, karşıdan

gelen iletinin olumsuzluğuna rağmen bir aksama olmadığı düşünülebilir. Ancak, sözsüz iletilere bakılırsa, "bu laf edilmez, ama" iç iletisini (kafayı yana eğip, gülümseme; kızgınlığı (kaş çatma, alın kırıştırma) ve iletişimden çekilmeyi (vücudu geriye çekme) yansıtan davranışlara rastlanacaktır.

Peki, bu durumda doğru olan nedir? Eğer bu durumda, iletişim devam ettirilmek isteniyorsa, iletinin olumsuzluğuna rağmen iç iletilerin yasaklayıcı seslerine kulak vermeden, "karşımdaki sadece benim ummadığım bir tarzda ileti gönderiyor ki, hoşuma gitmese de doğaldır" düşüncesiyle hareket edebilmek önem kazanacaktır. Böyle bir durumda, en gerçekçi duygu hali, beklenmedik bir davranış karşısında yaşanabilecek şaşkınlık olabilir. Bu da, hem sözel hem de sözsüz (kaşlar kalkarak ve belki gözler biraz açılarak) iletilerle karşımızdakine gönderilebilir.

Baş ve ince yüz hareketleri için alınabilecek en gerçekçi ölçüt, daha önceki bölümlerde işlediğimiz, iletişim için geçerli olan düşünce biçimlerine bağlı kalmaktır. Yani, olaya bir farklı açılardan bakılabileceği, başkalarının açılarının çok farklı da olsa, bizim açılarımız kadar "doğru" veya "yanlış" olduğu gibi gerçekçi düşünme biçimlerine bağlı kalınabilirse, bu düşüncelerin mantıkları doğrultusunda ortaya çıkacak sözsüz iletiler, iletişim sürecinde ortaya koyduğumuz sözel iletilerle paralellik gösterebilecektir.

3. Kol ve Bacak Hareketleri

Bu konuya, arka sayfadaki resmi inceleyerek girelim. İki kişi oturmuş konuşuyorlar. Bu kişilerin birbirlerine gönderdikleri sözel iletilere bakıldığında, iletişimin sağlıklı yürütüldüğü izlenimi edinilebilir.



Sözel iletiler arasında görülen uyumu, sözsüz iletiler arasında göremiyorsunuz, değil mi? Toplantıda destek gördüğü için arkadaşına teşekkür edenin oturuşu, sözel ifadesindeki gibi sözsüz boyutta da yakınlık yansıtıyor. Ancak, iletiyi alan sağdaki kişinin sözsüz iletilerine bakıldığında, adeta bir "dayılık" gözlenmektedir. Kol ve bacakların almış olduğu durum ile sözel davranışta ifade edilen "anlama" çelişkili bir ilişki sergilemektedir.

Kol ve bacak hareketlerinin, yine, karşınızdaki kişinin hareketlerine uyumlu olması önemlidir. "Beden dili" başlığı altında bazı ayrıntılara girerek, kol hareketleriyle sözel iletilerin desteklenmesi önerilir. Bu son derece yanılgılı bir öneridir. Özellikle, duysal algılama kanalları baskın olan kişiler için, el ve kol hareketleri, iletilerin anlaşılmasını zorlaştıracaktır. Duysal kanalı baskın kişiler, sözel iletilere öncelikle duyarlıdırlar. Dikkatleri sözlere odaklaşır. Eğer, sözel iletiler sözsüz iletilerle aşırı ölçülerde eşlenirse, dikkatleri dağılıp iletileri, bırakın anlamayı, dinlemeyi bile başaramayabilirler.

Buna karşın, görsel algılama kanalı baskın bir kişi için, sözel içeriği el ve kol hareketleriyle desteklemek, iletinin anlaşılmasını daha da kolaylaştırabilecektir. Buna karşın, sözel iletiyi gönderirken, karşıdaki kişinin hafifçe koluna dokunmak, kinestetik kanalı baskın bir kişi için etkili olabilecek iken, özellikle duysal kanalı baskın bir kişi için, gene iletiyi karıştırıcı bir etki doğurabilecektir.

Burada, bir ilkeyi yinelemekte yarar vardır. O da, kol ve bacak hareketlerinin doğrusu ve yanlışı yoktur; sadece, uyumlu veya uyumsuz olanı vardır. Örneğin, yine "beden dili" başlığı altında, sanki doğruyınuşçasına, konuşurken ve bacak bacak üstüre atmış iken, boşlukta kalan bacağın sallanmaması önerilir. Düşünün: Karşınızda, tedirginlik yaşayan ve söyleyeceğini nasıl söyleyeceğini bir türlü bilemeyen birisi, bacak bacak üstüne atarak oturmuş ve boşta kalan bacağını ileri geri sallıyor. Eğer, biraz önceki öneriye göre hareket edilecek olunursa, bacaklar sopa gibi hareketsiz kalmalıdır... Bu belki "tabiidir"; ancak, iletişimsel değildir. Eğer iletişim sürecinin bir parçası, karşımızdaki insanla aynı dalgaya geçmek ve bunu ona hissettirebilmek ise, böyle bir durumda, iletiyi alan kişinin, bacak bacak üzerine atıp, boşta kalan bacağını, aynı hızda ileri geri sallaması olacaktır. Bu, "tedirgin olduğunu görüyorum" sessiz ve sözsüz iletisini göndermenin en kestirme yoludur.

Ne var ki, yine de, kol ve bacak hareketlerinin bazılarının genelde ne anlama geldiğini burada ifade etmeden geçmemek gerekir. Kolların göğüs üzerinde kenetlenmesi, kişinin başka bir görüşe kapalı; iki yana açık durmaları ise, karşı görüşe açık olduğunu ifade eder. Bacaklarda, üst üste atılmış olsunlar veya olmasınlar, genelde bir hareket gözleniyorsa –iki yana sallama, ayak parmakları üzerinde yaylanma gibi– kişinin bir tedirginlik veya gerginlik içinde olduğu düşünülebilir. Eğer, söz konusu bacak hareketleri, iletişimin belirli noktalarında ortaya çıkıyorsa, gerginliğin belirgin bir iletiyi gönderme veya alma ile ilgili olduğu akla gelebilir.

4. Mesafe

Dikkat edin. Tanışık olduğunuz insanlardan oluşan bir topluluğun içine girdiğinizde, yakınma gittiğiniz kişi, kendinize en "yakın" hissettiğiniz kişi olacaktır. Yine, eğer biraz daha dikkat ederseniz, böyle bir toplantıda, kendinize "uzak" hissettiğiniz bir kişiden ise uzak duracaksınızdır. Görüşlerde birliktelik veya benzerlik; benzerliğin olmadığı durumlarda ise, karşı görüşü anlayarak saygı gösterme, duyguların yakınlaşmasına vesile olan önemli etkenlerden biridir. Duyguların yakınlaşmasının insan ilişkilerindeki en somut göstergesi, iki insan arasındaki mesafenin daralmasıdır. Olaya iletişim adına tersten bakılacak olunursa, karşımızdaki insa-

na, "senin görüşlerini ve duygularını anlamak istiyorum" iletisindeki yakınlığı hissettirebilmek için, ona "yeterince" yakın durulabilmelidir. "Yeterince" sözcüğünden tam anlamıyla ne kastedildiğini ifade etmek zor olmakla birlikte, "ağzın içine girmemek" olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Bir önceki paragrafta, mesafenin genel anlamda iletişimde nasıl bir yeri olduğu vurgulamaya çalışılmıştır. Ancak, sözsüz bir ileti olarak mesafenin, özellikle algılama kanalları açısından ele alınması da mümkündür.

Duysal kanalı baskın bir kişi ile iletişime geçmiş iseniz, mesafe, görsel ve kinestetik kanalları baskın kişilere kıyasla daha az önemli olacaktır. İletilerde duyguları algılamaya eğilimli olan kişilerde (kinestetik algılaması baskın) mesafe özellikle önem taşır. Hatta bu kişilerde, iletiye uygun düşme kaydıyla, mesafenin dokunma davranışıyla sıfırlanması iletinin gücünü artırabilecektir. Örneğin, "Çok üzülmüş görünüyorsun" gibi sözel bir ileti, hafif ve kısa süreli bir dokunma ile eşlenebiliyorsa, aynı dalgaya geçme daha kolay gerçekleşebilecektir.

Benzer bir şekilde, iletilerin nasıl gönderildiğine duyarlı olan görsel algılamacı bir kişi için de, mesafe önemle gözetilmesi gereken sözsüz bir ileti niteliği taşır. Zira, mesafe bu kişiler tarafından "yakınlı ve uzaklık" için ölçüt alınan en somut görsel iletilerden biridir. Mesafenin, görsel, kinestetik ve duysal algılama kanalları baskın kişilerde ne denli farklı etkiler yaptığı telefon konuşmalarıyla ilgili tepkilerden anlaşılabilir. Duysal ve kinestetik algılamaları baskın kişiler için telefon aracılığı ile yapılan iletişimler daha kolay yürütülebilir. Duysal algılaması baskın kişi, telefon konuşmasının zaten özünü oluşturan sözel iletilerle daha kolay yetinebilecektir. Kinestetik algılaması baskın kişi ise, telefon konuşmasında sözler arasında duyguları okuyarak iletişimi sürdürebilecektir. Oysa, görsel algılaması baskın bir kişi için telefon aracılığı ile yapılan bir iletişim, özellikle zor olacaktır; zira onun için son derece önemli olan, başta mesafe olmak üzere, diğer sözsüz iletiler gözlemden uzak kalmış olacaktır.

Yukardaki tartışma ile, sözsüz bir ileti olarak mesafenin kiminle nasıl kullanılacağının, öncelikle, o kişinin baskın algılama kanalına bağlı olduğu vurgulandı. Bu bakımdan, yine klasik olarak

ifade edilen "iletişimde aranızdaki mesafeyi ne uzak ne de yakın tutun" önerisinin sadece, belki duysal algılama yapanlar için bir geçerliliği olabilir. Mesafenin, özellikle kinestetikler ve görseller için kısa tutulması iletişimde daha fazla ağırlık taşıyacaktır.

Karşınızdaki kişi, size, "Demek sen, burada insanların pek verimli çalışmadıkları görüşündesin" iletisini gönderiyor ve bunu söylerken azıcık geriye doğru gidiyor. Bu sözsüz ileti (geriye gitme), duysal algılama yapıyorsanız sizi pek etkilemeyecektir. Ancak, kinestetik veya görsel iseniz, bu "mesafe açmayı", karşınızdaki kişinin sizden uzaklaştığı gibi bir yoruma götürebilirsiniz.

5. Oturuş Düzeni

Selim Bey, müdüründen önemli ve de kişisel olan bir konuyu görüşmek üzere randevu alır. Görüşme günü müdürün odasına gider. Müdür aşağıdaki üç senaryodan hangisini uygularsa, sizce Selim Bey'le hemen ilk adımda iletişimi başlatabilecektir?

A: Müdür, Selim Bey'i odanın ortasında karşılar. Elini sıkar ve hemen masanın önünde bulunan koltuğa oturtur. Sonra gider masasının arkasındaki koltuğa oturur. Sıcak bir ses tonuyla, "Seni dinliyorum" der.

B: Müdür, Selim Bey'i odanın ortasında karşılar. Elini sıkar ve hemen masanın önünde duran koltuğa oturur: Sonra, Selim Bey'in koltuğunun karşısında bulunan koltuğa oturur. Sıcak bir ses tonuyla, "Seni dinliyorum" der.

C: Müdür, Selim Beyi odanın ortasında karşılar. Elini sıkar ve onu, odanın, iki koltuk ve iki kişilik bir divandan oluşan bir başka oturma köşesine götürür. Onu bir koltuğa oturturken, kendisi de, divanın koltuğa yakın köşesine oturur. Sıcak bir ses tonuyla, "Seni dinliyorum" der.

Kuşkusuz tahmin edebileceğiniz gibi, ilk senaryo dışındakiler, müdür ile Selim Bey arasındaki iletişimi en kolay başlatabilecek olanlardır. İkinci ve üçüncü senaryoların her ikisinde de, müdür, Selim Bey'le aralarında bir statü simgesi olan çalışma masasını kaldırarak iletişime başlamıştır. Bu etki üçüncü senaryoda daha da barizdir. Müdür, Selim Bey'le ayrı bir köşeye otururak, ona, "özel bir görüşme yapmak istiyorsun" ve hemen yanına otururak da, "senin söyleyeceğin şeyle yakından ilgileniyorum" sözsüz iletilerini göndermiş olacaktır.

İnsanlar arası ilişkilerin hepsinin iletişim olma zorunluluğu yoktur. Örneğin, her bir görüşmede veya temasta, ille de iletişim sürecini yaşamak gerekmez. Örneğin, bazı görüşmeler vardır ki, karşınızdaki kişiden veya kişilerden belirli bir konuyla ilgili bilgi almak istersiniz. Yani görüşmenin amacı, danışma olabilir. Burada söz konusu olan, aldığınız bilgilerin ışığında belirli bir konu veya sorunla ilgili kararı sizin verecek olmanızdır. Karşınızdaki kişi karara, bilgi sağlama dışında katılmayacaktır. İşte bu tür görüşmelerde, katılan kişileri masanın sağına ve soluna veya masanızın öbür yanına oturtmanızın bir sakıncası olmayacaktır.

Ancak, çözümü sizin de bilemediğiniz belirli bir sorunla ilgili olarak, herkesin görüşünün alınmasını ve ortak bir çözümde birleşmeyi gerektiren bazı toplantılar vardır ki, bu toplantılarda iletişim becerisi gerekecektir. Böylesi bir toplantıya, masanın başına oturup, diğer katılımcıları kendinizden biraz uzakta masa kenarlarına dizerseniz, toplantının amacıyla ters düşen bir oturuş biçimi uygulamış olursunuz. İletişimin söz konusu olduğu her görüşme veya toplantıda oturuş düzeninde alınması gereken ölçüt, herkesin, hayali bir merkez noktasından aynı uzaklıkta olabilmesidir. "Yuvarlak masa" toplantısı kavramının çıkış noktası da budur zaten; kişilerin, nereye otururlarsa otursunlar, fiziksel anlamda eşit olabilmeleri.

IX. BÖLÜM

İLETİŞİMDE, FARKLILIKLAR ARASINDA BENZERLİKLERİ GÖRMEK

İletişim sürecinin sağlıklı ve verimli bir şekilde sonuçlandırılabilmesi, karşınızdaki kişi ile, iletişime vesile edilmiş konu, olay ve sorunla ilgili aynı açıya geçebilmeye bağlıdır. Kuşkusuz, bu ifadeden, amacın, ya sizin ya da karşınızdaki kişinin açılarından birinin kabulünü sağlamak olduğu sonucu çıkartılmamalıdır. İletişimin, bir olaya açılmış açılardan hangisinin "doğru" veya "haklı" olduğunu saptama gibi bir işlevi asla yoktur. Hatırlanacağı gibi iletişim, bir bütünü, farklı açılardan bakarak anlayabilme becerisidir. Bir başka deyişle, **karşınızdaki kişiyle, bütünün farklı kolları olmakla birlikte, aynı bütüne bağlı olduğunuzu görebilmek, iletişimin en temel ve nihai amacıdır.**

Bu bölümde, iletişimin bu önemli aşamasında farklılıkların kıskacından sıyrılarak, aynılıkları yakalayabilmek için gerçekçi iletişim anlayışının önemle üzerinde durduğu şu dört temel davranış veya ilke işlenecektir:

(1) Ormanı görmek,
(2) Açının anlamını yeniden tanımlamak,
(3) Karşı açının katkısını takdir etmek,
(4) Ortak açıya davet.

1. "Ormanı Görmek"

İletişimsizlik becerisinin önemli bir nedenini, kişilerin bir bütünle ilgili bireysel açılarına aşırı bir sadakat geliştirmiş olmaları olarak daha önce ifade etmiştik. Kişilerin bu açı dışında gelişmiş olan herhangi **farklı** bir açıyı "**yanlışlama**" eğilimini, açıların sadece ve sadece "farklılaşması" olduğu gerçeğine dönüştürmek iletişimin en temel işlevidir. İşte bu işlevi yerine getirebilmenin yöntem-

lerinden birisi olan "ormanı görebilmek", karşımızdaki kişiye, ne kadar farklı olursa olsun, onun ve kendi açınızın, aslında, aynı amaca yönelik ya da bütüne bağlı olduğunu gösterebilmektir. "Ağaçlara" takılıp kalmadan, olaylara daha yukardan, kuş bakışı bir göz atarak tüm mozaiği görmenin veya görememenin günlük yaşamda nice örneğine rastlamak mümkündür.

İstanbul gibi devasa bir şehire Eminönü'nden, Kızkulesi'nden, Dudullu'dan, Kadıköy'den, suyu bir haftadır akmayan bir mahalleden, köprü trafiğine sıkışıp kalmış bir arabadan, Boğazın kıyısındaki bir çay bahçesinden veya yalıdan bakabilirsiniz. Bu açıların her biri İstanbul'u birbirinden farklı görecektir. Bir açıdan bakarak İstanbul'a ilişkin çok hoş, bir başka açıdan ise çok olumsuz bir duygu geliştirmek mümkündür. Ancak, bir uçağa binip İstanbul'a iki bin metre yukardan bakıldığında, daha önce sıralanan tüm açıların, Asya ve Avrupa kıtalarını Boğaz gibi doğal bir inciyle birleştirdiği bir İstanbul bütünü görülecektir. İşte iletişim, karşınızdaki kişiye, saygı duymakla birlikte, ne onun ne de sizin açınızın bütünün kendisi olamayacağı, ancak parçaları olabileceği iletisini aktarabilmektir.

İletişim becerisi seminerine katılan bir grup yöneticiyle yapılan uygulamalardan birinde, üretim ve satış bölümlerinde çalışan iki kişi karşılıklı oturmuş "ormanı görme" ilkesini işlemeye çalışıyorlardı. Satışta çalışan kişi, bir sorunu dile getirmek üzere iletişimi başlatmıştı. Diğeri de, uygulama gereği, sorunla ilgili ortaya konan farklı açılar arasında, dışarıya çıkarak, bu açıların bağlı olduğu, ilk elde görülmesi belki zor bir ortak bütünü yakalamakla yükümlüydü. Aralarında geçen konuşma aşağıda aktarılmıştır:

.....

Kişi A: (Satışta çalışan) Müşteriyle doğrudan temasta olan biziz anna. Adam mal istiyor. Olur diyorsun. Şu güne mutlaka yetiştiririm diye de söz veriyorsun. Ama gel gelelim, üretimci beyler siparişleri karşılamamış.

Kişi B: (Üretimde çalışan) Zorda kalıyorsunuz tabii.

Kişi A: Ha şunu bileydiniz. Hem de nasıl. Adam kızıyor. Ne yaparsın? Sakinleştirmeye çalışır, yeni bir söze bağlarsın. Sonra da gelip size çıkışırız. Siz de bize!

Kişi B: Herhalde biz de size kendi zorluklarımızdan söz ederiz...

Kişi A: Biraz kaba olacak ama, zeytinyağı gibi su üstüne çıkarsınız. Yok siparişler geç geliyormuş, yok makina arızalanmış, türlü türlü gerekçe. Bilmiyorsunuz ki, sizin bu gerekçelerinizin hiçbiri müşteriyi bir nebze ilgilendirmiyor. Adam gidip rakipten alıveriyor...

Kişi B: Bizim ımallar stokta kalıyor. Sonra da niye satamadınız diye size çıkışıyorlar...

Kişi A: Evet öyle oluyor. Ama daha önemlisi, kalitesi daha yüksek mallarımız zamanında müşteriye ulaşamadığı için meydan başkalarına kalıyor.

Kişi B: Mallarımızın kalitesi gerçekten iyi, değil mi?

Kişi A: Ondan hiç şüphem yok. Ama yeter ki siparişleri zamanında karşılayabilelim.

Kişi B: Biliyor musun, seninle konuştukça ne kadar şanslı olduğumu düşündüm. İster üretim, ister satışta olsun, bu firmada kalbi aynı şey için atan insanlar arasında çalıştığımı bir kez daha anladım. Siz satışçılar ve biz üretimciler bu firmanın daha ilerive gitmesi, gelişmesi, pazar payını arttırması için canla başla çalışıyoruz. Amacımız aynı.

Kişi A: Öyle tabii.

Kişi B: Şu sırada yaptığımız yaptığımız bu konuşma bile, gelişmemizi daha da ileriye götürmek için bir çözüm arayışı, değil mi?

Kişi A: Öyle tabii. Bence aramızda daha sağlıklı bir koordinasyon oluşturmalıyız.

Kişi B: Bence de. Önümüzdeki hafta sadece bu sorunu konuşmak ve koordinasyonun ayrıntılarını saptamak için bir araya gelelim mi? Bu arada sen de, ben de, kendi bölümlerimiz içinde konuyla ilgili bilgiler toplarız.

Kişi A: Çok iyi olur.

Tahmin edileceği gibi, yukardaki iletişimde altı çizilmiş bölüm, Kişi B'nin farklılıklar arasmda "ormanı gösterdiği" bölümdür. Dikkat edilecek olunursa, zaten o noktaya kadar B, iletişimin temel becerileri olan dinlemeyi ve A'nın duygu halini anlayabilmeyi gayet iyi yapabilmiştir. Daha sonra da, özellikle sorunun çözümüne ulaşabilmek için satış ve üretim arasındaki çatışmayı, hem satış hem de üretim bölümlerinin firmanın gelişmesi gibi ortak bir amaca sahip olmakla "**aynılaştırmıştır**". Yani, yeni bir üçüncü açı tanımlamıştır. Üstelik bu açı, yani firmanın gelişmesi için verilen ortak mücadele A'nın itiraz edemeyeceği bir saptamadır. Bu, "orma-

nı görme" tekniğinde özellikle gözetilmesi gereken bir ilkedir. Örneğin, yukardaki örnekte B, yeni açıyı, "herkes kendi açısından haklı" olarak tanımlamış olsaydı, bu "aynilaştırmanın" etkisi, aslında çok bariz olan bir tanımlama olduğu için (bir bütüne farklı açılar, kendilerini haklı gördükleri için sadakat gelişir zaten) etkisi fazla olmayacaktır.

2. Açının Anlamını Yeniden Tanımlamak

1.

Kişi A: Dün akşam canım ne kadar kahve istedi bilemezsin. Ama gelgelelim evde kahve yoktu. O kadar canım sıkıldı ki...

Kişi B: **Anlaşılan dün akşam rahat uyuyabilmen için çok güzel bir vesile oluşmuş...**

2.

Kişi A: Bir hafta içine bu kadar işin programlanmış olması haksızlık...

Kişi B: **Anlaşılan yönetimdeki kişiler sana oldukça güveniyor; bu işleri yoluna koyarken karar verme yeteneğini oldukça geliştirmiş olacaksın.**

3.

Kişi A: Bizim şefin karar vermesi o kadar uzun sürüyor ki... O kararını verene kadar canımız çıkıyor.

Kişi B: **Anlaşılan karar verirken oldukça dikkatli. Seni işe o mu almıştı?**

Kişi A: Evet.

Kişi B: **Aynı karar verme tarzı sonunda seni seçmiş olması ne kadar büyük bir kompliman...**

4.

Kişi A: Çok kötü hissediyorum. Öğretmenim bugün beni azarladı.

Kişi B: **Demek ki seni, derslerinle ilgili becerilerini geliştirmene yardımcı olacak kadar değerli görüyor.**

5.

Kişi A: Bu insanla nasıl oldu da ilişkiye girdim anlamıyorum. Herkese rezil ettim kendimi. Keşke bu hatayı yapmasaydım.

Kişi B: **Bu hatan sana, bir dahaki sefere ilişkiye girerken daha titiz davranmayı öğretmiş gözüküyor.**

6.

Kişi A: Bazen birlikte çalıştığım kişilerin bazılarının vurdumduymazlıkları beni çileden çıkartıyor. Ne yaptımsa olmuyor...

Kişi B: **Bu gibi durumlar, insanın yeni çözümler aramasına ve bu becerilerinin gelişmesine ne kadar yardımcı oluyor...**

7.

Kişi A: Adamın yüzünden düşen bin parça. Bir şey isteyecek olsam, küfür eder gibi karşılık veriyor.

Kişi B: **Desene tolerans geliştirmeyi öğreniyorsun. Bu, kuşkusuz senin sosyal becerilerinin daha da pekişmesine yardımcı oluyordur...**

Yukarda verilen örneklerde dikkat edileceği gibi, A bir sorun dile getirmektedir. Örneğin, 2. örnekte A, "Bir hafta içinde bu kadar işin programlanmış olması haksızlıktır" iletisini göndermektedir. Bu ileti kuşkusuz, kendi açısından "haksızlık" yorumunu içermektedir. Gerçekte bir haksızlığın yapılmış olması veya olmaması o kadar önemli değildir. A'nın penceresinden olay böyle görünmektedir. Böyle bir ileti karşısında, eğer B, "Ama bunun pek haksızlıkla ilgisi yok. İş temposu bunu gerektiriyor. Herkes bu tempodan nasibini alıyor" şeklinde bir karşı ileti göndermiş olsaydı, A'nınkinden farklı ve belki de karşıt görülebilecek bir açı açmış olacaktı. Oysa ki iletişim, farklılıklar arasından ortak bir açıya geçmeyi içeren bir süreç olduğuna göre, B'nin A'ya, dile getirilen sorunu, onun kabul etme olasılığının daha fazla olduğu yeni bir tanımla ifade etmesi, farklılıklardan sıyrılmayı kolaylaştıracaktır. Nitekim B yeni tanımlamasını "Anlaşılan yönetimdeki kişiler sana oldukça güveniyor; bu işleri yoluna koyarken karar verme yeteneğini oldukça geliştirmiş olacaksın" şeklinde dile getirmiştir. Bu tanımlamada sunulan yeni açıda, sorun, A'ya yönetimin güvenilmesi ve A'nın karar verme yeteneğinin gelişmesi olarak yorumlanmıştır. Bu yorumlar, "uçuk" ya da durumla ilgisiz de değillerdir. Çok işin programlanmış olması, gerçekten dile getirilen "güvenmeye" bir işaret olabilir. Bunca işin üstesinden gelmek için yapılacak zaman ayarlamaları ve denetimleri, bir ürün olarak A'nın planlama ve karar verme yeteneklerine katkıda bulunacaktır.

Gerçekçi iletişim anlayışı, durumların değil, yorumların durumları sorunlaştırdığı ilkesini vurgular. Bu ilke doğrultusunda,

iletişim sürecinde durumların değiştirilmesi yerine, öncelik, durumlarla ilgili yorumların değiştirilmesine verilir. Nitekim, B, A'nın "haksızlık" olarak yorumlayıp da, olumsuz bir duygu içine girdiği "çok işin programlanmış" olması durumuna, sadece ve sadece yepyeni bir yorum getirmiştir.

Açının anlamını yeniden tanımlama becerisini geliştirmek için temelde sorulması gereken soru şudur: **Dile getirilen sorun, durum veya davranışın daha olumlu başka nasıl bir anlamı olabilir?** Yeni anlam tanımının dile getirilen açıdan farklı ve onun kadar geçerli olmasına özen gösterilmelidir. Yeni anlamın olumlu olmasının yanı sıra, kabul görebilmesinin önemi unutulmamalıdır.

Almanca'dan bütünlemeye kalmış bir çocuk "*Çoğu arkadaşım bu işi becerip sınıfı geçti. Ben beceremedim. Rezil oldum herkese*" ifadesiyle utancını ve beceriksiz bir öğrenci olduğu duygularını yansıtır. Acaba bu çocuğun Almanca'dan bütünlemeye kalmış olmasının kabul görebilir ve olumlu bir başka anlamı ne olabilir?

1. "Bu yaz Almanca çalışıp, çalışma yeteneklerini geliştirmiş olacaksın. Eğlenceden biraz fedakârlık yapacaksın, ama kazancın büyük olacak."
2. "Bu yaz yıl içindeki eksiklerini yakalayıp Almanca dilini çoğu arkadaşından daha fazla pekiştirme olanağı yakalamış olacaksın. Eğlenceden biraz fedakârlık yapacaksın, ama kazancın büyük olacak."

Her iki yeni anlam tanımı, çocuğun açısında yer alan beceriksizlik ve rezil olma yorumlarına kıyasla, kuşkusuz daha olumludur. Ancak, birinci anlamın özü çalışma yeteneklerinin gelişmesine dayandırılmıştır. Oysa çocuk, çalışma alışkanlıklarından değil, Almanca'dan bütünlemeye kalmıştır. Bu bakımdan, ikinci anlam, olumluluğu Almanca'nın gelişme olasılığına dayandırmış olması bakımından daha kabul edilebilirdir.

Yeniden anlam tanımlama, "her şeyde bir hayır vardır" veya "Polyanacılık" bakış açılarına, dayandıkları temel açısından bir nebze benzemekle birlikte, bu yaklaşımlardan ayırt edilebilmelidir de. Bu ayırt etmenin anahtarı da, olumlu yeni anlamın, soruna daha gerçekçi ve kabul edilebilir bir köprü kurmasıdır.

Önceki örneğe dönersek, A'nın "bana çok iş programlanmış" yakınmasına, "Her şeyde bir hayır vardır" veya "Güzel bir işin oldu-

ğuna şükretmelisin" gibi, olumluluk taşıyan anlamlarla yaklaşıldığında, A, söz konusu "hayrın" nerede olduğunu görmekte zorlanacak veya, "hangi güzelliğe" şükretmesi gerektiğini bilemeyecektir. Yeniden anlam tanımlamalarının farkı, kişiye, "hayrın" ve "şükredebileceği güzelliğin" onun başkalarında yaratmış olduğu güvende ve karar verme yeteneğinin gelişebileceği olasılığında olduğunu iletebilmektedir.

3. Karşı Açının Katkısını Takdir Etmek

İletişim süreci, bakış açılarının farklılıklarına saygı duyulduğunun karşılıklı yaşanabilmesini de içerir. Çoğu iletişim kopukluğu bu saygının gösterilmeyişinden kaynak bulur. Burada, "saygısızlık" tanımı yerine, "saygının gösterilmeyişi" tümcesi özellikle kullanılmıştır. Zira, iletişim sürecine girmiş iki insanın temel amacı hiçbir zaman özellikle saygısızlık göstermek değildir. Asıl amaç ve niyet, bir soruna çözüm bulabilmektir. Ancak, görüşler ortaya kondukça dikkatler "seçici bir körlükle" farklılıklara takılmaya başlayınca amaç, farklılıkların savunusu haline dönüşür. Kişiler savunu mantığına büründükleri zaman, adeta mayalanmış bir şekilde daha da fazla farklılık görmeye başlarlar; "seçici körlükten" kastedilen budur.

İşte temel amacı çözüm olan iletişim sürecinde, farklılıkların savunusundan sıyrılıp, ortak bir başka açıya geçmeyi gerçekleştirebilmenin bir başka yolu da, karşı açıyı takdir edebilmekten geçer. Aşağıdaki örneklere göz atalım:

1.

Kişi A: Bir kere sizin katıldığınız toplantılar son derece gergin başlıyor. Gerginlik adeta yüzünüzden okunuyor. Sonra bir fikir ortaya atılıyor. Hoşunuza gidiyor mu, gitmiyor mu belli değil...

Kişi B: Biliyor musun kendi yüzümü sizin açınızdan hiç görmemiştim. Ben yüz ifadesinin bu kadar önemli olduğunu ve yüzümün bu kadar gergin göründüğünün farkında bile değildim. Görüşlerinden kesinlikle yararlanacağım. Yüz ifadelerimizin gerginliği artırıcı bir özelliği kuşkusuz var. Bunun gibi, arkadaşların çok uzun konuşmalar yapması ve konudan sapması da gerginliği artırabiliyor galiba, ne dersin?

Yukardaki örnekte, A ve B, toplantıların çok uzun sürüp hiç sonuç alınamadan ve gergin bir şekilde bittiği konusunu tartışmaktadırlar. A, söz konusu gerginlikte, B'nin yüz ifadelerinin önemli bir yeri olduğu görüşünü dile getirmektedir. B ise, gerginliğin kaynağında bazı kişilerin uzun konuşmalarının da bir etkisi olduğu görüşündedir. Ancak bu görüşünü dile getirmeden önce, ilk elde, karşı görüşün kendisine nasıl bir katkı sağladığını ifade ederek saygısını ortaya koymaktadır. Ancak bundan sonra kendi görüşünü *dile getirmektedir*. Böyle *bir girişimin*, "Ama bence asıl sorun bazı arkadaşların çok uzun konuşmasında" gibi karşıt bir görüşü hemen ifade etmekten daha etkili olacağından kuşku duyulmamalıdır.

2.

Kişi A: Siz hep sorunlarınızın kaynağını başkalarında arıyorsunuz. Biraz önce üretimdeki gecikmeleri konuşurken, "üretim hattındaki arkadaşlar aksamaları giderirken zamanlarını iyi kullanmıyorlar" dediniz. Burada, zamanlama konusunda asıl sorunu olan başka birimlerdir.

Kişi B: Sana samimi bir teşekkür borcum var. Galiba insan bazen kendi açısında diretip, başka açılara kapanıyor. Bunu bana hatırlatmış olman çok iyi oldu. Ancak, senin de katılacağını bilerek söylüyorum, galiba tüm birimleri içeren bir zamanlama sorunu var ve çözüm bunu gidermede yatıyor.

B'nin iletisinin ilk üç cümlesi, A'nın iletisine veya açısına saygıyı ve bu açının katkısını –açı sadakatinin sorunların çözümünü tıkaması bakımından– dile getirmektedir. Son cümle ise, her ikisinin de birleşmiş oldukları noktayı – zamanlamanın iyileştirilmesini sergilemektedir.

3.

Kişi A: İşe gelişlerde gecikmeler ve aksamalar var. Ama, siz bu işin üzerinde çok duruyorsunuz. Bunu bir sorun olarak gündemde tuttuğunuz sürece herkes tedirgin ve huzursuz olacak. İşte o zaman, üretim aksayacak, daha büyük sorunlar çıkacak.

Kişi B: Biliyor musun, seni dinlerken kendi kendime "acaba bu konuda *fazla mı katıyım" diye düşündüm. Söylediklerinin bana üç önemli* katkısı oldu. Birincisi, bu konuyu bazı arkadaşların kendilerine bir huzursuzluk vesilesi ediyor olmalarını anladım. Bunu hiç dikkate

almamıştım. İkincisi, burada çalışan her kişinin işe geliş saatinde kuşkusuz bir esneklik sağlanabileceğini —bunu 5-10 dakikadan daha fazla düşünemiyorum— anladım. Söylediklerinden elde ettiğim üçüncü kazanç ise, bazı konularda inandığım bazı şeylerden, yani işe geliş konusundan, birtakım başka kötü sonuçları olabilir düşüncesiyle vazgeçmemem gerektiğini anladım. Ayrıca senin de benim gibi gecikmeler konusunda rahatsız olduğunu duymak beni son derece memnun etti.

B, A'ya, işe geç gelmekle ilgili tutumunun çalışanların huzursuzluğuna vesile olabileceğini ve bu konuda esneklik kazanabileceğini anlamasına katkısı olduğunu ifade etmektedir. Bu katkıların somut izlerini zaten A'nın iletisinde de görmek mümkündür. B'nin iletisinde özellikle dikkati çeken yön, üçüncü katkı olarak dile getirdiği görüştür. Burada, A'ya, işe geç kalma konusunda inandıklarının ne kadar isabetli olduğunu ve bu inanışlarına bağlı kalması gerektiğini hatırlattığı için de teşekkür etmektedir. Bu ifadede, bir yandan A'nın katkısı vurgulanırken, diğer yandan işe geç kalma konusunda taviz verilemeyeceğinin de altı çizilmektedir. B'nin son cümlesi ise, katkıların altının çizilmesinden sonra, gecikmeler konusundaki görüş birliğinin altını çizmektedir.

4.

Kişi A: Bugün sana, son satış rakamlarını göndermen için, bizzat iki kez telefon ettim. Her seferinde tamamlayınca göndereceğini söyledin, göndermedin. Bir kez de, sizin bölüme uğrayan bir arkadaşımla haber yolladım. Bir sorun varsa hiç değilse bir telefonla açıklama yapabilirdin.

Kişi B: Sana bu rapor konusunda verdiğim sözü tutamadığımı ve bunun planlarını bozmuş olabileceğini tahmin ediyorum. Bu arada ben de, sana göndereceğim rapora eklemek üzere bir başkasından bilgi bekleyip durdum. Anlayacağın sen beni beklerken, ben de bir başkasını bekliyordum. Bu durum ve özellikle bana söylediklerinden, ben iki önemli mesaj alıyorum kendi adıma. Birincisi, benim tarafımda bir sorun çıkıyor ve bu seni etkiliyorsa, bunu en erken bir şekilde sana aktarabilmeliyim. Bunun yerine ben, nasılsa beklediğim bilgiler gelir varsayımından hareket ederek, telefon ettiğinde sana, "birazdan gönderiyorum" gibi gayet belirsiz yanıtlar verdim. Daha açık ve net olmanın önemini hatırlattın bana. Me-

sajlarında sezinlediğim ikinci mesaj, bu şirkette ne kadar çok birbirimize bağlı çalıştığımız ve bunun ne denli bir planlama ve zamanlama gerektirdiği. Galiba sen de bana bunun önemini vurgulamaya çalıştın; ve sana yürekten katılıyorum. En yakın zamanda bu tür gecikmelerin olasılığını en aza indirmek ve birbirine bağlı birimlerin zaman denetimini sağlayacak ölçütleri oluşturmak için bir araya gelmek yararlı olur herhalde. Sen ne dersin?

B'nin karşıt iletilerinde iki önemli katkının altı çizilmektedir. B, birinci katkıyı, bu gibi aksamalarda, varsayımlardan hareket etmek yerine, hemen aksamanın başında, ihmal etmeden duruma açıklık getirmenin önemli olduğu şeklinde tanımlamıştır. Dikkat edilecek olursa, bundan önce gecikmenin nedenini, bir başkasından bilgi bekleme olarak açıklamıştır. Ancak, karşı iletisinde sadece bunu dile getirmekle yetinmemiştir. Bir adım daha ileriye giderek, birbirine bağlı çalışan birimlerin zaman denetimine ihtiyacı olduğu görüşünü, A'nın bir katkısı olarak ifade etmiştir.

4. Ortak Açıya Davet

İletişim sürecinde, farklılıklar arasında benzerlikleri görerek, aynı dalgaya geçirmeyi ve söz konusu bir sorunu çözmeyi sağlamak üzere kullanılabilecek yaklaşımlardan bir başkası da, **iki farklı görüşü, üçüncü ama karşılıklı tatmini hedefleyen bir açıya** geçirmeyi içerir.

Bir örnekle başlayalım: Bay A ve Bayan B bir süredir duygusal bir ilişki içindedirler. Ancak, son aylarda aralarında bir gerginlik, uzaklaşma ve zaman zaman harareti yüksek tartışmalar yaşamaktadırlar. Aralarındaki sorunları kendi başlarına halledemeyince uzman C'ye başvururlar. Aşağıda, A, B ve C arasında geçen görüşmelerden alıntılar yer almaktadır.

C: Bana nasıl bir sorunla karşı karşıya olduğunuzu anlatır mısınız?

Bay A: Son aylarda aramızda çok gerginlik var. Ya birbirimize surat asıyoruz, ya da ufacık bir sebepten bağırıp çağrışıyoruz.

C: Gerginlik dediniz... Nasıl başlıyor bu gerginlik?

Bay A: Nasıl başlıyor?.. Örneğin, anlayamadığını bir şekilde B surat asmaya başlıyor.

Bayan B: Herhalde olay sadece benim surat asmam değil...

C: (B'ye) Peki sizce nasıl başlıyor bu gerginlik?

Bayan B: Bir kere artık beni eskisi kadar sık aramıyor.

Bay A: Aramak gelmiyor ki içimden. Aradığımda bir soruşturma, bir suçlama başlıyor. Aradığıma pişman oluyorum.

Bayan B: Ama... (C söze girerek)

C: (B'ye) Şurada bir şeyi anlamama yardımcı olun lütfen. A'nın sizi aramamasına ne anlam veriyorsunuz? Aramamasını neye bağlıyorsunuz?

Bayan B: Birisi sizi aramıyorsa, sizinle konuşmak veya birlikte olmak istemiyor demektir, istemiyorsa da, eskisi kadar sevmiyor demek değil midir?

Bay A: İşte sorun burada. Beni sevgisizlikle suçluyor. Oysa ben onu hâlâ seviyorum. Sevgi aramakla ölçülen bir şey değil ki...!

Bayan B: Bak gene başladın. Şimdi de beni yine "duygusal" olmakla suçlayacaksın.

Bay A: Sen de beni hep "mantıklı" olmakla suçlamıyor musun?

C: İzin verirseniz şu noktaya kadar dile getirilen duygu ve düşünceleri kafamda toparlamak ve sesli düşünerek size yansıtmak istiyorum. Anladığım kadarıyla, her ikiniz de son aylarda "bu ilişki nereye gidiyor" sorusunu oldukça sık soruyor ve huzursuzluk yaşıyorsunuz. Ancak, buraya geldiğinize göre her ikiniz de hâlâ çözüm umudu taşıyorsunuz. (**Bu noktaya kadar C iki şeyin altını çizmektedir. Birincisi, ne yaşadıklarını anladığını kendi sözcükleriyle onlara yansıtmaktadır. İkincisi ise, yaşadıklarında ve umduklarında benzerlik olduğunu ifade etmektedir.**)

Buraya birlikte gelmiş olmanız, sorunu çözme arzunuzu ifade ediyor. Ancak bence daha önemlisi, aranızdaki sevginin ne kadar sağlam olduğunu gösteriyor. Şimdi yaşadığınız huzursuzluklar aslında ilişkinin geleceği açısından son derece yararlıdır. Her ikiniz de bu huzursuzluktan, birbirinizi daha iyi anlayabilme becerisini öğreneceksiniz. (**C bu paragrafın ilk cümlesinde, uzmana başvurma davranışının görünen gerekçesini yinelemektedir. Evet, çift sorunlarına çözüm arzusuyla gelmiştir. Ancak, daha sonraki cümleler, başvuru ve şimdi yaşanan huzursuzluğu, çiftin birbirlerini tanıma vesilesi veya fırsatı olarak "yeni bir anlam çerçevesine" oturtmaktadır.**)

Son olarak ve özellikle çözüm arayışını kolaylaştıracak bir tanı olarak, her ikinizin de, doğal olarak, kendi içinde tutarlı, anlam-

lı ve "doğru" olan, ama *farklı* bir sevgi ve sevme anlayışı var. Ancak bu farklılığın yanı sıra, kaynağı aynı olan bir de *benzerliğiniz* var: O da, birbirinize olan sevginiz. (**Burada sevgi gösterme davranışında bir farklılığın altı çizilirken, sevgi konusunda bir benzerliğe dikkat çekilmektedir: ormanı görme.**) (Bay A'ya dönerek) Bayan B, onu "duygusal" bulduğunuzu söyledi. Ben bunu "duygusal davranma" olarak kabul ediyorum. "Duygusal davranmak" ne demek biraz açar mısınız? (**C iletişimde "kişiliği etiketleme" sakıncasını gözeterek, farklılığı, "duygusal kişilik" olarak değil, "duygusal davranma" olarak yeniden tanımlamaktadır.**)

Bay A: Aslında "duygusallığı" benim hoşuma giden yönlerinden birisi. B duygularını çok rahatlıkla dile getirebiliyor. Her bir araya gelişimizde bana sevgisini, öperek olsun, koklayarak olsun, sözle olsun defalarca yansıtır. Hep dokunmak, el tutuşmak, yani temas sever. Ancak sevgisini gösterdiği gibi, öfkesini de, korkusunu da rahatlıkla belli eder. Bana hep sanki önce duygularını yaşayıp sonra düşünüyormuş gibi gelir.

C: (Bu kez Bayan B'ye dönerek) Siz de, A'nın "mantıklı davranışını" onun sizden farklılığı olarak görüyorsunuz. "Mantıklı davranmak" nasıl bir şey açar mısınız? (**Mantıklı davranmak aslında B için bir *sorun* olarak tanımlanmaktadır. Ancak C bu davranışı bir *farklılık* olarak yeniden tanımlamaktadır.**

Bayan B: Aslında A'nın benimle ilgili söylediklerinin tam tersi. Ben sevgimi veya öfkemi ne kadar rahat yansıtırsam, o da o kadar az yansıtıyor sanki. Örneğin ona kalsa, o benim elimi hiç tutmak istemeyebilir. Beni sevdiğini en son ne zaman söyledi hatırlamıyorum bile. Ona bu konudaki rahatsızlığımı dile getirdiğimde, bana söylediği hep "seni sevdiğimi bilmiyor musun? Neden ikide bir hatırlatmam gerekiyor" karşılığını verir. Zaten olaylara genelde soğukkanlı yaklaşır. Örneğin ben sorunlar karşısında belki kolay rahatsız oluyorum. Ama o daha sakin ve kontrollü yaklaşır. A söyleyince ben de düşündüm: Galiba ben de gerçekte onun bu soğukkanlı özelliğini seviyorum.

C: (Bayan B'ye) Zaman zaman siz de A gibi "mantıklı" davranmayı arzu eder miydiniz?

Bayan B: Zaman zaman, "keşke ben de öyle davranabilsem" diye arzuladığım oluyor.

C: (Bay A'ya dönerek) Peki ya siz? Sizin de duygularınızı B gibi gösterebilmeyi arzu ettiğiniz olur mu?

Bay A: Dediğim gibi ilk tanıştığımız zamanlarda onun bu özelliği çok hoşuma gitmişti. Hatta hatırlarım o dönemlerde ben de onunla birlikteyken korkmadan duygularımı, ender de olsa, dışa vurmayı denerdim. Ama sonra gösterebildiğimden daha fazlasını istemeye başlayınca, galiba kendi tarzıma, onun deyimiyle "mantıklı" halime döndüm.

C: Aslında biliyor musunuz, ilişkileri hep "küçük ve özel" okullar olarak görmüşümdür. Bakın sizler için de bu ne kadar geçerli. Siz (B'ye dönerek) "mantıklı davranmayı", yani bir başka sevme biçimini, siz de (A'ya dönerek) "duygusal davranmayı", yani bir başka sevme biçimini birbirinizden öğrenmek durumundasınız. "Mantıklı" ve "duygusal" davranma kavramlarından sizlerin ne anladığınızı dikkate alacak olursak, asıl arayış, "sevdiğini ve de sevildiğini hem bilmek hem de yaşayabilmek" gibi, her ikinizin de farklılığını içeren ortak ve yeni bir yol olacaktır. **(C, ilk önce "mantıklı" ve "duygusal" davranma kavramlarının açılmasını istemiştir. Ayrıca, her bir kişiye, kendinde olmayan bu farklılığın (özelliğin) arzu edilip edilmediğini sormuştur. Bu arzunun varlığına ilişkin ipuçları alındıktan sonra, çiftin birbirlerinden "küçük ve özel" okul gibi öğrenecekleri anlamını tekrar vurgulamıştır. En sonunda da, "mantıklı" ve "duygusal" davranma kavramlarını çiftin tanımlarına sadık kalarak "sevmeyi hem bilmek, hem de yaşayabilmek" gibi tek bir tanımda, ortak bir açıda bütünleştirmiştir.)** (A'ya dönerek) Siz B'nin "mantıklı" olma adına nasıl davranmasını arzu edersiniz?

Bay A: Ben şu kadar söyleyeyim: Onu sevdiğimi bilmesini isterim.

C: Eminim siz, "sevdiğinizi bilmekten" bir şeyler anlıyorsunuz. Ancak bizim için, özellikle B için bundan nasıl bir davranış kastettiğinizi açar mısınız? **(Dikkat edilecek olunursa, burada C iletinin davranışsal bir tanıma indirgenecek şekilde açımını istemektedir.)**

Bay A: Örneğin, ben onu bir akşam, işime fazla kaptırmış olduğumdan veya fırsat bulamadığımdan dolayı aramamış olabilirim. Bu gibi durumlarda B'nin bana gösterdiği surat asma, konuşmama gibi davranışlar olmuştur. Böyle bir durumda, oturup sakin sakin konuşmak istiyorum. Hoşuna gitmeyen bir şey yapmış isem –ki yapabilirim– oturup konuşalım ve öyle anlaşalım. Ben bunu istiyorum.

C: Yani, B'nin, böyle bir durumda konuşmasını duygularla değil, sözcüklerle yapmasını istiyorsunuz?

Bay A: Evet, öyle de denebilir.

C: (B'ye dönerek) Şimdi de siz acaba, "duygusal olma" adına nasıl davranmasını arzu edersiniz?

Bayan B: Onun bana tartışmalarımızda telkin ettiği tek şey, "beni sevdiğini bilmem"dir. Bilmek bana yetmiyor. Ben sözcüklere bağlı kalmadan, sevildiğimi yaşamak istiyorum. Bunu duygularla öğrenmek istiyorum.

C: Biraz daha açalım isterseniz. Özellikle ne tür davranışlar size, onun sevgisini yaşamanıza vesile olacaktır?

Bayan B: Aslında çok basit şeyler. Ne bileyim, yolda yürürken bir kez de o, benden beklemeden elimi tutsun; veya, bir kez de o gelsin yanağıma bir öpücük kondursun; veya, bir gün elinde bir çiçekle gelsin; ben ota bile razıyım!

Bay A: Bakın, işte bu tavır karşısında ben ne yapacağımı bilemiyorum. "Ben ota bile razıyım" gibi bir taşa ne gerek var şimdi...

C: Sevgili A, öyle gözüküyor ki, artık konuşmalarınızda kulaklarınız hep aranızdaki gerginliği yansıtan sözcükleri veya cümleleri duyar hale gelmiş. Aslında B'nin bu cümlesini ben, "bana ne getirdiği önemli değil, bir şey getirmeyi düşünmüş olması önemli" diye anladım? (B'ye dönerek) Acaba yanlış mı anladım? **(Burada C, A'nın, iletişim beceriksizliklerinde çok sıklıkla ortaya çıkan "seçici duyma" davranışı üzerine eğilerek, iletinin özünü anlamada önemli olan dakikliği gündeme getirmektedir.)**

Bayan B: Evet, ben de gerçekten sizin anladığınızı kastettim. (A'ya dönerek) Bu, benim de farkında olduğum her zamanki duygusal tavrım değil. Bundan emin olabilirsin.

Bay A: Afedersin. Galiba öyle anlamaya ve duymaya o kadar alışmışım ki...

C: Öyle gözüküyor ki, her ikiniz de karşılıklı değişimin nerede olacağının altını çizmiş oldunuz. (B'ye dönerek) Sizin için yeni davranış, A'nın sizi sevdiğini anladığınızı ve bildiğinizi yansıtmayı içerecek. Bu kapsamda, aranızda bir anlaşmazlık, bir sorun, veya onda gözlediğiniz bir düşüncesizlik veya duyarsızlık gördüğünüz bir durumda, bu kez ona hoşnutsuzluğunuzu küsme, surat asma veya "taş atma" ile değil, konuşarak ve onun davranışının gerisindeki "mantığı" dinleyerek yansıtacaksınız. (A'ya dönerek) Sizin için yeni davranış, B'ye olan sevginizi,

sözcüklere gerek duymayan duyguların dilini kullanarak yansıtmayı içerecek. Bu kapsamda, B'nin duyarlılığına hitaben, ona olduğunu bildiğiniz sevginizi, söze gerek duymayan "duygusal" davranışlarla –ki B size bu konuda biraz önce ipuçları da verdi– yansıtacaksınız.

.....

Yukardaki örnekte, iletişim sürecinde farklılıklar arasında benzerlikleri görebilme amacıyla kullanılabilecek, "ortak açıya davet" yaklaşımı işlenmiştir. Bu yaklaşımla ilgili birkaç hatırlatma yapmakta yarar vardır. Birincisi, bu yaklaşım, "kazançlar ve zararlar" gibi pazarlıkçı veya "orta yolcu" bir amaç gütmez. Verilen bir şey karşılığında ne alındığı hesabı yapılmaz. İkincisi, bu yaklaşımda karşılıklı değişim kavramı vazgeçilmez niteliktedir. Üçüncüsü, bu yaklaşımda farklılıklar, korunma yerine uzlaştırılıp, yeni bir arayışta bütünleştirilir. Dördüncüsü ise, karşılıklı anlayışın ötesine geçilerek bir çözüm üretilir.

İletişim sürecinin bu son aşamasını, yine "ortak açıya davet" yaklaşımına bir örnek vererek noktalayalım. A ve B iki partinin liderleridir. Normal seçimlere bir yıl kalmıştır. Dört yıldan beri devam eden koalisyon sona ermiştir. Yeni bir koalisyon kurmak üzere, Cumhurbaşkanı hükümeti kurma görevini yine A'ya vermiştir.

Kişi A: Biliyorsunuz, Sayın Cumhurbaşkanımız hükümet kurma görevini bana verdiler. Bu amaçla parti liderleriyle görüşmelere başladım. İlk görüşmemi ana muhalefet partisi lideri olarak sizinle gerçekleştirmek istiyorum.

Kişi B: Size çalışmalarınızda başarılar dilerim. Nasıl bir yöntem izlemeyi düşünüyorsunuz?

Kişi A: Malumunuz bir yıl sonra genel seçimlere gidilecektir. Sizin ve diğer parti liderlerinin kurulacak bir hükümetin önümüzdeki bir yıl içinde ülkenin hangi meselelerine öncelik tanıdığınızı öğrenmeye çalışacağım. Siz ana muhalefet partisi olarak bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Kişi B: Bizce kurulacak hükümetin seçimlere kadar şu konulara ağırlık vermesi gerekir: Biliyorsunuz Avrupa Birliği'ne ülkemiz müracaat etmiştir ve bu yıl sonunda bu gündeme gelecektir. Bizce bu konu hükümetin gündeminde bulunmalıdır. İkinçisi, kuşkusuz ekonomi.

Enflasyon hâlâ yüksek seyrediyor. Üçüncüsü, terör ile mücadele. Bu konuda mücadele daha da kararlı devam etmelidir.

Kişi A: Yanlış anlamamak için tekrarlamak istiyorum: Siz kurulacak bir hükümetin Avrupa Birliği, ekonomi ve terör ile ilgili konulara öncelikle ağırlık vermesini düşünüyorsunuz...

Kişi B: Evet.

Kişi A: Sizinle bu önceliklerde tamamen aynı düşündüğümüzü görüyorum.

Kişi B: Ancak sayın A, önceliklerde birleşmiş olmamıza rağmen, benim buraya getirmek istediğim bir başka konu vardır. O da, bu tür konular gündemdeyken ülkenin bir yıl daha koalisyonla idare edilme riskine atılmayıp bir an önce seçime gidilmesi gerektiğidir.

Kişi A: Yani erken seçim mi öneriyorsunuz?

Kişi B: Evet. Hem de gecikmeden yapılmasında yarar vardır.

Kişi A: Sizin de belirttiğiniz gibi ekonomi, Gümrük Birliği ve terör üç önemli ülke sorunudur. Bu alanlarda bir süreç başlatılmıştır. Bu girişimlerin ne kadar başarılı olup olmadığı konusunda kuşkusuz değerlendirmelerimizde farklılıklar olabilir. Ancak inanıyorum ki, farklılıklarımız olmasına rağmen bu konuların önemi konusunda hemfikiriz. Kanaatim odur ki, ülkenin zamanından önce seçim atmosferine sokulması bu önemli konuları askıya alacaktır. Bu gerekçeyle erken seçim fikrini benimseyemiyorum.

Kişi B: Belirttiğiniz gibi söz konusu ülke önceliklerinin özellikle şu aşamada duyarlılıkla üzerinde durulmalıdır. Benim erken seçim önerim aslında bu duyarlılıktan kaynak bulmaktadır. Seçim yapılarak yeni çıkacak hükümetin bu konulara bir an önce sarılmasının yararlı olacağı kanaatini taşıyorum.

Kişi A: Sayın A, yanlış anlamıyorsam, her ikimiz de ülkenin önceliklerine duyarlıyız. Bu konuda birleşmemize rağmen, duyarlılıklarımızın çözümünde farklılaşıyoruz. Siz bu konuların sağlıklı çözümünü erken seçimde görüyorsunuz. Ben ise birlikte oluşturacağımız bir hükümette görüyorum. Sizce birlikte oluşturacağımız bir hükümet bu sorunları gerektiği gibi ele alamaz mı?

Kişi B: Evet temelde birleşiyor, ancak çözümlerde farklılaşıyoruz. Son sorduğunuz soruya yanıtım şudur: Yine sizin başbakanlığınızda ve bakanlık çoğunluğunuzla kurulacak bir hükümet ne kadar iyi niyet taşırsa taşısın bir seçim hükümeti olarak görülecektir. Size rağmen hükümet üyeleri, daha da önemlisi muhalefet ve medya, olayı bir seçim-hükümeti olarak görecek ve ülke gündemini bu durum meş-

gul edecektir. Korkarım bu oluşum da, önemli gördüğümüz ülke sorunlarına gölge düşürecektir.

Kişi A: Kaygılarınızı anlıyorum. Ben de, sizin gibi, ülke gündemine "seçim hükümeti" kavramının girerek diğer önemli konuları saf dışı etmesini arzu etmiyorum. Acaba bunu, sizin getirdiğiniz erken seçim, benim getirdiğim, başkanlığımda ve partinizin katılımı ile kurulacak bir koalisyon hükümeti seçenekleri dışında bir başka çözümle aşabilir miyiz?

Kişi B: Şöyle bir yol izlenebilir mi acaba? Kurulacak hükümet, belirli konularla sınırlı –ki o konuların neler olduğu burada belli oldu– bir icraat hükümeti olabilir. Hükümetin başını ve diğer bakanları, yine belirli bir orana tâbi olarak, birlikte saptayabiliriz. Ayrıca bu hükümetin protokolünü, bugün sözü edilen önceliklerin nasıl icra edileceğinin ayrıntısını belirleyecek şekilde yaparız.

Kişi A: Anladığım kadarıyla, yeni hükümetin siyasi olmaktan çok, icraat ile sorumlu olmasını öneriyorsunuz. Böylelikle herhangi bir siyasi iradenin, seçim sürecinde seçim politikası gütmesi bir oranda bertaraf edilmiş olacak. Ancak, bu tanımda bir hükümetin bir yıllık bir süre için iş başında olması sakıncalı olabilir mi? Çünkü hükümet belirli önceliklerle sınırlandırılmış olacak ve ülkenin diğer meselelerine yaklaşımda tereddütler doğabilecektir.

Kişi B. Hakhsınız. O zaman seçimin bir yıl sonraki tarihini üç ay önceye almayı düşünebiliriz.

Kişi A: Ben buna katılırım. Ancak size son bir şey sormak istiyorum. Madem ki siz partilerimiz arasından çıkacak, icraatla yükümlü ve başbakanlık sorumluluğunu benim üstlenmemiş olduğum bir icraat hükümeti öneriyorsunuz, acaba bu hükümetin tabanını diğer istekli partilerin katılımına da açabilir miyiz?

Kişi B: Diğer partiler istekli olduğu sürece, ki umarım olurlar, ben bu önerinize katılırım.

.....

Yukardaki iletişim parçasını (ya da fantezisini) kısaca gözden geçirmekte yarar vardır. A ve B, ülke öncelikleri konusunda fikir alışverişinde bulunarak başlamışlardır iletişime. Bu konuda oldukça benzer düşünceler içinde oldukları anlaşılmıştır. Ancak, bu önceliklerin yerine getirilmesi konusunda çözüm seçeneklerinde bir farklılaşma içinde oldukları görülmüştür. A, çözüm seçeneği ola-

rak, kendi başkanlığında, B'nin partisi ile, belirli bir orana göre, normal seçim tarihine kadar bir koalisyon önermiştir.

Buna karşılık B, önceliklerin en kısa zamanda yapılacak bir erken seçimin ortaya çıkaracağı bir hükümetle çözülebileceğini dile getirmiştir.

Bu örnekte A ve B benzerliklerini saptadıktan sonra, aralarındaki farklılıkları anlamalarına yardımcı olacak saygıyı da korumuşlardır. Daha da önemlisi, "kişiliklerini" iletişim sürecinden uzak tutmaya özen göstermişlerdir. Zaten bu ilkeler üzerine kurulu bir iletişim sonunda da, A'nın en son ifadesinde tanımlanan ortak bir açıya geçmeyi başarabilmişlerdir.

BİTİRİRKEN

İletişim süreci, insanlararası bir anlam alış verişidir. Farklılıkların ve rengârenkliliğin tartışma götürmez bir gerçek olduğu insanlararası dünyada, bireylerin karşılıklı olarak farklılıklarına saygı duymayı öncelikle gerektiren bir süreçtir. Bunun da ötesinde iletişim, farklılıklar arasında benzerlikleri görebilmeyi ve yeni benzerlikler yaratmayı içerir.

Bu kitapta paylaşılan gerçekçi iletişim anlayışında, iletişim sürecinde kişinin kendi farklılığını, belirli bir olaya ilişkin yorumunu dile getirme becerisi kadar, karşısındaki kişinin aynı olayla ilgili üretmiş olduğu yorumu ve bakış açısını dinleyebilme becerisi de özellikle vurgulanmıştır.

Bir başkasının farklılığını ve bu kapsamda söyleyeceklerine kulaklarını kapalı tutan, ama kendi iç konuşmalarını dışa vurmakla yetinen birisi, iletişimsizlik becerisi sergiliyor demektir. İletişimsizlik becerisi, bu kitabın anlayışına göre, bireyin, bir başka kişiyi kendisiyle aynılaştırma gibi imkânsız bir serüvene girişmiş olmasıdır.

İletişim süreci, bir başka açıdan bakıldığında, kişilerin karşılıklı olarak aynı olayla ilgili düşüncelerini sınamasını ve öğrenebilmesini içerir. İletilerin kendi içlerinde değerleri önemsenir. İletilerden hoşlanabilindiği gibi, hoşlanmayabilinir de. Ne zaman ki, kişiler iletilerin değerlendirmesini, kişiliklerin değerlendirilmesi olarak görmeye başlayıp, iletiler yerine kişilikleri sınıflamaya başlarlar, işte o zaman iletişimsizlik sürecinin "kişilikler savaşına" girmiş olurlar. Korkarım yaşamımızda bireyler, gruplar, topluluklar, ya da ülkeler olarak olsun, çoğunlukla bu savaşı veriyor ve de üstelik bu iletişimsizlik becerisini, iletişim ile karıştırıyoruz.

Kanımca, iletişim insanlar arasında olması gereken, ama yeterince olmayan bir beceriler bütünüdür. İletişimin amacı ve sonucu çözümdür. İletişimsizliğin de amacı çözüm, ancak sonucu kavga ve sorundur... İnsanoğlunun hangisini yaptığını anlayabilmek için tarihe, bir sabah gazeteye ya da akşam bir televizyon kanalının haber bültenine bakmak herhalde yetecektir...

Bu kitapta belki de sizinle bir iletişim fantezisi paylaştım. Ama yine de, bu fanteziyi yaşamınızda bir gerçeğe dönüştürmenizi dileyerek hoşkalın diyorum...

A.K.Ö
Eylül, 1995

KAYNAKÇA

(1) A.K. Özer. *Duygusal Gerilimle Başedebilme: "BEN" Değeri Tiryakiliği.* Varlık Yayınları, İstanbul, 1995. (4.Basım)

(2) A.K. Özer. *Sınav ve Sınanma Kaygısı.* Varlık Yayınları, İstanbul, 1990.

(3) B.B. Brown. *Stress and the Art of Biofeedback*, Harper & Row, New York, 1979.

(4) T.X. Barbar. *Physiological effects of "hypnosis".* Psychological Bulletin, 58,1961a.

(5) F.A. Volgyesi. *"School for patients" hypnosistherapy and psychoprophylaxis.* British Journal of Hypnosis. 5, 1954.

(6) R.P. Vecchico. *Organizational Behavior.* Dryden Press, Chicago, 1991.

(7) R.L. Atkinson ve Diğerleri. *Introduction to Psychology.* Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1990.

(8) R.Rosenthal ve L.Jacobson. *Pygmalion in the Classroom: Teachers' Expectations and Pupil Intellectual Development.* Holt, Rinehart & Winston, New York, 1968.

(9) A.S. King. *Managerial Relations with Disadvantaged Work Groups: Supervisory Expectations of the Underprivileged.* Texas Tech University, 1970.

(10) R.Rosenthal ve K.Fode. *The effects of experimental bias on the performance of the albino rat.* Behavioral Science. 8,1963.

(11) A.K.Özer. *Kişisel Eğilimler Çizelgesi-Algılama Alt Ölçekleri.* Davranışsal Analiz Hizmetleri, İstanbul, 1994.

(12) A.Mahrebian. *Silent Messages.* Wardworth Publishing, Belmont, CA, 1971.

İletişim bağlantısını oluşturabilmek kazanılmış bir davranış ve becerinin ürünüdür. Aynı şekilde, bir araya gelip de, zaman içinde tozu dumana katarak birbirleriyle öfkeli bir mücadeleye girebilmek de kazanılmış bir davranış ve becerinin ürünüdür. Bu anlamda kişiler ya iletişimi ya da iletişimsizliği becerirler. Bizim gördüğümüz, daha çok iletişimsizliği becermeleri olmuştur. İşte bu beceriyi anlayabilmek, nasıl oluştuğunu görebilmek, iletişim olarak tanımladığımız, o son derece temel sürecin nasıl becerilebileceğini anlamak olacaktır.

Bu kitapta, ilk önce duyguların oluşumu ve nedenleri tartışılıyor. Bu bağlamda, düşünce süreçlerinin, olaylara bakış açılarının, onlara verilen anlamların ya da onlarla ilgili geliştirilmiş olan davranış ve yorum kalıplarının duygu dünyamızla ilişkisine bakılıyor. Daha sonra, iletişim sürecinin aşamaları tanımlanıyor. Her bir aşamanın tanımında, bir yanda "iletişimsizliğin", diğer yanda "iletişimin" nasıl oluştuğu tartışılıyor.

"İletişimin amacı ve sonucu çözümdür. İletişimsizliğin amacı da çözüm, ancak sonucu kavga ve sorundur. İnsanoğlunun hangisini yaptığını anlayabilmek için tarihe, bir sabah gazeteye ya da akşam bir televizyon kanalının haber bültenine bakmak yetecektir..." diyor Dr. A.Kadir Özer ve sizinle paylaştığı iletişim fantezisini yaşamınızda bir gerçeğe dönüştürmenizi diliyor...

ISBN 975-434-153-2



varlık
KDV DAHİL