

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İLETİŞİM BECERİLERİ, MOTİVASYON
VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Seçil BEKCAN**

İSTANBUL, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İLETİŞİM BECERİLERİ, MOTİVASYON
VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Seçil BEKCAN

Öğrenci No:

1207460477

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 17/03/2015

Aday: **Seçil BEKCAN**



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

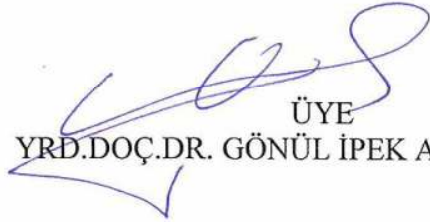
17.03.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1207460477** numaralı **Seçil BEKCAN**'ın "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İletişim Becerileri, Motivasyon ve Sağlık Çalışanları**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 03.03.2015 tarih ve 2015/09 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.2) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. GÖNÜL İPEK ALKAN


ÜYE
YRD.DOÇ.DR.ŞEFİKA DEMİRKAN

Adı ve Soyadı : Seçil BEKCAN
Danışman : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi/2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İletişim Becerileri, Motivasyon, Sağlık Çalışanları

ÖZET

İLETİŞİM BECERİLERİ, MOTİVASYON VE SAĞLIK ÇALIŞANLARI

Günümüz yoğun rekabet koşulları, hızlı gelişen teknolojiler, müşteri beklentilerinin ve kaliteli hizmet isteğinin artmasına, değişen ve zorlu ekonomik koşullara ayak uydurabilme gibi olgular örgütlerin mevcut kısıtlı kaynaklarını etkin ve etkili kullanarak performanslarını arttırmaya yöneltmektedir. Bu durum, insan kaynakları ve örgütsel iletişim kavramlarının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu kavramların yanı sıra motivasyon, iletişim, sürekli iyileştirme-geliştirme, liderlik ve kalite unsurlarını içeren toplam kalite yönetimi çalışanlar arası iletişimi güçlendiren, örgüt çalışanlarının aynı felsefeye sahip olmasını ve tam katılımlarıyla iş akışında karşılaşılabilecek sorunlara analitik çözüm önerileri sunmalarını sağlayan, hataların önceden tespit edilebilmesi ve örgütün kendi alanında başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan enerjiyi ve yenilikleri yakalamayı amaçlayan bir yönetim sistemidir.

Hastane yönetimlerinde hiyerarşiye bağlı olarak iletişim problemleri meydana gelmektedir. Hastanelerin karmaşık, dinamik ve matriks örgütsel yapıları bulunması dolayısıyla farklı rollere sahip sağlık çalışanlarının ilişki özellikleri, iletişimin en önemli unsur haline gelmesini sağlamaktadır. Bireylerin bilgi ve deneyimleri, kabiliyetleri ve ilgi alanlarının farklı olması bireysel ve örgütsel açıdan verimlilik, etkinlik, çatışma ve motivasyon kavramlarının şekillenmesine yol açmaktadır. Hastanelerde iletişim yetersizlikleri, yetki ve sorumluluklarda eşitsizlik, örgütsel kararlara katılım eksiklik, etkin ekip çalışmasının bulunmayışı, başarıların takdir edilmemesi, iş doyumsuzluğu gibi sebepler örgütsel bağlamda motivasyonu azaltıcı etkiye sahip olan faktörlerdir. Çalışanları iyi motive eden ve onların meslek memnuniyetlerini sağlayabilen yönetimler, işletmelerini başarıya ulaştırmada önemli bir engeli aşmış bulunmaktadır. Çalışanların iletişim yetersizliği iş memnuniyetsizliğine yol açmakta ve kurumları başarısızlığa itmektedir. Çalışmada, örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimlerinin çalışma motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Name and Surname : Seçil BEKCAN
Supervisor : Prof. Dr Mehmet Fikret GEZGİN
Major : Master Thesis/2015
Major : Hospital and Healthcare Institutions of Management
Key Words : Communication Skills, Motivation, Health Care Workers

ABSTRACT

COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND HEALTH CARE WORKERS

Today, cases such as increasing competitive conditions, rapidly changing technological developments, increasing customer expectations of quality and service requests and the ability to adapt to changing economic conditions is headed to improve the performance of the organization. This situation causes to lead the concept of human resources and organizational communication to the fore. As well as motivation, communication, continuous improvement and development, leadership and total quality management including quality aspects is a management system that aims to empower the communication between employees, enable to have the same philosophy and encounter the problems in the workflow with full involvement to provide solutions among employees, to determine errors in advance and to capture the dynamism and innovation needed to achieve success in their branch.

Communication problems may occur depending on the hierarchy of hospital managements. Relationship characteristics of health care workers with different roles are to render the communication as the the most important element due to the presence of organizational structures of hospitals such as complexity, dynamics and being matrix. The difference between knowledge and experience, abilities and interests of individuals lead to formation of concepts such as efficiency, effectiveness, conflict and motivation in terms of both individual and organizational. Insufficiency of communication in hospitals, inequalities in authorities and responsibilities, lack of participation in organizational decision, effective teamwork, recognition of achievement, job satisfaction are the factors that have a decreasing effect on motivation in organizational context. Managements who are motivating their employees well and able to provide their satisfaction in their jobs, has exceeded a significant obstacle to deliver successful. The lack of communication leads to dissatisfaction of employees and institutions are pushed to failure. In this study, the effect of communication among employees to their work motivation is aimed to determine in the organization.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İLETİŞİM BECERİLERİ

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE İLETİŞİMİN TEMEL AMAÇLARI	6
1.1. İletişim Kavramı ve Kapsamı.....	7
1.2. İletişimin Temel Amaçları	12
2. İLETİŞİM BECERİLERİ.....	14
2.1. İletişim Becerileri Kavramı ve Önemi	16
2.2. Temel İletişim Becerileri.....	20
2.2.1. Sözlü İletişim Becerileri.....	22
2.2.1.1. Konuşma Becerileri	23
2.2.1.2. Empati Kurma	25
2.2.2. Sözsüz İletişim Becerileri	27
2.2.2.1. Dinleme Becerisi	27
2.2.1.1.1. Dinleme Türleri	28
2.2.1.2.2. Dinlemede Karşılaşılan Engeller	31
2.2.2.2. Yazma Becerisi.....	33

2.2.2.3. Beden Dili.....	34
2.2.2.3.1. Kişilerarası Mesafeler ve Selamlaşma.....	35
2.2.2.3.2. Jest ve Mimikler	37
2.2.2.3.3. Gözler ve Bakışlar	38
2.2.2.3.4. Baş Hareketleri	38
2.2.2.3.5. Bacakların Kullanılışı ve Oturma Düzenleri	39
2.2.3. Terapötik İletişim Becerileri	40
2.3. Örgütlerde İletişim Becerileri	41
2.3.1. Yöneticilerde İletişim Becerileri.....	43
2.3.1.1. İletişimi Artırıcı Uygulamaları Kullanabilme	45
2.3.1.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı.....	46
2.3.1.3. Geri Bildirimde Bulunma	46
2.3.1.4. Çalışanları Bilgilendirme.....	47
3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÖNEMİ.....	48
3.1. Sağlık Çalışanlarında Temel İletişim Becerileri	55
3.1.1. Sağlık Çalışanlarında Sözlü İletişim Becerileri	57
3.1.2. Sağlık Çalışanlarında Sözsüz İletişim Becerileri	60
3.1.3. Sağlık Çalışanlarında Terapötik İletişim Becerileri.....	61
3.2. Sağlık Çalışanları ve Yönetim Arasındaki İletişim Becerileri.....	63
3.3. Sağlık Çalışanları ve Hastalar Arasındaki İletişim Becerileri.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI	68
1.1. Motivasyon Süreci	72

1.2. Motivasyonun Yararları	75
1.3. Motivasyonu Arttırıcı Araçlar	77
1.3.1. Ekonomik Araçlar	78
1.3.1.1. Ücret Artışı	79
1.3.1.2. Primli Ücret	80
1.3.1.3. Kâra Katılma.....	80
1.3.1.4. Ekonomik Ödüller	80
1.3.2. Psikolojik Araçlar	80
1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	84
1.3.2.2. Sosyal Katılım	84
1.3.2.3. Gelişme ve Statü.....	85
1.3.2.4. Psikolojik Güvence.....	85
1.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	86
1.3.3.1. Katılım.....	88
1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Verme.....	89
1.4. Motivasyon Teorileri.....	89
1.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	90
1.4.2. Çift Faktör Teorisi.....	93
1.4.3. ERG Teorisi	95
1.4.4. Vroom Bekleyiş Teorisi	97
1.4.5. Lawler-Porter Modeli.....	99
2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ	102
2.1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Süreci	109
2.2. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Yararları.....	111
2.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Arttırıcı Araçlar	113

2.3.1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Araçlar	114
2.3.2. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Psikolojik Araçlar.....	115
2.3.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	117
SONUÇ	119
KAYNAKÇA.....	123
ÖZGEÇMİŞ	134

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No.	Sayfa No.
Tablo 1. Yöneticilerin Örgütsel İletişimi Arttırıcı Uygulamaları.....	45
Tablo 2. Hemşirelik Öğrencilerinin Sınıflara Göre İletişim Beceri Düzeyleri	55
Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonlarını Arttıran Faktörler.....	104
Tablo 4. Hemşirelik Öğrencilerinin Duygularının İfadesinin Yararlarına İlişkin Görüşleri.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1. İhtiyaçlardan Doğan Motivasyon Süreci.....	75
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	91
Şekil 3. Lawler ve Porter'ın Geliştirdiği Motivasyon Modeli.....	97
Şekil 4. Alderfer'in ERG Yaklaşımına Göre İhtiyaçlar.....	98
Şekil 5. Vroom'un Motivasyon Modeli.....	101

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ANÜ	: Anadolu Üniversitesi
ATÜ	: Atatürk Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
Çev	: Çeviri
SBD	: Sağlık Bilimleri Dergisi
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEU	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DGÖ	: Duygu Gereksinimleri Ölçeği
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ed.	: Editör
EFD	: Eğitim Fakültesi Dergisi
EÜ	: Ege Üniversitesi
FBE	: Fen Bilimleri Enstitüsü
GÜ	: Gazi Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
İBDÖ	: İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçek
İBÜ	: İstanbul Bilim Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KSÜ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
NKÜ	: Namık Kemal Üniversitesi
PAÜ	: Pamukkale Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SAÜ	: Sakarya Üniversitesi
SBD	: Sosyal Bilimler Dergisi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
ss.	: Sayfalar
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
UK	: United Kingdom /Birleşik Krallık
UNICEF	: Birleşmiş Milletler Çocuklara Acil Yardım Fonu
USA	: United States of America /Amerika Birleşik Devletleri
UÜ	: Uşak Üniversitesi
vd.	: ve diğerleri
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YLDP	: Yüksek Lisans Dönem Projesi
YÜ	: Yeditepe Üniversitesi
yy.	: yüzyıl
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüz iş ve yaşam koşulları bilgi ve teknolojilerin hızlı gelişimi, bilgi teknolojilerinin bu hızlı değişim ve gelişimi üzerinde yaşanan dünyada ülke sınırların anlamını yitirmesine, değişim ve gelişimin iş, sosyal ve ekonomik yaşama etkileri birey ve toplum ve onların gereksinimlerini karşılayan örgütlerin değişen ve dönüşen şartlara göre uyarlanmasını zorunlu kılmıştır. Bugünün iş, sosyal ve ekonomik yaşamında yaşanan değişimler ve gelişmeler dikkate alındığında bireylerin sağlık hizmetlerine olan gereksinimlerini arttırmaktadır. İnsanların, sağlıklı ve güvenli çevrede yaşama isteği, yaşam hakkının korunması, sağlıklı olma ve gereksinim duyduğunda nitelikli sağlık hizmeti alması son derece önemlidir. İletişim becerileri yüksek ve motivasyonu tam sağlık çalışanları insan ve toplum yaşamı için son derece önemli sağlık hizmetlerinin üretiminde ve sunumunda etkili olacaktır.

Bu çalışma konusunu oluşturan iletişim becerileri, motivasyon ve sağlık çalışanları ile örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan iletişimlerini ve bu iletişimin çalışma ortamındaki iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemesi açısından önemlidir. Bireysel ve çevresel etkilerin bir arada incelenerek bireylerin hangi motivasyon süreçlerinden geçtiği ve iş performanslarının nasıl etkilendiği açıklanmaya ve önemi belirtilmeye çalışılmıştır.

Sağlık kurumlarında iletişim konusu değerlendirilirken, idari kadro, hekim, hemşire ve diğer yardımcı sağlık personel arasındaki iletişim sürecinde ortaya çıkması olası birçok problem öncelikle incelenmesi gereken durumların başında gelmektedir. Örgüt içi iletişim eksikliklerinin giderilmesi, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlayabilmeleri ve dinamik, verimli, kaliteli hizmet üretebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Yoğun çalışma temposu ve iş yükü altında yeterince stresli olan sağlık çalışanları hasta ve hasta yakınlarıyla mesai boyunca temas halindedir. Bu sebeple sağlık çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutmaları ve iş performanslarını düşürmemeleri gereklidir. Kaliteli sağlık hizmetlerinin verilmesi ve insanlarla sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi amacıyla kurumsal iletişimin, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasına, kurum içi işleyişte gerekli üretim ve yönetim süreçlerinde bölümler arası eşgüdümü, bilgi ve deneyim paylaşımını, motivasyonu, eğitim ve karar alma süreçlerini, denetimi, değerlendirmeyi sağlamasına olanak vermesi zorunlu kılınmıştır.

Sağlık kurumlarında iletişimin önemi herkes tarafından biliniyor olmasına karşın, sağlık hizmetlerinde iletişimin sağlık çalışanları arasında hak ettiği değeri görmemesi ilgi çekici bir durumdur. Genel olarak bakıldığında Türkiye’de sağlık çalışanları birbirleri ile arasında ciddi bir iletişim sorunu yaşandığı genel olarak kabul görüyor olmakla birlikte, iletişimin iki tarafı olan hem sağlık çalışanları hem hasta ve hasta yakınları karşı tarafa nedensel yükleme aracılığıyla suçlamalarda bulunmakta ve sorunların kökenine inilememektedir. İletişimin tek taraflı olarak gerçekleşmesi sonucunda bireylerin empati duyguları da gelişmemekte veya bilginin bireylerarası ve örgüt içerisindeki akışı farklılıklara uğrayarak yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Bireylerin yüz yüze iletişimleri ihmal etmesi ya da farklı iletişim kanallarıyla bilgi edinmesi hem bilginin güvenilirliği hem de hızı açısından problemlere neden olabilmektedir. İletişimin bu açıdan bireysel faktörler dışında çevresel etkenlere de maruz kaldığı unutulmamalıdır.

Sağlık hizmetleri insan odaklı anlayışla onların genel sağlığını koruma ve geliştirmeye yönelik, hastalık ve sakatlık durumlarında iyileştirici ve rehabilite edici hizmetleri sunan, hizmetin üretimi ve sunumunda insan ilişkileri üzerine temellenmiş bir hizmettir. Sağlık hizmetleri sunumunu gerçekleştiren sağlık çalışanlarının hastalar ile yüz yüze olması, tanı, tedavi, bakım ve rehabilite sürecinin etkinliği, istenen iyileşmenin sağlanabilmesi bireylerle etkin iletişim kurulması önemlidir. Etkili iletişim becerileri özel yeteneğin yanında geliştirilebilir bir özellik taşımaktadır. Sağlık personeli bir yandan sözel ve sözel olmayan iletişim yoluyla bireyin yaşadıklarını anlamaya çalışırken, diğer yandan kendini doğru ifade edebilmeli, bir bakım verici olarak bakımı alan kişi ile etkin iletişim kurabilmelidir. Yapılan çalışmalar, sağlık personelinin etkili kişiler arası ilişkiler ve iletişim becerisi geliştirmesinin hastalar üzerinde, hizmetten memnun kalma, tedaviye uyum ve iyileşmeye motivasyonun artması gibi olumlu etkiler yarattığını göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının insan hayatını ön planda tutarak hizmet verdikleri göz önünde bulundurulduğunda, sağlık kurumlarında çalışanların yüksek stresli olması ve personelin motivasyon düzeyinin rahatlıkla düşmesi beklenen bir sonuçtur. Motivasyon kaybı ise hasta güvenliğini tehlikeye sokabilecek bir unsurdur ve hemşirelerin, hekimlerin, başhekimlerin ve yardımcılarının, müdürlerin yönetsel ve klinik hatalarının sebeplerinden birisidir. İnsan faktörünün bir sağlık kurumu için vazgeçilmez bir unsur

olduğu göz önünde bulundurularak sağlık çalışanlarının mevcut motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, demografik özelliklerine göre motivasyon boyutlarını algılamaları ve değerlendirmelerinin ortaya konması, motivasyon boyutları arasındaki ilişki ve motivasyona etki eden faktörlerin önem düzeylerinin tespit edilmesi gibi hususlar kaliteli ve verimli hizmet anlayışının sürdürülebilmesi açısından önemli bir role sahiptir. Çalışmada motivasyon teorilerinin açıklanması ile insanda motivasyon sürecinin gerçekleşmesine farklı şekillerde yaklaşılmakta, iç ve dış etkenlerin bu sürece etkileri belirlenerek sağlık çalışanlarında bu olgunun nasıl meydana geldiği ifade edilmektedir. Ayrıca örgütsel iletişimin önemine değinilerek iletişim unsurlarının iletişim sürecinde hangi rolleri üstlendiği belirtilmekte, sağlık çalışanlarının bireysel ve örgütsel iletişimlerinin motivasyon düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları ile aralarında nasıl bir ilişkinin olduğu ortaya konulmaktadır. Yurt içi ve yurt dışında yapılan iletişim ve motivasyon ile ilgili araştırmalardan örnekler verilerek teorilerin uygulamada ne kadar etkin olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır.

-Çalışmanın Amacı: Sağlık, birey açısından fiziksel ve ruhsal olarak iyilik halinde olmayı, sağlık çalışanları açısından öncelikle birey ve toplumun sağlığını korumayı ve genel sağlık seviyesinin geliştirilmesi, hastalık, sakatlık durumlarında ise iyileştirmeyi, bu mümkün olmadığında ise bireyin bir başkasına ihtiyaç duymadan olağan yaşamını sürdürmeyi hedeflerken, ülke açısından ise gelişmişlik, mevcut kısıtlı kaynakların etkili ve adil dağılımını ve ülke sınırları içindeki sağlıklı toplumu ifade etmektedir. Sağlık yaşam kalitesinin korunması, yaşamın sürdürülebilirliği için en temel ve vazgeçilemez unsur olarak son derece önemlidir. Motivasyonu yüksek ve etkili iletişim becerilerini ile donanmış sağlık çalışanları sağlık hizmetlerini etkili ve kaliteli sunarken sağlık işletmesinin genel performansına önemli katkıda bulunacaktır. Çalışma konusunu içeren kavramlar, tanımlar sağlık işletmelerinde sağlık hizmet sunumunu gerçekleştiren sağlık çalışanları için önemli olduğu kadar, sağlık işletmelerine sağlık talebi ile başvuran hastalarında nitelikli sağlık hizmetine ulaşmasını mümkün kılacaktır.

Yüksek motivasyona sahip sağlık çalışanları bu motivasyon ve etkili iletişim becerileri ile nitelikli sağlık hizmetlerini üretmesi ve sunması ve bu konuda yapılan çalışmalarda bunların nasıl gerçekleştiği ve literatürde bu konuda hangi çalışmaların yapıldığı konunun genel çerçevesini çizmektedir. Sağlık çalışanlarında iletişim kurma becerilerinin hem bireysel hem örgütsel çalışma motivasyonuna olumlu ya da olumsuz

katkıları ifade edilerek çalışma yaşamında başarılı olmak açısından değerlendirilmektedir.

-Çalışmanın Önemi: Çalışma kapsamında öncelikle kamu kurumlarında verimliliği teorik yönleri ve tanımlamalara yer verilecektir. Bu çalışma başta sağlık kurumlarında çalışan bireyler olmak üzere, işgörenlerin birbirleri ile olan iletişimleri ve bu iletişimin çalışma açısından iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini incelemektir. Bireylerarası iletişimin örgütsel başarı açısından önemi göz önünde bulundurularak işbirliği, ekip çalışması ve bilgi paylaşımı gibi konuların çalışma performansını arttırdığı belirlenmektedir. Bu süreçte kurum yönetimi ve çalışanları ya da çalışanların kendi arasındaki ilişkiler, bireysel ve kurumsal faktörlerin etkileriyle birlikte ele alınarak örgütsel başarının sağlanmasına yolundaki gelişmelere vurgu yapılmaktadır.

Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık çalışanları kendi aralarındaki ya da hastalarla olan ilişkilerindeki iletişim becerilerinin ve iş motivasyon düzeylerinin yüksek olmasının hizmet kalitesine ve çalışma performansına etkisi bulunmaktadır.

-Çalışmanın Planı: Çalışmanın birinci bölümünü oluşturan iletişim kavramına genel bir bakış, iletişim ile ilgili tanımlarına yer verilerek iletişimi meydana getiren unsurlar ele alınarak bireyler arası iletişimin nasıl olduğu açıklanarak ilgili alan yazın incelenerek alt başlıklar halinde verilmiştir. Sağlık kurumları gibi örgüt ortamında birçok bireyin bir arada çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda, bireysel iletişimin çalışma performansına ve insani ilişkilerin gelişmesine etkisi araştırılmaktadır. İkinci bölümde motivasyon kavramının tanımı, motivasyonun oluşma nedenleri ve süreçleri, motivasyon yaklaşımlarının değerlendirilmesi bağlamında sağlık işletmelerinde incelenmiştir. Sağlık çalışanlarının çalışma performanslarının olumlu ya da olumsuz bir biçimde etkilenmesine etken olan faktörlerin hangilerinin etkili olduğu ilgili alan yazın incelenerek açıklanmış, sağlık çalışanlarında motivasyonunun önemi ve kaliteli hizmet sunumunda etkisinin önemli olduğu ilgili literatür ve mesleki deneyimlerle irdelenmiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma genel olarak ilgili ulusal ve uluslararası literatür taraması sırasında zaman yetersizliği ve maliyet gibi karşılaşılan zorluklar, sınırlamalar arasındadır. Tarihi metod, ilgili literatür kaynaklarını tarama tekniğine dayanmaktadır. Çalışmanın temelini oluşturan temel kavramlar tanımlanıp

Çalışmanın önemi ortaya konulmaya çalışılmış ve konu ile ilgili kitaplar ve internet sitelerinden yararlanılmıştır. İletişim ve motivasyon konusunun sağlık çalışanları bağlamı bu grup çalışanlar üzerine yapılan bazı araştırmaların yorumlanması yanında mesleki birikim, bireysel deneyim, gözlemler ve yaşanan ya da tanık olunan örnek olaylardan da yararlanılmasını da mümkün kılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Genel olarak literatür taraması sırasında zaman yetersizliği ve maliyet, karşılaşılan zorluklar, sınırlamalar arasındadır. Çalışma konusu kapsamında ulusal ve uluslararası yazında konu ile ilgili makaleler incelenmiş ve uluslararası literatürde İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. İletişim becerileri ve motivasyon konuları hakkında Türkiye'de ve dünyada birçok çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Çalışma çok boyutlu, kapsamlı ve güncelliğini sürdürmesi nedeni ile konu bu yönde sınırlandırılmıştır.

.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİMİN BECERİLERİ

1. İLETİŞİM KAVRAMI VE İLETİŞİMİN TEMEL AMAÇLARI

Bireye yaşamasında önemli olan bilgi, beceri, tutumlar ilk önce aile kurumu içerisinde kazandırılmaya çalışılmaktadır. Kazandırılan davranış değişikliklerinin yaşanması da diğer bireylerle arasında nasıl bir iletişim kuracağının öğretilmesine bağlı olmaktadır. İlk ağlama, bir çocuğun anne ve babasıyla kurmaya çalıştığı ilk iletişim denemesi olarak kabul edilebilir. Anne, ilk iletişim çatışmasını çocuğuyla yaşamaktadır. Toplumsal ve bireyler arası iletişimlerde mutluluğun yakalanması, anlaşılması ve paylaşılması çok önemlidir. İnsanlar çatışmadan kurtulmanın ve mutluluğu yakalanmanın en etkili yolu iletişimde geçmektedir. Kişisel ilişkiler önemli bir mutluluk kaynağıdır. Etkin iletişim yaşayan insanlar yaşamayanlara oranla daha mutlu olduğu görülmektedir.¹ İletişimin iyi olduğu kurumlarda da verimliliğinin arttığını ve çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüğü savunulmaktadır.

Günümüzde teknolojik ve sosyal değişimlerin hızlı bir şekilde yaşanması sonucunda bireyler ve kurumlar kendilerini bu değişime adapte etmek zorunda kalmaktadır. İhtiyaçların hızlı bir şekilde değişmesi ve çeşitlenmesi ile kurumlar ve bireyler kendilerini uyum sağlamaya yöneltmektedir. Gelişmelere açık olan ve iletişim konusunda en az düzeyde sorun yaşayan bireyler veya kurumlar, başarıya giden yolda bir adım önde bulunmaktadır.

Eski dönemlerde belki bir insanın tek başına yaşama imkânı mümkünken, günümüzde insanların çevreden bağımsız yaşaması imkânsız gibi gözükmekte, hayatları boyunca bir sosyal yapının içerisinde yer alma ihtiyacı duymaktadırlar. Modern yaşantıda özel sektör ve devlet bünyesinde bulunan yapılarda gerçekleştirilen faaliyetler, çalışmalar, ilişkiler ve süreçler genellikle karmaşık bir örgütsel ortamda sürdürülmektedir. Modernleşme süreci ile değişen devlet ve toplumda ortaya çıkan örgütlenme biçimi, işleyişi ve örgütlerin yönetimi hususunda son yüzyılda önemli

¹ M. Küçük, İletişim Bilgisi, Eskişehir, 2012, s.10

değişiklikler meydana gelmiş, tüm kurum ve kuruluşlar insani ve fiziki kaynaklarını kendi örgütsel amaçları doğrultusunda kullanma yoluna başvurmuştur. Daha profesyonel bir şekilde hizmet vermek ve faaliyet göstermek amacıyla disiplinli bir takım çalışması ile sağlıklı bir örgütsel iletişim konuları önem kazanarak örgütsel ve bireysel başarının anahtarı haline gelmiştir.

1.1. İletişim Kavramı ve Kapsamı

İletişim sözcüğü, Latince ‘ortak’ anlamına gelen ‘communis’ kökünden türetilmiş ‘Communication’ kelimesinin Türkçedeki karşılığı olarak kullanılmaktadır. ‘Communication’ sözcüğü, kökeninden dolayı ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ifade etmektedir. Bireyin yaşadığı toplum içerisinde mevcut olan kuralları, değer ve inançları aktarabilmesi iletişimle gerçekleşmektedir. İletişim kavramını ilk defa M.Ö 5. ve 4. yüzyıllarda (yy.) Aristo tarafından açıklık getirilerek şu şekilde tanımlanmıştır: “Bir hatibin, konuşmasıyla dinleyicilerini istediği biçimde etkileyebilme ve inandırıcı olma becerisi ve sanatıdır.”¹ Bir beceri yetkinliği olarak görülen iletişimin, karşıdaki bireyde bazı duygular uyandırarak tepkiye neden olması beklenmektedir. Karşılıklı olmayan konuşmalar ise iletişim olarak değerlendirilmemelidir.

En yalın şekliyle iletişim, karşılıklı bilgi verme olarak ifade edilmektedir. Kapsamlı bir şekilde ifade edilecek olursa, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında bilgi, fikir, düşünce, algı, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla, aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir.² İletişim yaşamın her alanında kullanılmakta, bir kişiden diğer kişiye aktarılan bilgi, his ve açıklamaları kapsamaktadır.

Örgüt düzeyinde iletişimi açıklayan tanım ise şu şekildedir: “Kurum içinde kurum üyelerinin birbirleriyle mesaj ve anlam paylaşma süreçleri, kurum dışında ise daha çok kurumun tüzel kişiliğiyle zaman zaman da yine üyeleriyle dış çevre arasında

¹ Ö. Gülbahçe, “Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi (ATÜ), Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt (C.)12, Sayı (S.)2, Erzurum, 2010, s. 13

² İ. Bakan, Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011, s. 132

mesaj ve anlam paylaşma süreci” olarak belirtilmektedir.¹ Çevreden etkilenen ve aynı şekilde çevreyi de etkileyen bir etki-tepki mekanizmasına sahip olan iletişim, insanların duygularını, tutumlarını, ilişkilerini, becerilerini ve düşüncelerini içeren karmaşık bir süreç olarak genellenmektedir. Çevreden gelen belirsizliğin giderilmesi için birbirine bağlı ilişkiler ağı içinde birçok mesaj oluşturulmakta ve bu mesajlar bireylere göre farklı şekillerde yorumlanarak ortaya çıkmaktadır.

İletişim kişiler arası ilişkileri, örgütleri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan temel bir faktördür. İletişim kavramı şu tanımlanmaktadır: “Bireylerin birtakım semboller kullanarak karşısındakini etkileme sürecidir. Bu etkinliğin verimli biçimde gerçekleştirilmesinin iletişimde olan iki bireyin iletişim niteliklerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Özellikle eğitimin bu açıdan başlı başına bir iletişim etkinliği olduğu ifade edilmektedir. Bireyin kendini iyi ifade edebilmesi ve karşısındakini daha iyi anlayabilmesi için kişinin uygun dinleme ve konuşma alışkanlıkları kazanmış olması gerekir. Bir iletişim mesleği olan öğretmenlikte de etkili olabilmek için iyi bir iletişim becerisine sahip olmanın önemi vurgulanmakta ve mesleki bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir.”² Bireylerin dinleme alışkanlığının genel olarak gelişmemiş olduğu düşünüldüğünde gündelik yaşantıda ya da herhangi bir kurumda ortaya çıkabilecek sorunların çözümünün olmadığı ya da iki taraftan birisinin çözümden memnun olmaması ile sonuçlandığı öngörülebilir. Bu sebeple öncelikle bireylere dinleme alışkanlığı kazandırılmalı, daha sonra kendisini yeterince ifade etmesi için iletişimin temel unsuru olan düzgün konuşma alışkanlığının kazandırılması gereklidir.

İletişim olgusu insanlar arasında etkileşimin temel yapısını oluşturmaktadır. Günlük yaşantının içerisinde insanların birbirleriyle anlaşabilmesi ve ilişkilerinin düzenlemesi iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. İnsanoğlunun diğer canlı türlerinden ayrılmasında gelişmiş iletişim yeteneğinin bulunması ile duyguların, düşüncelerin paylaşılması, yaşantısında birtakım keşifler yapması, çevresini tanıyarak ilişkilerini geliştirmesi ve çevre etkileşimiyle toplumun bir bireyi olarak yaşamını devam ettirmesi gibi hususlar etkilidir. Doğuştan sahip olunan bazı etkileşim unsurlarının zamanla gelişerek insanların ‘birey’ haline gelmesini sağlaması, insanın toplumsal bir canlı

¹ B. Gülnar, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2007, s. 43

² M. Dilekmen - Z. Başcı - F. Bektaş, “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, ATÜ, Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), S.12, Erzurum, 2008, s. 223

olduğuna işaret etmekte ve diğer bireylerle iletişim ihtiyacı içerisinde olduğunu göstermektedir. İnsan ilişkilerini temel alan mesleklerden hemşireler, öğretmenler, psikologlar, avukatlar ve yöneticiler genel olarak iletişim becerisi yüksek bireylerdir ve toplumda sağlıklı iletişim ortamları yaratarak görevlerini yerine getirmeye çalışmaktadırlar. İnsanın iletişim becerilerinin gelişerek diğer bireyler için birtakım görevleri yerine getirmeye çalışması onun öğrenen bir varlık olduğunu ve iletişimin toplumsallığını ön plana çıkarmaktadır.

İletişim kelimesi o kadar çok farklı anlamda kullanılmıştır ki, kelimeye birden fazla değişik anlam yüklenmiştir. Yapılan araştırmalarda kelimenin tam 4560 farklı anlamda kullanıldığı görölmüş ancak bu daha sonra on beş anlama kadar indirgenmiştir. Bu anlamlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- “• Düşüncenin sözel olarak (konuşma ile) karşılıklı değiş tokuşu,
- İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşıdakine kendini anlatabilmesi,
- Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim,
- Bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılması,
- Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci,
- Bir kişi ya da bir şeyin başka bir kişiye/bir şeye içinden aktarımla, değiş tokuşla dönüşme, değişme süreci,
- Yaşayan bir evrenin parçalarının ilintilenmesi, bağlantılarının kurulması süreci,
- Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaştırılması, başkalarına da aktarılması süreci,
- Askeri dilde iletinin (komutun) gönderilmesi ile ilgili araç, usul ve teknikler,
- İletiyi alanın belleğinin, iletiyi gönderenin beklentisine uygun yanıt verecek şekilde uyarılması,
- Organizmanın ortamdaki uyarıya verdiği fark edilir yanıt, ortamdaki değişime uyarlanma yanıtı, bu yanıtla diğerini etkileme,
- Kaynaktan çıktıktan sonra iletiyi alan için bir uyaran olan davranış;
- Kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı,
- Belli bir konumdan, yapıdan bir diğerine geçiş süreci,

- Güç (iktidar) kaynağı olarak kullanılan mekanizma.”¹

Türk Dil Kurumu’nun sözlüğü ise iletişim kelimesini iki farklı anlamda tanımlamıştır:

- “• Duygu, düşünce ya da bilgilerin usa gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme (...)
- Telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi aygıtlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme ...”²

İnsan sosyal bir varlık olarak kabuk görmüştür. İnsanın sosyal bir varlık olmasının en büyük nedenlerinden birisi de iletişimdir. Bu nedenle çevresiyle iletişim kurma ihtiyacı içerisinde. İnsanoğlu çevresindekileri anlayabilmek ve kendisini de çevreye anlatabilmek için iletiler alır ve iletiler verir. İletişim sadece konuşmayla değil, duruşu, yüz ifadeleri, oturuş biçimi, beden diliyle de insan çevresine iletiler yollamaktadır. İnsanlar birbirleriyle iletişim kurmadan yaşaması olanaksızdır. Televizyon izlemek, gazete okumak, reklâm panoları ve diğer birçok şeye maruz kalmaktadır ve bunların hepsi iletişim bir parçası olarak görülebilmektedir. Bu açıdan iletişim: “İki kişinin karşılıklı konuşması, söylenenleri anlayarak bunlara tepkiler vermesinin çok daha ötesindedir. İnsan var olduğundan bu zamana kadar doğa ile sürekli etkileşim içerisinde olmuştur ve bu süreçte bilgi paylaşımlarında bulunulmuş, ortak alanlar üretebilme çabası içerisinde olunmuştur. İnsanoğlu ilk olarak kendisini ifade etmek için sesler çıkartmış, bu seslere eşlik eden vücut hareketleri ortaya çıkmış ve daha sonra mağara duvarlarına çeşitli anlamlara gelen çizimler yapmışlardır. Farklı coğrafyada diller ortaya çıkmış ve kelimelerin belli işaretlerle kağıda, tahtaya, taşla dökülme ile yazı ortaya çıkmıştır.”³

Yazının bulunmasıyla birlikte, hayvanlar ehlileştirilmiş ve mesajlar at, deve ve posta güvercinleriyle gönderilmeye başlanmıştır. İlk çağ medeniyetlerinde, haberin dolaşabileceği pazaryerlerinde insanların okuyabilmeleri için resmi gazetelerin duvarlara asıldığı belirtilmektedir. 15. ve 16. yy.da gazeteler ve elyazmaları gelişmeye

¹ M. Zillioğlu, İletişim Nedir?, İstanbul, 1993, s. 47

² Türk Dil Kurumu (TDK), “İletişim”, Türkçe Sözlük, Ankara, 1983, s. 578

³ N. Güngör, İletişim-Kuramlar-Yaklaşımlar, Ankara, 2011, s.10

başlamış, zamanla bilgi dolaşım ağı kurulmuş, bununla birlikte ihtiyaçlar doğrultusunda teknoloji gelişmeye devam etmiştir. İletişim karmaşık, dinamik, küresel boyutları olan olgu ve olaylar bütünüdür ve teknolojinin gelişmesiyle de insanlar yoğun bir iletişim ağı içerisine girmişlerdir. İnsanoğlunun yaşamında iletişim olgusu he zaman varlığını sürdürmüş, değişik coğrafyalarda ve farklı toplumlarda mevcut teknolojik insan yaşamı içerisinde olmuştur.¹ Ancak günümüzde teknolojinin çok fazla gelişmesi, kişilerarası iletişime olumsuz bir etkide bulunmaktadır. Facebook ve Twitter gibi başlıca sosyal iletişim ağlarında fazlaca vakit geçiren çocuk ve genç kesim, internete bağlanarak yüz yüze iletişimi bir kenara atmaktadır. Dışarıda beraberce geçirilen vakitlerin gözle görülür bir şekilde azaldığı bilişim çağında, telefon ve bilgisayar sektöründeki gelişmelerle insanlar arasındaki iletişim yalnızca bir ekrana ve klavyeye aktarılmakta ve kişilerarası iletişimde konuşma, dinleme, cevap verme gibi beceriler körelmektedir. Sosyal medyada boy gösteren bireylerin, gerçek hayatta karşılaştıklarında internet ortamı dışında ortak olarak gerçekleştirdikleri bir aktivite bulunmadığından ciddi bir iletişim eksikliği meydana gelmektedir.

Değişen toplum ve ortamda kelimeler tamamen değişime uğramamaktadır. Diğer bir deyişle, içerisinde yaşanılan ortam sürekli olarak değişmekte yalnız yaşıntıda öğelerin tanımlandığı sözlü dil aynı kalmaktadır. Sözlü iletişimin oluşturmuş olduğu mekân ve zaman, değişmeyen dil ile değişen ortamı birbirine bağlamaktadır. Sözlü iletişimin dinamik bir yapıya sahip olması sebebiyle, dil sözlü iletişimin içerdiği öğeleri etkilemektedir. Sözlü iletişimin temel ögesi olan dil insan-insan ve insan-toplum ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için kendisini yenilemek zorundadır. Dilin aslında sabit olduğu fakat sözlü iletişim içerisinde kullanıldığı zaman dinamik bir hale dönüştüğü ifade edilmektedir. Dili dinamik hale getiren ise, iletişim aracılığıyla mekânın ve zamanın gerçekliğini taşımasıdır.²

Toplunun farklı tabakalarında yer alan dil doğal olarak kendi içerisinde de farklılık göstermektedir. Gençler arasında türeyen yeni kavramlar, bu nesil arasında yeni bir kültür oluşturmaktadır. Önceki nesil ise bu durumu haliyle yadırgamakta ve iletişimde kopukluklar meydana gelebilmektedir. İnternet kültürü ve sokak ağzı denilen

¹ H. Tutar - M.K Yılmaz, Genel İletişim, Ankara, 2003, s.34

² W. J. Severin - J. W Tankard, Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the Moss Media, New York, 2000, s.92

olgular zamanla evrimleşerek gençlerin iletişimde farklı etkilere sahip olmaktadır. Sanal dünyaya bağlı olan bireyler arasındaki iletişimde kopuklukların bulunması su götürmez bir gerçek olmakla beraber, bu durumun hızla yayılmasının önüne geçilebilecek bir çözüm henüz bulunmamaktadır. Sürekli yenilenen ve yayılan bu durumun geleceği konusunda kesin bir yorum yapmak mümkün olmamaktadır.

Sözlü kültürün oluşturmuş olduğu iletişim somut bir kanıta dayanmamakta ve unutulmamak için de kendisini sürekli olarak tekrar etmesi gerekmektedir. Sürekli tekrar edilmesinden dolayı sözlü iletişim insan hayatı içerisinde sıkça kullanılmaktadır. Düşünceye ve hafızaya dayalı iletişim biçimi olmasının sebebi de buradan kaynaklanmaktadır. Karşı tarafla sözlü iletişim içerisindeyken hem konuşan hem de dinleyen olarak düşünsel kategoriler oluşturulmakta ve anlamlandırma sağlanmaktadır. Bu durumda sözlü iletişiminin karmaşıklaşmasının önüne geçilmekte ve daha sağlıklı, anlaşılır sözel iletişime ortam hazırlanmaktadır. Dilin soyutlaştırılması az araçla çok mesaj verilmesini sağlamaktadır. Konuşma sırasında verilecek tek kelimelik mesaj ile karşıdakinin birden çok kelimeyle anlayacağı ifadeyi anlaması sağlanmaktadır.¹ Bu sayede yazılı iletişime göre anlatım üstünlüğü bulunan ve anlatılmak istenenin hızlı aktarılmasını sağlayan sözlü iletişim, bireyler arasında daha yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Karşılıklı düşünce ve duyguların dil ile paylaşımı sayesinde soyut bir niteliğe sahip olan sözlü anlatım, kısaca anlatılmak istenen olguların insan zihninde kurgulanması ve karşı tarafın anlayabileceği bir şekilde kelimeler veya cümleler yoluyla aktarılmasından ibarettir.

1.2. İletişimin Temel Amaçları

İletişim insan yaşamında önemli bir unsurdur ve iletişim kuramlarını araştırmak, uygulamalarını anlamak insana hayatı üzerinde olumlu ve önemli değişikliklere yol açacaktır. İnsan ilişkilerinde yaşanılacak olaylar ilk önce doğru algılanmalı ve yorumlanmalıdır daha sonra çözümü de ona göre olmalıdır. İletişim ilkelerini iyi bilmek ve uygulamak birçok konuda aile, arkadaş ve ülkelerarası sorunların çözülmesinde etkilidir. Bunları iyi bilmek ve uygulamak bütün sorunların çözüleceği anlamına gelmemekte fakat sorunun daha oluşum aşamasında önüne geçilmesini sağlayarak diğer

¹ Severin - Tankard, s.94

aşamaya geçmesini engelleyecektir. Öncelikle pek çok insani problemlerin çözümüne katkı sağlayan iletişimin diğer amaçları aşağıdaki gibidir:

- “• İletişim, insanın kendi kendisine bakışını iyileştirmektedir. İnsanların kendilerine ait farkındalıkları, algıları, öz yeterlilikleri iletişim sürecindeki deneyimleri geliştirmekte ve olgunlaştırmaktadır.
- İletişim, diğer insanların karşıdaki insanlara bakışını iyileştirmektedir. Etkili bir iletişim kurularak diğer insanlar üzerinde olumlu bir bakış açısı elde edilmesini sağlayacak davranışların nasıl kontrol edileceği öğrenilmektedir.
- İletişim, insan ilişkileri hakkında bilmediklerimizin artmasını sağlamaktadır. İnsanların nasıl birbirleri ile ilişki kurduklarını ve kurulacak en uygun iletişim biçiminin ne olacağı hakkında bilgilerin öğrenilmesine yardımcı olur.
- İletişim, mesleki hayatta başarılı olunmasına yardımcı olmaktadır. Farklı iş dallarında çalışan iş uzmanları iş hayatında iletişimin önemli olduğunu vurgulamakta ve bununla ilgili yazılar yazmaktadırlar.
- İletişim sayesinde önemli yaşam becerileri öğrenilmektedir. Bu beceriler arasında sorun çözme, karar verme, eleştirel düşünme, konuşma becerileri ve çatışmaları çözme bulunmaktadır.
- İletişim, değişen dünyaya ayak uydurmaya yardımcı olmaktadır. Dile ve kültüre bağlı olan engellerin aşılması ve dünyanın her yerinde iletişim konusunda donanımlı olunması sağlanmaktadır.”¹

Bireyler arasındaki iletişim, kişilerin iletişim sürecinde karşı tarafı ikna etmek, kendi mesajları ile onlara yön vermek, bunu yaparken de bilgilendirerek onların bu iletişim ile keyiflendirme beklentileri bulunmaktadır. “İnsanlar birbirleriyle iletişimde bulunurken karşılarındaki etkilemek, ikna etmek, bilgilendirmek, fikrini değiştirmek, yönlendirmek ve eğlendirmek gibi daha birçok amaç içerisine girmektedirler. Amaçlar genellikle geleceğe yönelik beklentilerden oluşmaktadır. İletişim ise amaçların hızlı bir şekilde gerçekleşmesi için zorunlu bir araçtır. İnsan ancak deneyimleri sonucunda emir

¹ Küçük, s.5

vermeyi, emir almayı, başkalarından bir şeyler istemeyi ve onların isteklerine yanıt verebilmeyi öğrenmekte, olayların nasıl ortaya çıktığı ve nasıl geliştiği hakkında bilgi sahibi olmaktadır.”¹

İletişim kavramı örgütsel etkinliklerin temelini oluşturmaktadır. Yönetime katılma, kararların oluşturulması ve takım çalışmasında kişiler arası fikir bilgi ve duyguların alış-veriş süreci, örgütsel iletişimin geliştirilmesi için önem arz eden ve örgüt hedeflerine ulaşılabilirliği arttıran bir durumdur. Örgütte çalışan bireylerin bu hedefleri daha iyi anlayabilmesini ve yapılan işin anlamlı kılınmasını sağlayan da iletişimdir.² Kısacası iletişimin asıl amaçlarından bilgi verme ve karşıdaki kişiyi etkileme unsurlarının yanı sıra sözsüz ipuçları, jest ve mimikler, sosyal ortamda paylaşım ve katılım gibi kişisel gelişime katkı sağlayan faydaları da bulunmaktadır.

2. İLETİŞİM BECERİLERİ

Beceri, bazı etkinliklerdeki yeterlilik ve uzmanlık anlamlarını içeren bir kavramdır. İletişim becerileri ise en genel anlamıyla “saygı ve empatiyi temel alarak, duygu ve düşünceleri karşıdaki kişiye maske takmadan ‘ben dili’ ile iletebilme, etkili dinleyebilme, somut konuşarak uygun bir biçimde kendini açabilme, başkalarını küçük görmeden kendi haklarını koruyabilme, sözel mesajlarla sözel olmayan mesajlar arasında tutarlılık sağlayabilme biçiminde bireyin, karşıdaki kişilerle doyum verici ilişkiler kurabilmesini sağlayan ve başkalarından olumlu tepkileri getiren, bireyin toplum içinde yaşamasını kolaylaştıran öğrenilmiş davranışlar” olarak tanımlanmaktadır.³ Bu tanıma göre iletişim süreci öğrenilebilen davranışları içermektedir ve kişinin, iletişimde olduğu bireylere duygu ve düşüncelerini kolay, anlaşılabilir ve tutarlı bir şekilde aktarabilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde bireyler sosyal ortamlarda bulunarak davranışlarını ve insanlara yaklaşımlarını geliştirebilir ve iletişimin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak daha olumlu yaklaşımlara yönlendirebilir.

¹ Zillioğlu, s. 48

² P. Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2013, s. 51

³ S. Özkurt, Terapötik İletişim Becerileri Kazandırma Eğitiminin Kamu Çalışanlarının İletişim Çatışmalarına Girme Eğilimlerine Etkisi, ATÜ, SBE, YYLT, Erzurum, 2010, s.34

İletişim becerisi sosyal iletişim ve kişilerarası iletişim ve sosyal etkileşim olarak da ifade edilmektedir. İletişim becerilerinde sözel, sese dayalı, dokunsal ve bedensel gibi öğelerinin öğrenilebilir olduğunun savunulması yanı sıra iletişim becerilerinin sezgisel olarak gerçekleştiği de öne sürülmektedir.¹ İletişim konusunda bireyler kendilerini eğitebilmektedir. İletişim becerilerinin yeterli olabilmesi bireylerin sorunlarının çözmede ve sosyal yaşama uyum sağlayabilmede etkilidir. İnsanlarla iletişim kurma sürecinde yapılan hataların fark edilmesi ve daha iyi iletişim kurma çabası içine girilmesi iletişim becerilerinin gelişmesini mümkün kılabilir. Karşı tarafın davranışlarının hızlı bir şekilde anlaşılabilmesi bireyin iyi bir iletişim yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir.

İletişim becerileri, insanların karşı tarafla olan ilişkilerinde ne ölçüde etkili olduğunu ve iletişimin algının ne kadar ötesine geçebileceğini gösteren bireysel değişkenlerdir. İnsanlarla çoğu zaman iç içe olan ve iyi bir gözlemci olma özelliğine sahip olan bireylerin iletişim becerileri hızlı gelişmekte ve karşı tarafla iyi ilişkilerin kurulmasında ya da olumsuz tavırların anlaşılmasında kişiye bir avantaj sağlamaktadır. Ancak bu beceriler iletişim sürecinde tek başına yeterli olmamakta, iletişim sürecinde yer alan alıcı, iletişim kanalları ve ortam koşulları da iletişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için önemli faktörler haline gelmektedir. Sözlü ve yazılı iletişim kurallarının tamamına hâkim olan bir birey, ortam koşulları el vermediği sürece ya da karşı tarafın ilgisiz tavırlarına maruz kaldığı müddetçe istediğini iletemeyecektir. İletişim becerileri ele alınırken diğer iletişim unsurları ile bir arada değerlendirilmesi, iletişim sürecinin açıklanmasında daha etkili ve doğru olacaktır.

Etkili iletişim becerileri, tüm insani ilişkilerde ve meslek alanında ilişkileri kolaylaştırıcı olmakta ve özellikle insanlarla daha fazla bir arada olunması gereken durumlarda çalışanların iletişim becerilerine daha fazla hâkim olmaları gerekmektedir. Bu duruma örnek olarak psikiyatrist, sağlık çalışanları, öğretmenler, bankacılar, avukatlar ya da satış elemanları verilmektedir. İletişim, farklı birimler arasında olduğunda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kişinin kendisiyle olan iletişim, kitle iletişim araçlarıyla kurulan ilişki, uluslararası ilişkiler gibi farklı iletişim biçimleri

¹ D.B. Çevik, “Müzik Öğretmeni Adaylarının İletişim Becerileri”, GÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi (EFD), C.31, S.1, Ankara, 2011, s.2

bulunmaktadır Kişiler arası iletişim tanımı şu şekildedir: “Yalın olarak, en az iki kişi arasında anlamları anlama ve paylaşma sürecidir. Daha geniş kapsamda düşünüldüğünde kişilerarası iletişim tanımı: İletişim kuran kişiler, mesaj(lar), bağlam, kanallar, yanlış anlamalara ya da anlayamamalara neden olacak çevresel ya da kişi içi gürültünün varlığı ya da yokluğu ve geribildirimi içeren bir süreçtir.”¹ Etkili kişilerarası iletişimde bir bireyin anlatmak istediğini karşı taraf anlayabilmekte ve buna karşılık verebilmektedir. İletişim becerilerinde sözel olan ve olmayan tepkilere duyarlılık, karşı tarafı etkili olarak dinleme ve aynı şekilde tepki verme biçiminde meydana gelmektedir. İletişim becerileri konuşma yoluyla sözel olarak ya da beden diliyle hareket içeren mesajlarla gerçekleştirilmektedir.

2.1. İletişim Becerileri Kavramı ve Önemi

İletişim becerileri sözel, işitsel, dokunsal, bedensel içeren mesajlar ve bu mesajların çeşitli karışımlarından oluşmaktadır. İletişim becerileri sözel ve sözel olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinlemek, bunlara etkili olarak tepki vermek şeklinde de tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise iletişim becerileri, kişinin gereksinimlerini, memnuniyetini, haklarını, yükümlülüklerini giderirken diğer kişilerinde benzer gereksinimlerine, memnuniyetlerine ve haklarına zarar vermemesi için başkalarıyla açık iletişim kurabilmesidir.²

İletişim becerisi bireylere, iletişim süreçlerinde başkalarını anlama, bunları yaparken de onların duygu ve düşüncelerini anlayarak onları görme duyarlılığı kazandırmaktadır. İletişim becerisi aynı zamanda sosyal bir beceridir. İletişim becerileri sezgi yoluyla ve doğuştan gerçekleşmesinden daha çok, iletişim tekniklerinin öğrenilebilir ve öğretilir olmasıdır. İletişim bozukluklarına neden olan sağlıklı iletişim kurma yolları öğrenildiğinde sağlıklı iletişim kurma yollarıda öğrenilmiş olacaktır. İletişim becerileri, iletişim sürecinde kişilerin bu süreci amaçlarına uygun olarak yürütülebilmesi için sahip oldukları uzmanlık ve yeterlilik alanlarını göstermektedir. İletişimde bulunan kişilerin, ortamın, amacın özelliklerine göre

¹ F. Korkut, “Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, Hacettepe Üniversitesi (HÜ), EFD, S.28, Ankara, 2005, s. 143

² M. Fidan, Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yönetim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki, ATÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YYLT, Erzurum, 2013, s.18

iletişim becerisinin niteliği değişmektedir. Karadağ, iletişimin etkili olabilmesi için gerekli ilkeler şu şekilde ifade edilmektedir:

- “● İnsanın değerli ve önemli olduğunu kabul etme
 - İnsana saygı duyma
 - Zorlamada bulunmama
 - Bireysel ayrılıkların varlığını kabul etme
 - Herkesin kendi kararlarını kendisi alabilme gücü ve hakkının olduğuna inanmadır.”¹

İletişim becerileri gelecek olan iletilerle, kişilikle alakalı yakıştırma ya da değerlendirmeleri ayıklayıp iletinin asıl anlatmak istediğini yani iletinin özünü almaktır. İletiler bilgi değildir ancak karmaşık bir süreç sonucunda yorumlanan zmsenen konular kullanılarak bilgiye dönüştürülmektedir. İletişim bağlantısını oluşturmak kazanılmış olan becerinin ve davranışın ürünüdür. Kişiler ya iletişimi ya da iletişimsizliği becermektedir. Zor olan ise iletişimi becermektir ama genel anlamda bakıldığında daha çok iletişim becerilememiştir. İletişim becerilerinin alt boyutlarında yine sözlü ve sözsüz iletişim bulunmaktadır. Sözlü iletişim becerileri, dil ve dil ötesi iletişimin etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili becerilerdir. Dile ilişkin olan iletişim becerisi iyi konuşma, sözcük ve kelime zenginliği, tümcenin iyi ve düzgün kurulması, söz diziminde uyumu yakalamak, uygun ve gerekli olan sözcüklerin seçimi gibi konuları kapsamaktadır. Dilin etkin biçimde kullanımı akıcı ve doğru kullanımdır. Doğruluk ise dilin kullanımında anlamsal ve biçimsel hatalarının yapılmayarak telaffuzunun doğru yapılmasıdır. Sözsüz iletişimde beden duruşu, yüz ifadeleri, göz ilişkisi söz konusudur. Sözel olmayan duygusal mesajlara ilişkin beceriler, kodlama ve kod çözme açısından ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Etkili dinleme ve etkili tepki verme iletişim becerilerinde çok önemlidir. Dinleme insan ilişkilerinde önemli bir unsurdur ve dinleme aynı zamanda bir saygı göstergesidir. Etkili bir şekilde dinlenildiğinde insanların benlik saygısı gelişmektedir.² İletişim kurulan bireyde olumlu bir etki bırakabilmek amacıyla kişilerin dinleme yeteneğine sahip olması ve beden diliyle dinlediğini belirtmesi gereklidir. Sahip olunan bilgilerin paylaşımı ya da eksik

¹ D. Karadağ, Yüzme Antrenörlerinin Bir Liderlik zelliği Olan İletişim Becerilerinin Yzclerinin Motivasyonları zerindeki Etkileri, Marmara Üniversitesi (M), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.6

² Karadağ, s.14

bilgilerin edinilmesi gibi durumlarda etkili dinleme ve tepki verme sonucunda bireylerin gözünde itibarın artması sağlanmakta ve karşı tarafın ciddiye alındığı gösterilerek iletişimin anlamlı kılınmasına katkıda bulunmaktadır.

Bireyin kendisine ilişkin algıları çoğunlukla iletişim süresince diğer insanlardan kendisi hakkında ne öğrendiğinin sonucunu oluşturmaktadır. Ayrıca iletişim becerileri bireyin dış dünyayı da keşfetmesine yardımcı olmaktadır. İletişim insanlar ve dünya hakkında akla gelebilecek belirsizliklerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Belirsizliklerin azalmasıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurulabilmektedir. Genel olarak insanlar enerjilerinin ve zamanlarının önemli bir kısmını sosyal ilişkiler kurmaya ve bu ilişkileri sürdürmeye harcamaktadırlar. Yakın arkadaşlar, aile ve diğer sevdiklerin bulunduğu ortam neresi olursa olsun iletişim kurulmaya çalışılmaktadır. Telefon ve internet gibi iletişim teknolojilerinin gelişmesinin ve bu kadar yaygın bir şekilde kullanılmasının nedenlerinden biri de her zaman ve her yerde, mesafe fark etmeksizin iletişim kurulmak istenmesidir. İnsanlar iletişimin yardım etme amacını ise yapıcı bir şekilde bir bireyi eleştirirken, empati duygusuyla iletişim kurarken, grup içerisinde sorunları çözmeye çalışmakta, bir konuşmacıyı dikkatli ve destekleyici bir şekilde dinlerken yerine getirmektedir.¹ İnternet üzerinden yapılan iletişimde bireylerin sevdikleriyle bir araya gelmesi, bilgilerin paylaşımı, resmi yazışmalar, görüntülü konuşmalar ön plandadır. Ayrıca eğlence unsurlarından televizyon, radyo ve oyunlara ulaşımı mümkün kılan internet, içinde bulunulan teknoloji çağının en güçlü ögesi olarak küresel düzeyde ilgi görmektedir.

İletişimin ve iş yaşamının önemi bir unsuru olan, bireysel iletişim becerilerinin başında gelen ikna etme kavramı, “insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. İkna edici iletişim, iletişimin ikna etmek şeklinde yapılmasıdır yani iletişimin ikna etme işlevi vardır. Bir kişinin ikna olması için, karşıdakine güven duyması gerektiği belirtilmektedir. Bunun içinde karşıdaki kişi iletişimde dürüst olmalıdır. Yine iletişimde bulunulan kişi, dinleyeni anladığını ona hissettirebilmelidir.”² İletişim temel anlayışı istenen mesajı doğru ve etkili bir şekilde iletilmesidir. Doğruluk

¹ A. Meier, “An Online Stres Management Support Group for Social Workers”, Journal of Technology in Human Services, C.20, S.1-2, UK, 2002, s.107.

² Genç, s.325

ikna etme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurdur. İkna edenin, ikna edilene bu konuda dürüst davranması gerekmektedir.

Yaşanan değişimler ve gelişmeler ile yaşam koşulları giderek farklılaşmakta ve yaşam giderek daha da hızlanmaktadır. Bu hızlı yaşam döngüsü bireylerin kendi gelişim ve uğraşları için gerekli olan zaman dilimini kısaltmaktadır. Özellikle iş hayatının içerisinde bulunan insanların bir eyleme fazla zaman ayıramamaktan ya da hiç ayıramamaktan dolayı şikâyetçi olduğu bilinen bir gerçektir. Bu değişimin en önemli nedeni ise, teknolojide meydana gelen değişim ve gelişimlerdir. Teknolojik gelişmeler bir yandan insanların yaşam koşullarına uyumunu sağlamakta fakat diğer taraftan insanlar arası ilişkileri zayıflatmaktadır. “Toplum bireyleri, toplumlarına yabancılaşmakta ve iletişim kopukluğu özellikle kentsel yaşamda kendini daha çok göstermektedir. Günümüzde de aynı şekilde insan ilişkileri basit ve yüzeysel hale gelmiştir. İnsanlar kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek başkalarının işini daha özensiz yapmaktadırlar. Bireysellik ve kişi egosu, toplumsal ilişkilerde ön plana çıkar hale gelmiştir. Artık bugün insanlar, bilgisayar, internet gibi teknolojik araçlarla çok uzaktaki insanlarla iletişim kurabilmekte fakat hemen yanlarında kişilerle aralarındaki iletişimleri zayıflamaktadır. İnsanlar, artık iletişim araçlarıyla sağlanan iletişim tarzından zevk alır hale gelmişlerdir. Teknolojik gelişmelerle beraber de kişilerarası iletişim de gerilemiş ve zayıflamıştır. İletişim olmadan insan kendisinden başka birini tanıyamaz ve kendisinden başka biriyle haberleşemez. İnsanlar, sürekli olarak çevresinde gelişen olaylardan haberdar olmak istemektedirler. İnsanlar, iletişim sayesinde farklı bilgileri öğrenme fırsatı yakalamışlar ve öğrendikleri bilgilerle de daha uzaktaki kişilerle iletişim kurabilmek için çeşitli kitle iletişim araçları icat etmişlerdir.”¹ Teknolojide yaşanan gelişmeler, bilgi teknolojilerini hızla geliştirerek bilgi teknolojilerinin iş ve sosyal yaşam içerisinde yoğun olarak kullanılmasına imkân tanımıştır.

Bilgi ve teknoloji çağı olarak isimlendiren çağın vazgeçilmez olan iletişim araçlarından birisi internettir. İnternetin sağladığı olanaklar sayesinde insan birçok konu hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri anında takip edebilmektedir. İnsanlar, iletişim olanakları ile yeni bilgileri öğrenirken, birçok farklı

¹ Anıl, s. 49

bilgileri de öğrenerek entelektüel birikimlerini arttırarak, iş ve yaşama olan algılarının değişmesine, farklılaşmasına neden olarak, daha geniş bir açıdan bakarak, yetkinlikleri ve kendi kişisel gelişimlerini olumlu yönde geliştirmişlerdir. Bilgiden yoksun birey, karşılaştığı durum ve olaylar karşısında yaşadığı bilinmezlik ile kendi düşüncelerinin sığılğında çözümsüzlük yaşarken, kendi düşünceleri ile doğruyu bulmada sorun yaşayacaktır. Bunun için bireyler doğru bilgiye olan gereksinimi, başkalarının duygu ve düşünceleri bu gereksinimlerini karşılariken, doğru ve etkili iletişim ile kurulan paylaşımla psikolojik açıdan olumlu hissedecek, bunun karşıtı durumlarda ise psikolojik olarak çöküntüye uğrayacakları belirtilmektedir.¹ İletişim insanın temel fizyolojik ihtiyaçları gibi düşünülürse, bunların karşılanmadığındaki yaşananlar gibi, psikolojik olarak olmazsa olmaz gereksinimlerle aynı önem düzeyinde ifade edilmektedir. Bir bakıma internet ya da sanal ortamın insanlara sağladığı fırsat ve olanaklar, bilgiye ulaşım ve yayılımı açısından önemli olurken, birey ilişkileri bu sanal ortama taşınmıştır. Bireylerin iletişim gereksinimlerin karşılanmasında internet bir aracı olmuş ve bireyler sistematik bir biçimde sanal ağı ve sosyal ağlara bağımlı hale gelmiştir. Bu açıdan internet kullanımı hem insanların birbiriyle olan iletişimini sağlayan bir unsur olmakta, diğer yandan ise bireylerin sosyalleşmesinin önüne geçerek kişisel iletişim becerilerinin gelişmesine engel olmaktadır.

2.2. Temel İletişim Becerileri

Temel iletişimin sağlanabilmesi açısından iletişim becerilerinin tanımı şu şekildedir: “Kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür.”² İletişim etkinliği açısından iletişim becerileri özellikle karşı tarafın doğru anlaşılması, duygu ve düşüncelerde empati duygusu ile karşı tarafın gözüyle olayların değerlendirilebilmesi önemlidir. Ayrıca bireylerin olumsuz davranışlarını değiştirerek insanlara olan yaklaşımlarına farklı ve geniş bir vizyon katmak temel iletişim becerilerinin esas işlevidir. Reklamcılık, öğretmenlik, hemşirelik gibi daima insanlarla iç içe olunan mesleklerde bireylerin farklı kişiliklerdeki insanlarla

¹ Anıl, s. 49

² M. Çelik, İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi, Yeditepe Üniversitesi (YÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.6

karşılaşarak nasıl davranmaları gerektiği hakkında bilgi dağarcıklarını geliştirmelerini hem bireysel hem mesleki ilerleme süreçleri için son derece önem arz eden bir konudur.

Tutuk, Al ve Doğan hemşirelik öğrencilerinin iletişim becerileri ve empati düzeyleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, hemşireliğin bir yardım mesleği olduğunu ve yardım etmede temel amacın karşılıklı güvene dayalı bir iletişim ve etkileşim içinde hizmet vermenin olduğunu ifade etmişlerdir. Bireylerin yakından tanınması, gereksinimlerinin ne olduğunun belirlenerek bunların karşılanması için çaba gösterilmesi, etkili kişilerarası ilişkiler ve iletişim becerisi geliştirerek hastaların hizmetten memnun kalmasını sağlamak, hastalık ve tedaviye uyumlarının kolaylaşmasına katkıda bulunmak, iyileşme sürecinde motivasyonlarının artmasını sağlamak hemşirelerin olumlu yönlerindendir. Ayrıca empati kavramı ‘yardım edici ilişkinin en temel bileşeni’ olarak görülmektedir. Empatik anlayış, kişilerin duygusal dünyalarına girmek ve gerçek anlamda onlara yardımcı olmak amacıyla “bir kişinin kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısı ile bakması ve o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve bu durumu iletmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Ancak çalışmalarda hemşirelerin hastalarla etkileşimlerinin, hastalara yaklaşımların ve bakım verme etkinliklerinin hastalar tarafından olumlu ve yeterli bulunmadığı ifade edilmiştir.”¹

İletişim ile diğer bireylerle bağlantı kurabilmek kazanılmış bir davranış ve becerinin ürünü olarak belirtilmektedir. İletişim becerisi olayların farklı açılardan ele alınmasını sağlayarak esneklik oluşturmakta, tek açıya bağlı kalmayarak iletişim becerisinin iletişimsizlik becerisine dönüşmesini engellemektedir. İletişim becerisi olaylar karşısında muhtemel bakış açılarını araştırmayı, sorgulamayı ve bütünleştirmeyi içermektedir. Bu beceriyi kazanmış olan bireyler karşılaştığı bir uyarı, eleştiri ya da şikâyetle nedenleri sorgulayarak hatalarını açıklamaya ve çok açıdan anlam vermeye çalışmaktadır. Levent, iletişim becerilerinde başarılı bir role sahip olmak için gerekli olan özellikleri şöyle ifade etmektedir:

- “• Prezantabl olmak yani duruş itibarıyla giyimde renk seçimine, modele, saç, makyaj gibi bakıma önem vermek,

¹ A. Tutuk - D. Al - S. Doğan, “Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Empati Düzeylerinin Belirlenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, C.6, S.2, Sivas, 2002, s. 36

- Etkili bir ses tonu ve diksiyona sahip olarak konuşma dilini iyi kullanmak,
- Mimik ve jestler başta olmak üzere el, kol hareketleri, beden hareketleri gibi beden dili öğelerini iyi kullanmak,
- Bilgi ve deneyim sahibi olmak,
- Kendine güven duymak,
- Olaylar hakkında bir eylem ya da söylem gerçekleştirmeden önce gözlem yapmak,
- İnsanlara pozitif psikoloji ile yaklaşmak,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Sıra dışı özelliklere sahip olmak,
- Zamanlama ve uygun ortam.”¹

Tüm bu özelliklere aynı anda sahip olunamasa bile bireylerle güçlü bir iletişim kurabilmek için temel olarak dinleme, bilgi sahibi olma, özgüven, sağlam bir duruş ve önyargısız yaklaşım gibi unsurların mevcut olması gereklidir. Temel iletişim özelliklerinin geliştirilebilir nitelikte olması sebebiyle zaman içerisinde kişisel gelişim ve insani ilişkiler konusunda bireyler yeterli deneyime sahip olarak birtakım beceriler kazanmaktadır. Doğası gereği tek başına yaşayamayan insan, varlığını sürdürebilmek için diğer insanlara ihtiyaç duymaktadır. Diğer insanlarla birlikte yaşamının getirdiği bir zorunluluk olan iletişim kavramı da kendimizi, çevremizi ve içinde yaşadığımız toplumu anlayabilmek için ön koşuldur. Günümüzde ortaya çıkan kişilerarası ilişkilerdeki sorunların ve psikolojik önyargıların temel kaynağı iletişim becerilerindeki eksiklikler olarak göze çarpmaktadır.

2.2.1. Sözlü İletişim Becerileri

İletişim becerilerinde sözel süreç duygu, düşünce ve ihtiyaçların ifade edilmesi ve bireyler arasında haberleşme sağlanması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Sözel iletiler iletişim becerileri güçlü, hitap etme ve etkileme gücü olan bireylerde doğru yer ve zamanda kullanıldığında karşı tarafta uzun süreli ve yönlendirici bir etkiye

¹ B. Levent, Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi (SÜ), EBE, YYLT, Konya, 2011, s.82

sahip olmaktadır. Sporcular üzerinde yapılan çalışmada antrenörlerin yaptığı konuşmaların yanlış bir davranışın düzeltilmesi, pasın nasıl verilmesi gerektiğinin belirtilmesi ya da sporcunun gösterdiği çabanın takdir edilmesi gibi konularda sözel iletişim becerilerini kullanma düzeyinin sporcu üzerinde motive edici ve özgüven sağlayıcı etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.¹ Eski tarihlerde yapılan savaşlarda komutanların orduları yönetme sürecinde hitabet sanatını etkili bir şekilde kullanması, bireylerin milliyetçi duyguları ve yurt güvenliği gibi önemli değerleri ile birlikte son derece önemli sonuçlar yaratmıştır. Siyasi hayatta da liderlerin, kendi destekçilerine verdikleri sözler ya da geçmişte yaptıkları başarılı çalışmaları hatırlatmaları gibi hususlar, sözcüklerin kitleye aktarılış biçimi ve vurgusuyla birleştğinde kitlelerin fikirleri istenilen doğrultuda yönlendirilebilmektedir.

Günümüz pazarlama stratejilerinde müşteri odaklı olan yaklaşımların ön planda tutulması da tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için gösterilen çabayı temsil etmektedir. Kişisel ve yüz yüze yapılan satışlarda tüketiciye bir ürüne ihtiyacı olduğunu, o ürünün olumlu özellikleri ve diğer markalardan farkını belirterek kanıtlamaya çalışmak, sözcüklerin gücünün ve mesajı yollayan göndericinin diksiyonunun ne ölçüde başarılı olduğunun bir göstergesidir. Örgüt kültürü içerisinde de aynı şekilde liderlik özellikleri arasında yer alan sözcükleri kullanma gücü, meslektaşların ve işgörenlerin doğru amaçlara yönlendirilmesi için gereken önemli bir kontrol unsurudur. Bu açıdan düşünüldüğünde anlatılmak istenen konunun özüne inilerek doğru ifade edilmesi ya da algılanması, sorunların doğru anlaşılması ve çözümlenmesi için bireylerin belirli bir seviyede konuşma ve empati kurma kabiliyetine sahip olması gereklidir.

2.2.1.1. Konuşma Becerileri

İnsanların sosyal ilişkilerini sürdürebilmek amacıyla en fazla ihtiyaç duyduğu becerilerden birisi konuşmadır. Bireylerin hayatta başarılı olmaları, iş ve özel hayatlarını önemli ölçüde etkileyen kararların alınması ve faaliyetlerin yönlendirilmesi açısından etkili, güzel, anlaşılır ve açık konuşma bir sözlü iletişim becerisidir. Günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olan konuşma, düşüncelerin, duyguların ve bilgilerin seslerden oluşan dil aracılığıyla aktarılmasıdır. İletişim konusunda yapılan araştırmalar günümüzün %50 ile %80'lik bölümünün iletişim kurarak geçtiğini; iletişim kurma

¹ Ş. Kabadayı, Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Hentbol Süper Lig Örneği), Anadolu Üniversitesi (ANAÜ), SBE, YDT, Eskişehir, 2010, s.40

zamanının ortalama %45'inin dinleyerek %30'unun konuşarak, %16'sının okuyarak %9'unun ise yazarak geçtiği tespit edilmiştir.¹ Bir başka ifadeyle konuşma, bir mesajın insan zihninde tasarlandıktan sonra bir gönderici tarafından bir alıcıya sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla iletilmesidir ve yapılan çalışmalar konuşarak geçirilen vaktin önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Konuşmada dikkat edilmesi gereken noktalar arasında söylemek isteneni bilmek, korkuyu kontrol altına almak, dinlemeyi öğrenmek, konuşmaya başlamadan önce düşünmek, mesaja inanmak, önemli noktaları tekrarlamak ve alıcının beklentilerini öğrenmek gibi tutumlar yer almaktadır.

“Söylemek İsteneni Bilmek: İletişimde alınan mesajlara karşılık vermeden önce mesajı gönderen kaynağı dinlemek, dinlenenleri düşünmek ve zihinde tasarlayarak geribildirimde aktarılacakları sıralandırmak gereklidir. Böylece ifade etmek isteneni önceden bilerek kısa bir sürede ve planlı olarak aktarmak mümkün olacaktır.

Korkuyu Denetim Altına Almak: Topluluk önünde yapılacak konuşmalarda korku ve heyecana yer vermemek için kitleye aktarılması gereken mesaja odaklanılmalıdır. Konuşma öncesi ön hazırlık yaparak mesajı hazırlamak, sakin olmak ve olumsuz düşünceleri kontrol altında tutmak konuşmanın amaca yönelik ilerlemesine katkıda bulunmaktadır.

Dinlemeyi Öğrenmek: Karşı tarafın konuşma sürecinde saygılı davranarak konuşmasına izin vermek, dikkatli bir şekilde dinleyerek önemli bilgileri kaçırmamak ve konuşmacının sorununa çözüm bulabilmek için çaba göstermek dinlemenin önemli unsurları arasındadır. Dinlemeyi öğrenen bireyler konuşana karşı saygı göstermiş olurken, konuşma sırası kendilerine geldiğinde aynı şekilde karşılık alabilmektedirler.

Konuşmadan Önce Düşünmek: İletişimde konuşma sürecine başlamadan önce karşı tarafa iletilmek istenen mesajın zihinde tasarlanması gereklidir. Duygu ve düşünceleri tam ve doğru ifade edebilmek için mesajı anlaşılır kılan kelimeler seçilmeli, konuşmada vurgu yapılması istenen yerlerde ses tonu ayarlanmalı, dinleyicileri

¹ M. Kurudayıoğlu, “Konuşma Eğitim ve Konuşma Becerisini Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler”, Türklük Bilimleri Araştırmaları, S.13, Niğde, 2003, s.287

tanıyarak onların bakış açıları ve algılama düzeyleri bilinmeli, konuşmayı fazla uzatmayarak anlatılmak istenen olgu düzenli bir biçimde ifade edilmelidir.

Mesaja İnanmak: İnsanların anlatmak istediği mesajların etkili olabilmesi için karşı tarafı bu mesaja inandıklarını hissettirmeleri gereklidir. Duygu ve düşüncelerin ortaya koyulması sürecinde bireyin içinden geldiği gibi istekli konuşması ve vurgulu ses tonu ile beden dili kullanarak bunu pekiştirmesi beklenmektedir.

Önemli Noktaların Tekrarlanması: Konuşma sırasında önemli noktaların tekrar edilmesi dinleyicinin bu noktaları hatırlamasını sağlamaktadır. Bazı durumlarda anlatılanın önem düzeyine göre farklı yöntem ve sözcükler kullanılarak pekiştirme yapmak, dinleyicinin bu konudaki görüşlerini almak ve iletinin anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmek için dinleyiciye sorular yönelmek gereklidir.

Dinleyicinin İsteğini Öğrenmek: Konuşma esnasında dinleyicinin görüşlerinin öğrenilmesi iletişimin çift yönlü gerçekleşebilmesi açısından önemlidir. Dinleyiciye basmakalıp olguları onaylatma amaçlı sorular yerine yoruma açık sorular sorarak fikirlerini kendi iradeleri doğrultusunda almak, bu soruları gerektiği yerde farklı sözcüklerle yinelemek ve değerlendirme için dinleyiciye öneriler sunmak dinleyicinin isteklerini öğrenmek kapsamında uygulanan iletişim becerileri unsurlarındandır.”¹

2.2.1.2. Empati Kurma

Empati kurma kavramı, karşıdaki insanla özdeşleşerek onun gibi düşünebilmeye veya onun gibi hissedebilmeye çalışmaktır. Empati kurulması iletişim sürecinin en önemli aşamalarındandır ve karşıdaki bireyin doğru bir biçimde anlaşılması açısından önemlidir. Empati kurabilme kişisel bir iletişim becerisi olarak ifade edilmektedir. Empati kurma “olaylara, nedenlere ve sonuçlara karşı tarafın penceresinden bakabilmektir. Empati kurabilmek için öncelikle bireyin bunu istemesi gerektiği belirtilmekte ve bunun getireceği faydalar düşünüldüğünde ise empati kurma isteği kendiliğinden gelişeceği savunulmaktadır. Empati kuran insanlar eksiklerini daha iyi görmekte ve iletişimlerini daha iyi yapılandırmaktadırlar. Bu kişilerin iletişimleri sürekli gelişmeye açık olmakla beraber bu bireyler eksiklerini daha rahat görebilmekte,

¹ H.A. Silkü, Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik, Ege Üniversitesi (EÜ), SBE, YDT, İzmir, 2008, s.60

eksikliklerin giderilmesi ve iyiye yönltilmesi konusunda çaba gösterebilmektedir.”¹ Bireylerin bu konudaki becerisi bireyler arasında sağlıklı iletişimin kurulabilmesi için gereklidir. Örgütsel anlamda tek bir kişinin çok fazla bir değişikliğe sebep olamayacağı bilinmekte ancak bu becerinin geliştirilmesi yönünde eğitimlerin verilmesi örgütsel anlamda da iletişimin güçlendirilmesi açısından etkili olacaktır.

İletişimin önemli bir parçası da beden dilini kullanmaktır. Beden dilini etkili bir şekilde kullanabilen bireyler anlatılmak istenilen mesajın alıcıda daha kalıcı olmasını sağlayabilmektedir. Bu kişiye, ortama ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. “Kendine güvenli bir oturuş, karşı tarafta saygı uyandırır. Bir mimik, anlatmak istediklerinizi karşı tarafa aktarmada çok etkili olabilir. Diğer yandan bacakları çok açarak oturuş, karşı tarafta olumsuz izlenimlere yol açmaktadır. Kişiler arası iletişimde ses tonu, giyim kuşam özellikleri, vücudun duruşu, araya konan mesafe, gibi sözsüz iletişim öğeleri ilişkilerin nasıl anlaşılması gerektiğini belirlemektedir.”² Bu tür davranışların birbirini tanımayan kişiler açısından olduğu kadar, yakından tanışan kişiler için de önemli olduğu ifade edilmektedir.

Görsel iletişim genellikle sözlü iletişimin yorumlanmasında, başka deyişle sözel iletilerin anlamlandırılmasında yarar sağlamaktadır. “Aynı sözlerin değişik tonlarda ya da değişik bedensel hareketlerle söylenmesi değişik anlamları içermektedir. Görsel iletişimin ilişkilerin ve sözel iletişimin içeriğinin nasıl anlaşılması gerektiğini bildiren bu özelliğine üst iletişim sağlama özelliği de denilmektedir.”³ Görüldüğü gibi bireylerde ilk izlenimin oluşmasında etkili olan beden dili, günlük yaşantımızda yer alan tanıdığımız bireylerle ilişkilerimizin yürütülmesinde de göze çarpan bir etkidir.

Hemşirelik, insan ilişkilerinin en yoğun olarak yaşandığı mesleklerden birisi olarak kabul edilmektedir. Hemşirelerin hastaları ve hasta yakınlarını doğru bir şekilde anlaması, ihtiyaçlarını belirlemesi ve olumlu sonuçlar elde edebilmesi, empati yeteneği ve becerisi ile ilişkilidir. Empati yapabilen hemşirenin objektif olma özelliğine sahip olduğu belirtilmektedir. Empati, bireyin kendisini iletişim kurduğu insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaktır. Empatik beceri ise; bireyin

¹ Uluyağcı - Karadaş, ss. 22-38

² A. Anıl, İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm, Sakarya Üniversitesi (SAÜ), SBE, YYLT, Sakarya, 2010, s. 47

³ Anıl, s. 47

diğer insanların algılarını, düşüncelerini, duygularını ve tutumlarını doğru olarak anlamasının yanında geribildirim de verebilmesidir. İnsanlar, kendileri ile empati kurulduğunda anlaşıldıklarını ve önemli olduklarını hissetmektedirler. Empatik beceri, genelde bir kişilik özelliği olarak ifade edilirken, hemşirelik eğitimi süresince etkili eğitim yöntemleriyle geliştirilebilecek bir beceri olduğu kabul edilmektedir. Empati yapmak, hastanın durumuna uygun hemşirelik girişimini planlamada yararlı olmasının yanı sıra hastadaki olumlu gelişmeler açısından hemşirelere de mesleki doyum sağlamaktadır.¹ Mesleki doyuma ulaşan hemşirelerde yeni amaçlar ve beklentilerin oluşması durumunda, mevcut statülerinin daha da ötesine geçebilmek için profesyonel bir çaba gösterme uğraşına girmeleri ve itibarlarını koruyarak kaliteli hizmet sunumuna devam etmeler beklenmektedir. Bu konuma gelene kadar belirli bir bilgi ve deneyime ulaşan hemşireler, hastaların beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha rahat görerek iletişimi bunların üzerine kuracaktır. Hastalara konforlu ve güven içinde hissettirmek, sorunsuz bir tedavi süreci ve bakımı yaşatmak hasta memnuniyetinin artırarak hemşirelerin çalışma performansının düzeyini belirleyecektir.

2.2.2. Sözsüz İletişim Becerileri

İletişimde sözel süreç bireylerin davranışlarında fark yaratmak, kişiler ya da topluluklar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, örgüt içerisinde bir haberleşme ağı kurarak bölümler arasında koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Etkili ve sağlıklı iletişim örgüt üyelerinin ortak inanç, değer ve amaç oluşturmaları, beklentiler, duygu ve düşünceleri birbirlerine doğru şekilde iletebilmeleri, mutlulukların ve üzüntülerin paylaşılması açısından önem arz eden bir durumdur ve sözel iletişim becerileri bu sürecin anlaşılabilir ve etkin olması için zorunludur.

2.2.2.1. Dinleme Becerisi

Etkili iletişimin temellerinin oluşturulmasında etkili dinleme şarttır. Etkili bir dinlemede yargılardan, eleştirilerden, kaygılardan, arınmış bir dinleme ile iletişim kanalları açılarak gerçek bir iletişime başlanmaktadır. İletişim iyi geçtiğinde ve tamamlandığında kendilerini iyi ve mutlu hissetmektedir. İnsanlar iletişim kurarken

¹ D. Ergin – N.Ş. Celasin – Ş. Akış – Ö. Altan – Ö. Bakırloğlu – S. Bozkurt, “Dâhili Kliniklerde Görev Yapan Hemşirelerin Tükenme ve Empatik Beceri Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.4, S.11, Elazığ, 2009, s.52

bilinçli ya da bilinçsiz, farkında olarak ya da olmadan belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu amaçlar şu şekildedir: “Keşfetmek, ilişki kurmak, yardım etmek, ikna etmek, eğlenmek şeklinde sıralanmaktadır. İletişimin başlıca amaçlardan bir tanesi bireysel keşfetme ile ilgilidir. Başka bir insan ile iletişim kurarken, o insan hakkında bir şeyler öğrenilirken aslında birey kendisi hakkında da bir şeyleri öğrenmiş olmaktadır.”¹

Etkili iletişimin temel unsurlarından olan dinlemek, kurum kültürü açısından çalışanların performans sorunlarıyla ilgilenmenin en etkili yolu olarak ifade edilmektedir. Her çalışanın iş yaşantısında kendisini dinleyen, olumlu ya da olumsuz bir geribildirim veren ve özgüveninin, motivasyonunun artırılması amacıyla olan bir yönetici ile ilgili tecrübelerinin bulunduğu belirtilmekte ancak bunun karşıt durumlarının daha yaygın olarak görüldüğü savunulmaktadır. Bireysel performansın geliştirilmesinde anahtar rolü oynayan aktif dinleme özelliğinin iletişim sürecinde önemli bir yerinin olduğu unutulmaması gereken bir noktadır. Aktif dinleyici olmak, bireyin zihninin başka konularla meşgul olmasını engellemek ve kendini karşıdakinin yerine koyarak dinlemek olarak tanımlanmaktadır.² Karşıdaki bireyi dinlerken göz temasında bulunmak ve bireyin sözünü kesmemek dinlemenin önemli noktalarındandır. Karşıdaki bireye onu dinlediğini göstermek hem saygı çerçevesi hem de iletişimin sağlıklı olması açısından önem arz etmektedir. Karşıdaki bireyin söyledikleri hakkında doğrudan ilgilenildiğini göstermek, söylenilenlerin anlaşıldığını el, göz ya da baş hareketleriyle onaylamak, ortak düşünülen konuların bireyin kendi sözcükleriyle tekrar ifade etmesi gibi davranışlar etkili iletişimde uygulanması gereklidir.

2.2.2.1.1. Dinleme Türleri

Yeni ilişkilerin kurulması ve var olan ilişkilerin devamlılığının sağlanması için gereken bir beceri olarak ifade edilen dinleme, karşıdaki kişinin ne istediğini veya ne hissettiğini anlamada etkilidir. Saygı ve sorumluluk göstergesi olan dinleme eylemi karşıdaki bireyin umursandığını, yaşantısının ve değerlerinin önemli olduğunu belirterek karşı tarafın sevgisini kazanmayı ve değer vermesini sağlamaktadır. Gerçek dinleme eyleminin birisini anlama, eğlendirme, avutma, yardım etme ya da söyleme

¹ Meier, s.107.

² Barutçugil, s. 101

gibi amaçları olduğu ifade edilmekte ve görünüşte dinleme, seçerek dinleme, saplanmış dinleme, savunucu dinleme, tuzak kurucu dinleme, etkin dinleme ve yüzeysel dinleme olarak yedi kategoride incelendiği belirtilmektedir.¹

“Görünüşte Dinleme: En yaygın dinleme türü olarak kabul edilen görünüşte dinleme, karşıdaki insanın dış görüntü itibarıyla dinliyormuş gibi yapması ancak iç dünyasında bambaşka bir yerde olması olarak tanımlanmaktadır.”² Bunun dışında kafasını meşgul eden farklı veya daha önemli konuların bulunması da ihtimaller arasında bulunmaktadır. Aktarılmaya çalışan mesajların, karşıdaki kişinin kafasındaki duygu ve düşüncelerden daha az öneme sahip olması sonucu kişiler karşısındakini dinliyormuş gibi görünmekte ancak farklı konularla ilgilenmektedir. Bu sebeple iletişimin tam olarak sağlanması mümkün olmamakta, aktarılmak istenen mesajın algılanma sürecinde eksiklikler meydana gelerek iletişimin çift yönlü olma özelliği kaybolabilmektedir.

“Savunucu Dinleme: Bu tip dinleyiciler söylenenlerin tümünü kendilerine yöneltmiş bir saldırı olarak algılayarak geribildirimde savunmaya geçmektedirler.”³ Bu eğilimde olan bireylerin savunmaya geçmesi, anlatılmak istenen konunun dışına çıkılmasına neden olmakta ve bireyler olayları kendileri açısından en olumlu şekilde yönlendirme çabasına girmektedirler.

“Tuzak Kurucu Dinleme: Konuşmacının söylediklerinin konuşmadan dinlendiği ancak söylenenlerde açık, hata ya da eksik bulunduğu karşı tarafı zor duruma sokacak konuşmanın başlatıldığı dinleme çeşididir.”⁴ Karşı taraftan edinilen bilgileri algılayarak hata yapmasını ya da açığını bekleyen birey, konuşanın çelişkili bir söylemini yakaladığı an bunun üzerine gitmektedir.

“Yüzeysel Dinleme: Bu dinleme modelinde konuşanın söylediklerinin altında yatan esas anlama ulaşılamamaktadır. Konuşanın kullandığı kelimeleri yüzeyde kalarak

¹ Levent, s.83

² N. Gürkan, Hemşirelerin Etkin Dinleme ve Beden Dilini Değerlendirme Özelliklerinin Araştırılması, İstanbul Bilim Üniversitesi (İBÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2011, s.28

³ C. Tosun, Din Hizmetlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler, Eskişehir, 2005, s.42

⁴ S. Maden, “Niçin Dinlemiyoruz? Dinleyememe Probleminin Sosyokültürel Analizi”, Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, C.2, S.1, Erzurum, 2013, s.60

esas altta yatan anlam algılanamamakta ve kelimelerin ya da cümlelerin mecaz anlamları ciddiye alınmaktadır.”¹

Dinlediğini anlamak için bireylerin konuşma sürecinde en önemli unsurun geri bildirim olduğu belirtilmektedir. “Üniversiteyi kazanıp akrabalarının yaşadığı şehre gelen öğrencinin o şehirdeki akrabalarına gittiğinde ‘sık sık gel bekleriz’ demelerini ciddiye alıp sık sık gitmesi ve evdekilerin de bundan rahatsızlık duyması” örnek olarak verilmiştir.² Yüzeysel olarak dinleme sonucu mecaz anlamların ön plana çıkarılarak buna göre geri bildirimin yapılması iletişimde bozukluklardan birisidir. Bireylerle sosyalleşme sürecinde daha fazla birlikte olan kişilerin iletişim becerileri daha fazla gelişerek asıl anlatılmak istenen yargıları kolayca anlayabilmektedirler.

“Seçerek Dinleme: Bazı bireylerin kendi söyleyecekleri dışında başka hiçbir konuyla ilgilenmediği ya da sadece kendisini ilgilendiren kısımlarda dikkatini çeken noktalarda karşısındakini dinlediği modeldir.”³ Kendisini ilgilendiren konuları seçerek iletişim kuran bireyler aksi durumlarda yorum yapmaktan kaçınmakta ve iletişim tek taraflı kalmaktadır.

“Saplanmış Dinleme: Duygusal açıdan saplanmış bir dinlenme olarak tanımlanan saplanmış dinleme, bireylerin sürekli duygusal bir ton taşımak istedikleri, ne söylenirse söylensin gülünecek ya da hüznünecek bir hüküm çıkarma eğiliminde oldukları dinleme türüdür. Belirli bir duyguya saplanmış olan dinleyici unsurunun, kendi ilgilendiği duyguların dışında işittiklerini hemen unuttuğu ifade edilmektedir.”⁴ Bazı duygulara saplanmış olan bu bireylerin, yapılan her espriden olumsuz bir sonuç çıkarabilecekleri gibi aksini de gerçekleştirebilecekleri öne sürülebilir.

“Etkin (Aktif) Dinleme: Etkin dinleme kavramı karşıdaki bireyin düşüncelerine saygı gösterme, söylediklerine dikkat etme ve doğru şekilde anlayıp değerlendirme olgularını içermektedir. Bu sayede özel ve sosyal yaşantıda yanlış anlaşılmalara en aza indirgenmiş olacaktır.”⁵ Örneğin etkin dinleme hastanelerde hastaların söylediklerinin tümünün algılanması açısından önemlidir. Hastanın söylediği cümleleri yorum

¹ Levent, s.84

² Gürkan, s.28

³ Tosun, s.42

⁴ Levent, s.84

⁵ Maden, s.60

katmadan tekrarlamak ya da el ve baş hareketleriyle onaylamak, göz teması kurmak ve sürdürmek gibi tutum ve davranışlar etkin iletişimin sağlanması için iletişim becerilerinin önde gelen unsurlarındandır.

2.2.2.1.2. Dinlemede Karşılaşılan Engeller

İletişim sürecinin arzu edilen biçimde gerçekleşmesini engelleyen her türlü etkenin iletişim engeli olduğu, bir başka deyişle “mesajın iletimine ya da alıcıya ulaşan mesajın doğru algılanması ve anlamlandırılmasına engel olan her şey”in engel (gürültü) olarak adlandırıldığı belirtilmiştir. İletilmek istenilen mesajların uygun sembollerle kodlanmaması, kelimelerin gereksiz kullanımı ya da tekrarı, kanalda mesajın iletilmesini engelleyen aksaklıkların bulunması veya alıcının mesajı farklı algılaması birer gürültü olarak kabul edilmektedir.¹ Gürültü, bireylerin iletişim becerileri yeterli düzeyde olsa bile iletişim sürecinde yetersizliklere ve yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir. Bu sebeple bireylerin gerekli iletişim becerilerine sahip olmalarının yanı sıra iletişimi sağladıkları kanalların da uygun olup olmadığına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Dinleme sürecinde herkesin engelleri bir şekilde kullandığı ancak önemli olan bu engellerin bilinmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda dinleme sürecinde karşılaşılabilecek engeller şu şekilde sıralanmıştır:

“Ağız Kavgası Yapma: İnsanların atışması ya da tartışması şeklinde ortaya çıkan bu sorun, söylenenlere çok çabuk karşı çıkılmasına neden olmakta ve dikkatin büyük bir kısmı karşıdakini dinlemeye değil söylediklerine karşı koymaya yönelmektedir.

Akıl Okuma: Bireyin karşısındaki kişinin söylediklerine dikkat etmesi yerine gerçekten ne hissettiğini ve düşündüğünü görmeye çalışması şeklindedir. Genelde söylenenlere güvenin olmadığı ortamda sözcüklerin kendisi dışında ses tonu ve gizli işaretlere önem verilmektedir. ‘Eminim o da benim gibi düşünüyor fakat belli etmemeye çalışıyor’ gibi düşünceler akıl okumaya çalışmanın sonucu oluşan söylemlerdendir.

¹ H. Certel, “Din-İletişim İlişkisi ve Dini İletişim Engelleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), İlahiyat Fakültesi Dergisi, S.2, Isparta, 2008, s.135

Düşüncelere Dalma: Bireyin yarı dinleme durumunda karşıdaki kişinin söylediği bir sözcük ya da cümlemin aniden özel bir çağrışımlar zincirine yol açması ve bireyi geçmiş deneyimlerine götürmesi olarak meydana gelmektedir. Bunun sonucunda karşı tarafın duyulması engellenmekte ve birey iç dünyasında yaşadıklarını hatırlayarak yaptıklarını zihninde tekrar yaşamaktadır. Bireyin sıkıldığı ya da endişeli olduğu durumlarda bu eğilimin arttığı savunulmaktadır.

Haklı Çıkma: Hatalı durumlara düşmemek için her şeyin yapılması için çaba göstermek anlamındadır.

Karşılaştırma: Konuşma sırasında kimin daha yetenekli, gösterişli ve duygusal açıdan sağlıklı olduğu gibi kişisel özelliklerin değerlendirilmesidir. Karşı tarafın söylediklerinden ziyade kendi özellikleri ile karşıdaki kişinin karşılaştırmasına odaklanan birey, konuşandan daha iyi olup olmadığını anlamaya çalışmakla meşgul olduğu için konuşulanları fazla anlayamamaktadır. Bunun sonucunda anlamda veya algılamada eksiklikler ve yetersizlikler meydana gelmektedir.

Tekrarlama: Bireyin söyleyeceklerini içinden tekrar etmesi olarak ifade edilmektedir. Kişi bunu planlarken karşıdaki kişiyi dinlemeye vakti olmamakta ve tüm dikkatini bir sonraki yorumuna hazırlamaya yöneltmektedir.”¹

“Süzgeçten Geçirme: Anlatılanların sadece öğrenmek istenilen konu ile ilgili olguyu anlamaya yetecek kadar dinlemek olarak tanımlanmaktadır. ‘Bir kadının, oğlunun okulda kavga edip etmediğini öğrenecek kadar oğlunu dinlemesi ve kavga etmediğini duyduğunda rahatlayarak dinlemeye devam etmemesi’ süzgeçten geçirme konusundaki en muhtemel örneklerdendir.

Yargılama: Bir kişi hakkında yetersiz olduğuna ilişkin bir önyargı bulunuyorsa o kişinin ne söylediğine dikkat edilmeyeceğini öne süren modeldir. Dinlemenin temel kuralı olarak yargılamanın, kişiyi dinledikten ve iletisinin içeriğini değerlendirdikten sonra yapılması gerektiği belirtilmektedir.

Özdeşleştirme: Bir bireyin aktardığı her mesajın alınması ve bireyin bu kişinin kendi deneyimleri ile bağlantı kurmasını ifade etmektedir. Karşıdaki bireyin kendi

¹ S. Öztürk, Bireylerarası İletişim: Temel İletişim Becerileri (Ed. E. İpekli), Eskişehir, 2011, s.12

gençliğinde başından geçen bir macerayı anlatması ile kişinin kendi gençliğini hatırlayarak yaptıklarını zihninde canlandırması bu kişinin karşı tarafla özdeşleştirmesidir.

Öğüt: Dinleyicinin ya da alıcının destek ve önerilere daima hazır bulunması durumuyla ifade edilmektedir. Doğru öğüdün bulunması öncesinde dinleyicinin birkaç cümle veya açıklama duymasının yeterli olduğu ancak duyguları gözden kaçırarak kişinin yeterince anlaşılmasında engel olduğu öne sürülmektedir.

Konu Değiştirme: İletişim sürecinde söz edilen konunun aniden başka bir tarafa yönlendirilmesi ya da değiştirilmesidir. Bireylerin konudan sıkıldığı ya da rahatsız olduğu durumlarda konuyu değiştirme eğiliminde olduğu ifade edilmektedir.

Rahatlatma: Destekleyici, cana yakın, kibar ve güler yüzlü davranılması ve ‘haklısın’, ‘kesinlikle’ gibi ifadeler kullanılarak insanların sevgisini kazanmaya yönelik onaylamalar yapılmasıdır.”¹ Anlatılanların geneline hâkim olacak kadar dinlemenin yapıldığı ancak konuya gerçekten ilginin bulunmadığı durumları ifade eden modeldir.

2.2.2.2. Yazma Becerisi

Yazılı iletişim, bireylerin aynı yer ve zamanda olma koşulunu gerektirmediği için haberleşme sınırlarını genişleten bir iletişim türü olarak kabul edilmektedir. Göndericiden alınan mesajların yazıya dökülmesinin avantajı mesajın gözden geçirilerek düzeltmelerin yapılabilmesidir.² Bu durumda göndericinin iletmek istediği mesajı en doğru şekilde alıcıya ulaştırabilmek için yazılı belgenin imla, noktalama kurallarına uygun olarak yazılması, gereksiz veya yetersiz sözcük kullanımından arındırılması, gereksiz veya yanlış bilgilerin belirtilmesinden kaçınılması gibi hususlara önem verilmelidir.

Bireylerarası yazılı iletişimde eskiden sık kullanılan bir araç olan mektup, mesajı yazan kişinin el yazısı ve kendi üslubunu yansıtmaktadır. Ancak yazılı iletişim becerileri her ne kadar yüksek olursa olsun, bir bireyin ses tonu, jest, mimik gibi sözlü iletişim ve beden dili unsurlarını kullanmadığı sürece söylemek istediği anlamları tam

¹ Levent, s.87

² İpekli, s.24

olarak ön plana çıkaramadığı bilinen bir gerçektir. Yazılı iletişimin sözlü iletişime olan üstünlüğü “söz uçar yazı kalır” ifadesindeki gibi yazılı metin ve belgelerin arşivlenebilir, gerektiği yerde tekrar kullanılabilir ve düzeltilebilir özelliğinin bulunmasıdır.

Bireylerin yazma becerilerini geliştirebilmeleri amacıyla yazılacak konunun önceden tasarlanması, yazıda kullanılacak sözcüklerin özenle seçilmesi, yazma çalışmalarının yapılması, gramer kurallarına uyulması, daha fazla okuyarak diğer yazarların nelere dikkat ettiği konusunda bilgi ve beceri sahibi olunması gereklidir.¹ İnternette gönderilen e-postalar, iş başvuruları için yazılan özgeçmişler, devlet dairelerine ya da kamu kuruluşlarına yazılan dilekçeler, bir proje ya da faaliyetin ilerleme raporları gibi resmi nitelikteki yazışmalar belirli bir yazım yönergesine göre yazılarak iletilmektedir. İfade edilmek istenen noktaların yeterli ve açık bir dille yazılması, anlam karmaşasına neden olacak kelime ya da ifadelerin kullanılmaması gibi önemli noktalara dikkat edilmeli, özellikle yanlış içeriğe sahip bilgilerin kullanılmaması için gerekli kontroller yapılmalıdır.

2.2.2.3. Beden Dili

Bireyler konuşma dili dışında beden dili aracılığıyla da duygu, düşünce, beklenti ve ihtiyaçlarını paylaşabilmektedir. Kişilerin ruhsal zenginliklerini, arzularını, fikirlerini ve isteklerini sözcükler dışında el ve kol hareketleriyle, bedensel duruşları ve hareketleriyle ifade etmek için gerçekleştirilen iletişim şekline beden dili adı verilmektedir. Korku, hüzn, nefret, kızgınlık, mutluluk, gerginlik, şiddet gibi olguları içeren davranışlar beden dilinin en belirgin olduğu özellikler olarak belirtilmektedir. Bu durumlar haricinde kültürlere özgü olarak toplumdan topluma değişen ve farklılık gösteren davranış kalıpları, toplumsal ya da bireysel algılama, yorumlamada değişkenlikler bulunmaktadır. İnsan fizyolojisinde yer alan küçük detayların, kişinin kendine özgü biyolojik yapısını ve zevklerini yansıttığı ifade edilmektedir.² Bu sebeple insanların duygu, düşünce ve ihtiyaçlar gibi ortak özelliklerinin yanı sıra olayları

¹ Silkü, s.59

² G. Üstünel, Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili, Namık Kemal Üniversitesi (NKÜ), Fen Bilimleri Enstitüsü (FBE), YYLT, Tekirdağ, 2011, s.36

algılama biçimleri açısından da farklı geleneksel kültürleri, jest ya da mimikleri bulunmaktadır.

İletişim sürecinde bireyler bilinçli ya da bilinçsiz şekilde karşısındakine beden dili yoluyla mesajlar vermektedir. Bir insanın ilgi duyduğu, beğendiği kişiye ya da nesneye baktığında göz bebeklerinin irileşmesi, gerginlik yaşayan ve stres altında olan bireylerin yüzünün kızarması ya da omuzlarını kaldırması bilinçsizce gerçekleşen beden dili davranışlarıdır. Ancak beden dilinde tek bir harekete bakılarak mesajın yorumlanması yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Kişinin fiziksel görünüşü, bakışları ve hareketleri duygularını mesaj halinde karşıdaki kişiye iletmektedir. Gönderilen bu mesajlar, bende dilini iyi bilen kişiler tarafından doğru biçimde algılanmakta ve iletişim süreci etkili olmaktadır.¹ Bu nedenle beden dilindeki hareketlerin ne anlam ifade ettiği iyi bilinmelidir. Beden dili hakkında doğru bilgi ve deneyime sahip bireyler diğer insanları daha iyi ve kısa sürede tanımakta, algı mekanizması karşısındakini rahatça anlayıp iletişimi yönlendirebilme fırsatı vermektedir.

2.2.2.3.1. Kişilerarası Mesafeler ve Selamlaşma

İletişim ortamındaki ses vb. engellerden etkilenmeden bireylerin iyi bir iletişim kurması amacıyla mesajı gönderen kaynak ile alıcı arasında belirli bir mesafenin bulunması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bu bireylerin birbirleriyle olan ilişki düzeylerine, samimiyetlerine veya resmi olma durumlarına göre iletişim mesafeleri ve selamlaşma şekillerinin de farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Özel alan ya da mahrem bölge olarak adlandırılan yer anne-baba, eş, sevgili ve çok yakın arkadaşların girebildiği, bireylerarası mesafenin 15 cm ile 45 cm arasında sınırlandırıldığı bölge olarak tanımlanmakta ve bu bölgeye sayılanların dışında birisinin girmesi ile bireyde stres, kalp atışının hızlanması, kaçma isteği gibi duyguların oluştuğu öne sürülmektedir. Kalabalık marketler ya da asansörlerde herkesin ciddi bir tavır içinde olmasının sebebi de buna örnek olarak gösterilmektedir. Kişisel alan kavramı ise iki arkadaşın konuşurken korudukları mesafe olarak tanımlanmakta ve 25 cm ile 1 metre arasında sınırlandırılmaktadır. İşyerinde birbirini tanıyan ve arkadaş olarak kabul edilen kişilerin arasındaki mesafe olarak kabul edilen bu bölgeye iki insanın sokakta karşılaşması ve

¹ Silkü, s.54

sohbet etmesi için durmaları örnek olarak verilmektedir. El sıkışılması, öpüşme ve vedalaşmanın yapıldığı bu alan, bireylerin kendisine fazla yakın hissetmediği insanların girebildiği alan olarak açıklanmıştır.¹ İnsanların birbirine bu şekilde mesafe koymaları aralarındaki güven ve yakınlık düzeyinin bir göstergesidir. İnsanlar, kendilerine yakın hissettikleri kişileri özel alanlarına kabul etmekte, diğer yakınlarını ise kişisel bölge sınırları arasında tolere etmektedir.

Kişilerin sosyal alan olarak algıladıkları kavram, kişilerin tanıdıkları, çalıştığı ortamdaki arkadaşları, kapıcı, bakkal, manav gibi bireylerle kurulan ilişkilerde 1 metre ile 2,5 metre arasında değişen mesafedir. İş toplantıları, sosyal mekânlarda gerçekleşen buluşmalar ya da davetler gibi yerlerde birbirini az tanıyan insanlar arasında bu mesafe korunmaktadır. Genel alan veya ortak bölge olarak ifade edilen alan kalabalık gruplara hitap edilen bölgelerde insanlar arasında korunan mesafedir. Otobüs durakları ve tren istasyonları gibi halka açık yerlerde birbirini tanımayan insanların, çok kalabalık durumlar haricinde korudukları 2,5 ve üzeri mesafelerdir. Kalabalık bir grup hedef kitle karşısında konuşan siyasi bir liderin ya da eğitim-öğretim veren öğretmenlerin öğrencileriyle arasındaki uzaklık bu kavrama örnek olarak gösterilmektedir. Aynı şekilde selamlaşmalar da bireylerin bulundukları ortam şartlarına ve güven ilişkilerine göre değişmektedir.

Köylerde yaşayan bireylerin kentlerde yaşayan bireylere oranla daha rahat ilişkiler kurabilmesi ve nüfus yoğunluğunun düşük olduğu kırsal bölgelerde bireylerin daha geniş bölgeye ihtiyaç duyması sebebiyle köylerde selamlaşma mesafesi şehirdeki insanlara göre daha fazladır. Tenha bölgelerde yaşayan bireylerin selamlaşması ise daha uzak bir mesafeden el ya da kafa sallayarak gerçekleşmektedir.² İnsanların ihtiyaç duyduğu bu mesafenin ihlal edilmesi bireylerde daralma, sıkılma, gerginlik şeklinde meydana gelebilir. Kendi güven mesafesine uyulmayan bireylerde içine kapanma ya da saldırganlaşma gerçekleşebilir. Bu olguların meydana gelmemesi için beden dili iyi kullanılmalı, karşıdaki bireye mesafesini belli ederek durumdan rahatsızlık duyulduğu ya da memnun olduğu hissettirilmelidir.

¹ Üstünel, s.46

² Silkü, s.48

2.2.2.3.2. Jest ve Mimikler

Sözlü olarak ifade edilen mesajların desteklenmesi, vurgulanması ya da duyguların aktarılması amacıyla bireyler jest ve mimiklerden faydalanmaktadır. Mimik, bireyin iç dünyasındaki duygusal durumun ortaya çıkardığı yüz kaslarının kasılıp gevşemesi ile bakış, yüz ve çizgilerde oluşan değişikliklerin tümüdür. Bilinçli ya da bilinçsizce olarak meydana gelebildiği savunulan mimiklere, kişinin mutsuz olduğunu göstermemek için kasıtlı olarak gülümsemeye çaba göstermesi ve içinde bulunduğu olumsuz durumu belli etmemek adına olumlu bir tavır sergilemesi örnek olarak gösterilmektedir.¹ İletişim sürecinde dinleyicinin konuşmacı pozisyonundaki kişiye bakışlarından konuşmacıyı dinleyip dinlemediği, konuşmayı anlayıp anlamadığı, konuşma sürecinden sıkılıp sıkılmadığı gibi durumlar anlaşılabilir. Konuşma sürecinde dinleyicinin konuşmacı dışındaki yerlere bakması konuşmanın uzun sürdüğü düşüncesini anlatma şeklidir.

Jestler baş, el, kol, bacak ve bedenin kullanımıyla oluşan ifadelerdir. Başın yukarı aşağı sallanması karşıdaki kişiye ‘evet’ anlamını belirtirken, başın öne eğik bir şekilde yürünmesi utangaçlığı ve içe kapanıklığı ifade etmektedir. Jest ve mimikler ‘esas’ ve ‘ikincil’ olarak iki grupta incelenmiştir. Esas jest ve mimikler, duygu ve düşünceleri destekleyen, somutlaşmalarını sağlayan hareketler olarak tanımlanırken, ikincil jest ve mimikler, esas anlatılmak istenene katkıda bulunmayan ve kendiliğinden ortaya çıkan hareketler olarak ifade edilmektedir. Bireylerin birbiriyle sohbet ederken göz kırpması, kolları açma, baş sallama gibi hareketler, karşı tarafa iletilmesi gereken mesajı içeren jestlerdir. Hapşırma ve esneme gibi kendiliğinden oluşan durumlarda da ikincil jestler kişiden kişiye değişmektedir. Resmi bir sunumda ya da kalabalık bir konser salonunda insanın hapşırığını tutmaya çalışması ve bunun sonucunda özür dileyen bir tavır takınması genel bir tutumdur. Ancak bireyin istemediği halde pencerelerin açık olması ve bundan rahatsız olarak net ve mümkün olduğunca şiddetli hapşırması bu hareketin ikincil jest olmaktan çıkıp esas jest haline dönüşmesine neden olmaktadır.² İkincil jestler bireyin daha çok rahatını sağlamak amacıyla yapılan hareketlerdir. Bacak bacak üstüne atarak ya da bağdaş kurarak oturmak, ayakta

¹ Silkü, s.56

² Üstünel, s.20

dururken kolların birleştirilmesi gibi davranışlar bireylerin kendine özgü jestleri olarak ifade edilebilir ve iletişim sürecinde bu bireyin nasıl bir kişiliğe sahip olduğu hakkında bilgi verebilir.

2.2.2.3.3. Gözler ve Bakışlar

İnsanların vücudunda en dikkat çeken bölge yüz, yüzde ise en fazla dikkat gözlerdedir. Kaşların çatılması, gülümseme, şaşkınlık gibi ifadeler insan yüzünde en fazla görülen hareketlerdir. Bireylerin edindiği bilgilerin yüzde 90 oranında görme duyusuyla elde edildiği ve bu nedenle gözlerin iletişim sürecinde daha önemli bir yere sahip olduğu savunulmaktadır. Bir insanın diğerine bakması ona ilgi duyması ve önem verilmesi anlamına gelmektedir. Göz temasının zayıf olması ise karşıdakine saygı duymama anlamı vermektedir. Karşı tarafa ilgi duyan insanın göz bebeklerinin açıldığı, birisinin gözünü kaçırmamasının ise bir şeyler sakladığını belirttiği bilinmektedir. Bir kişiye atılacak ufak bir bakış ile sabit bakış arasında olan göz temasının ilişkilerde yakınlık derecesini temsilen değişkenlik gösterdiği ifade edilmiştir.¹ İnsanlar olumlu bir şey söylediklerinde gülme eylemi gerçekleştirilmekte ya da birisine olumsuz bir tavır takınmak istendiğinde ciddi bir ifade sergilenmektedir. Bu açıdan iletişime geçilmek istenen bireyler olan göz teması, insanların karşıdaki hakkında neler hissettiğini belirtmektedir. Konuşma eylemi sırasında bireyin kaşlarını çatması ya da yüz çizgilerinin gerilmesi, bireyin sıkıntılı bir görüntü çizdiğini ve konuşmaktan memnun olmadığını ifade eden bir davranıştır.

2.2.2.3.4. Baş Hareketleri

Baş hareketleri, başın yukarıya, aşağıya ya da yanlara doğru sallanması ile meydana gelen, insanın iç dünyasındaki olayları açığa vuran bir anlatım şekli olarak tanımlanmaktadır. Baş hareketlerinin bir durumu onaylama ya da reddetme anlamları olduğu bilinmektedir. Başın öne birkaç kere sallanması onaylama, sağa sola sallanması ise reddetme anlamları içermektedir. Ancak bazı durumlarda bireylerin başını geri atıp kaşlarını yukarı kaldırarak reddettiğini belirtmesi de mümkündür.

¹ Gürkan, s.34

Üstünsel, üç temel baş pozisyonu olduğunu belirtmektedir. Birincisi, başın yukarıda olup konuşmacıdan duyulanlara tarafsız bir yaklaşımın sergilendiği pozisyon olarak ifade edilmiş ve baş hareketsizken ara sıra küçük eğilme hareketlerinin yapılabileceği öne sürülmüştür. İkinci pozisyonda başın bir yöne doğru eğilmesi ile kişinin konuyla ya da birisiyle ilgilenmeye başladığı anlaşılmaktadır. Bir satış için sunum ya da konuşma yapılırken dinleyicilerin bu hareketi yapıp yapmadığına dikkat edildiği savunulmaktadır. Son pozisyonda baş aşağıya doğru eğiktir ve karşı tarafa olumsuz ya da eleştirel bir tavırla yaklaşılmaktadır. Ayrıca her iki elin başın arkasında olduğu hareketin ise müdür vb. mesleklere sahip olan bireylerde kendine güven ve baskın olma duygularının ifade ediliş biçimi olduğu ifade edilmiştir.¹ Baş hareketlerinin bu pozisyonları genel olarak karşı tarafla olan ilgiyi belirten hareketlerdir. Başın normal bir durumda dik durması karşı tarafa tarafsız bir anlam ifade ederken, hafifçe eğilmesi ilgini arttırdığını, aşağıya doğru eğilmesi ise yargılayıcı bir tavır sergilendiğini belirtmektedir.

2.2.2.3.5. Bacakların Kullanılışı ve Oturma Düzenleri

Bacakların kullanışı ve oturma düzenleri bireylerde birçok anlam ifade etmekte ve karşıdaki bireylerin ruh halini anlayabilmek için yeterli iletişim becerisine sahip olmak gereklidir. Otururken ayak bileklerini üst üste koymak kontrol ve hazır olma durumunu simgelemektedir. Bacak bacak üstüne atmanın ise hazır bulunmayış ve anlaşılamama anlamlarını içerdiği ifade edilmektedir. Ancak bu hareketin olumsuz bir tutum ve iç gerginlik işaretinin yanı sıra karşılıklı ilişkide inceliği yansıtabileceği de savunulmaktadır. Bacakları açarak oturma erkeksi bir mesaj olarak belirtilmekte, ayakların sandalye kenarına takılarak oturulması ise bireyin gerginliğini öne çıkarmaktadır. Ayakların sandalyeden uzatılarak oturulması memnuniyeti işaret eden bir hareket olarak yorumlanmaktadır. Bunların yanı sıra bireylerin yürüyüş şekilleri bireyler hakkında önemli bilgiler verebilmektedir. Duvar kenarından yürümeyi tercih eden bireylerin çekingen ve ürkek izlenim yarattığı, saldırgan ve baskın bireylerin ise kaldırım ya da koridorun ortasından yürümeyi tercih ettiği değerlendirilmektedir.² Bu şekilde davranan bireyler diğerlerine baskın gelerek kendilerine yol verilmesini

¹ Üstünsel, s.58

² Gürkan, s.36

istemektedir. Duvar kenarından yürüyen bireyler ise kendi bulundukları alanla yetinip diğerlerinin üstünlüğünü kabul etmiş durumdadır.

2.2.3. Terapötik İletişim Becerileri

Terapötik iletişim, tedavi amaçlı kullanılan, danışman ile danışan kişi arasında geçen iletişim sürecidir. Terapötik (psikolojik yardım) beceriler ya da danışma becerileri, bir rahatsızlığı olup yardıma ihtiyaç duyan ve bu amaçla uzman bir kişiye danışan bireyin sorunlarını çözmeye yardım eden, sorunların özgürce ortaya koyulmasını sağlayan bir ortam yaratan ve sorunların objektif olarak görülmesini sağlayarak eyleme geçme imkânı veren metotların ve aşamaların uygulanabilme becerisidir. Danışma becerilerine; mesleki kariyerlerini değiştirmek isteyen kişilere yardım etmek, meslekle ilgili karar vermek, bireylerin hayatla ilgili birtakım özel kararları almalarını kolaylaştırmak, yakınına kaybetmiş bir kişiye yardımcı olmak, çocuklar ve ergenlerin aile problemlerini çözme konusunda yardımcı olmak, psikiyatrik zorluklar ve bu zorluklar hakkında karar verirken başka bir uzmana danışmak, meslektaşlara yardım etmek ve öğrencilere danışman olmayı öğretmek gibi konularda ihtiyaç duyulmaktadır.¹ Psikolojik danışman olarak görevli kişi, karşısındakinin neler hissettiğini öncelikle anlayabilmeli ve duygusal olarak hangi aşamalardan geçeceğini bilmelidir. Bireysel deneyimi ve akademik bilgisi ışığında çeşitli insanlarla iletişim kurabilmek ve ortama uyum becerisine sahip olmak terapötik iletişimin etkili kılınması için gereken koşullardandır.

Terapötik ilişkilerde bulunması gereken temel koşullar empati, saygı, saygınlık ve somutluk olarak belirlenmiştir. Tepkisel boyutlar olarak adlandırılan bu koşullara ‘ilişkinin şimdi ve buradalığı’, ‘kendini açma’ ve ‘yüzleştirme’ eylem ilkeleri eklenerek terapötik ilişki süreci açıklanmaya çalışılmaktadır. Empatik yaklaşımda başka bir insanın duygu ve tecrübeleri ile bunları doğru olarak algılama ve iletme yeteneği ön plandadır. Bu özdeşleşme sürecinde karşıdaki bireyin varlığına bürünülmekte ve olaylar onun bakış açısından algılanmaya çalışılmaktadır. Ancak karşı tarafın kimliğine bürünme sürecinde kimliğe tam olarak girilemeyeceği için, karşıdaki bireyin dünyasının hem içinde hem dışında kalınmış olmaktadır. Bu durum, danışmanın karşıdaki bireyin

¹ Özkurt, s.36

kızgınlık, korku ya da sevinç duygularını, bu duyguların nedenleri ve sonuçlarını anlayabilme imkânının kendisini kaptırmadan, kontrollü bir şekilde verilmesini sağlamaktadır.¹ Empati duygusuyla hareket eden bireyler karşılarındaki insanları daha iyi anlayıp cevap verebildikleri için daha çok sevimde ve dost olarak görölmektedir. Güven duygusunun sağlanması ve yakın ilişkilerin meydana gelmesinde önemli bir rol oynayan empati, danışman-danışan ilişkilerinde de en büyük paya sahiptir. Sorunu olan bireylerin iç dünyalarını dışarıya açma ve sorunlarıyla yüzleştirme becerisi insanların çok az bir kısmında bulunmaktadır. Bu beceri ise insanlarda daha fazla bir arada olduğunda geliştirilebilir bir nitelik kazanmaktadır.

2.3. Örgütlerde İletişim Becerileri

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan ve işbirliği temelinde örgüt amaçlarına ulaşma yönünde etkili çalışma ortamı yaratan, bireylerin birbirine ve çevreye olan uyumda olumlu bir role sahip olan tüm insan etkinliklerinin paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütler arasındaki iletişimin faydaları arasında politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulmasını sağlayarak yanlış söylentilere engel olunmaktadır. Üyeler ve örgüt bütünleşmesini sağlayarak bir aile ortamının yaratılmasına, dostluk, yardımlaşma ve bağıllık ilişkilerinin geliştirilmesine olanak vermektedir. Ayrıca ast ve üst arasındaki iyi yönlü karşılıklı iletişim özendirilmekte, üyelerin geleceğe beklentileri, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme gibi durumlar hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır.² Böylece örgüt içerisinde güven zemini hazırlanarak temel iletişim becerilerinin gelişmesine ortam yaratılmakta ve çalışanların iş motivasyonları yüksek tutulmaktadır.

İnsanlar, toplumsal rolleri gereği ve üyesi oldukları tüm sosyal gruplarda olduğu gibi iş yaşamında da kendi sahip olduğu becerileri göstermek ve kendi varlıklarını korumanın yanı sıra örgütün var olması için de kendilerine ve çalışanlarına yönelik olarak koymuş olduklara hedeflere ulaşmak için sürekli iletişim halinde bulunmaktadırlar. Amirleri, patronlar, öğretmenler, müşteriler, üst düzey yöneticiler, devlet liderleri gibi pek çok kişi ve kuruluşla kişisel ve resmi ilişkiler çerçevesinde

¹ İ. Yıldırım, "Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı Öğrencileri ile Psikoloji Programı Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Empati Beceri Düzeyleri, HÜ, EFD, S.7, Ankara, 1992, s.193

² Çelik, s.18.

iletişim kurmakta ve etkileşimde bulunmaktadırlar. Bireylerin yapılarında bulunan paylaşımcılık duygusu sayesinde, günlük yaşamdaki iletişim genel olarak samimiyet çerçevesinde gelişmektedir. İş yaşamındaki kurallar da iş hayatına geçişten sonra öğrenilmektedir. Bir örgütün yeleri arasındaki ilişki, çalışanlar o örgüt içinde görev yaptıkları sürece srekliplik göstermekte ve iletişimdeki bu srekliplik örgütün koyduğu hedeflere ulaşmada önem arz etmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişim ve örgütün başarılı olması doğru orantılıdır. İletişim aracılığıyla çalışanlar işin nasıl yapılacağını, kendisinden nelerin beklenildiğini ve yaptığı iş ile ilgili hedefe ne kadar yaklaştığını ve yapılan işin sonuçları hakkında yöneticilerin ve örgütte diğer çalışanların ne düşündüğünü öğrenmektedir.¹

İnsanlar, yaşamlarının her döneminde bir topluluk ya da örgüte aktif olarak ye olmaktadır. Bireylerin sosyal yanını güçlendiren ve yaşamını şekillendiren bu topluluk ya da örgütler, yapılarına göre biçimsel ve toplumsal örgütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rgtler içinde yer alan kişilerin görev ve sorumlulukları bir plan dâhilinde şekillendirilip belirlenmiştir. Bu görevler, kişisel amaçların gerçekleştirilmesi dışında örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için yapılan düzenlemelere yöneliktir. Aile ve arkadaş grubu gibi toplumsal örgütler ise sorumlulukların ve görevlerin olayların akışına ve duygulara göre kendiliğinden şekillenmiş olduğu ifade edilmektedir.² Biçimsel rgtleri toplumsal örgütlerden ayıran en önemli fark, görevlerin belirli amaca göre düzenlenmiş ve planlanmış olması olarak belirtilmektedir. Ancak her iki örgüt türünde de insanın egemen olması ve kişilik yapıları ile birlikte geçmişten gelmiş ortak kültür öğeleri, değerler, inançlar gibi birikimlerin süreci etkilemiş olması bu iki örgütsel oluşumun ortak noktalarıdır.

İletişimin dürüst şekilde ve karşı tarafa güven verecek şekilde yapılması, açık ve güven verici iletişimdir. İletişimde dürüstlük güveni de beraberinde getirmektedir. İletişiminde açık ve dürüst olan kişilere daha fazla gvenilmektedir. İletişimin açık ve güven verici olmaması durumunda ise iletişim aksayacak ve kopukluk meydana gelecektir. Kişi, karşı tarafın söylediklerine inanmış gibi görünse de, gerçekte inanmayacaktır. Dürüst olmayan yaklaşım, yine dürüst olmayan bir davranışla karşılık

¹ N. . Sağbaş, İletişim, rgtsel İletişim ve Okul Yönetimi, Beykent Üniversitesi (BE), SBE, YYLT, İstanbul, 2013, s.29

² Sağbaş, s.30

bulacak, kısaca, iletişim sağlam temellerin üzerinde olmayacaktır. “Örgütsel iletişimde açıklık ise örgüt iletişiminin sağlıklı ve serbest bir biçimde yapılmasıdır. Örgütlerde bazı durumlarda ise aynı anda, çok farklı pozisyonlar ve kademeler arasında iletişime gerek duyulmaktadır. İletişimin önündeki tüm engellerin ortadan kaldırılmasını gerektirmektedir. Açık iletişim gerçekleştiren kurumlarda, çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artmakta ve böylece işlerine daha iyi motive olmaktadır. Yine çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artarak, örgütlerine bağlılık geliştirme göstermektedir.”¹ Bireylerin birbirlerine gösterdikleri tutum ve davranışların aynı şekilde karşılık alması, iletişimin niteliğinin çift yönlü bir süreç olduğunun kanıtı olarak gösterilebilir. İletişim kanalları ve ortam koşulları izin verdiği müddetçe alıcı ve gönderici arasındaki ilişki ne kadar açık ve doğru olursa, geribildirimler de o ölçüde sağlıklı olacaktır.

2.3.1. Yöneticilerde İletişim Becerileri

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi insan unsurunun etkisiyle gerçekleşmektedir. İnsanın sahip olduğu bu değer hümanistik kapsamda da konu alınmış ve insanı merkeze alarak, her birey kendi bütünlük çerçevesinde ele alınmıştır. Örgütlerin etkililik açısından yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olsa bile, sistemin işletilmesi için ihtiyaç duyulan insana gereken önemin verilmediği takdirde sistemin verimli çalışmayacağı belirtilmektedir. Bu sebeple örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artırılması için yöneticilerin beceri, yardımseverlik, uyumluluk ve açıklık gibi konuları ön planda tutması gerekmektedir. Çünkü yönetici, “belli bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçları gerçekleştirmek için örgütte bulunan insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim kaynaklarını kullanma yetkisine sahip olan, bunlar arasında uyumu sağlayan ve gerekli durumlarda politika ve stratejileri saptayan kişidir.”²

Etkili ve başarılı bir yönetici olmak için insan kaynaklarının nasıl yönetileceği, işgörenlerin davranış modellerinin belirlenerek nasıl motivasyonlarının artırılacağı bilinmesi gereklidir. Bunu sağlamanın tek yolu da yöneticilerin işgörenlerle sözlü ya da sözsüz iletişim becerilerini kullanarak çalışanları bilgilendirmesi, iletişim araçlarını

¹ N. Genç, Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2012, ss. 332-333

² G. Özdemir – A.T. Bozkurt – T. Aydın, “Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlikleri”, İlköğretim Online Dergisi, C.14, S.1, Ankara, 2015, s.152

etkin kullanarak daha fazla kişiye ulaşabilmesi ve geri bildirimde bulunarak aynı hataların tekrar edilmemesinin sağlanmasıdır.

Erdem ve Şimşek, öğretmenler ve okul yöneticileri hakkında yaptıkları çalışmada mesleki gelişmeleri takip etmek, gelişen teknoloji ve araçlara uyum sağlayabilmek yani mesleki bilgi ve becerileri kazanmak için eğitim faaliyetlerinin önemini vurgulamışlardır. Kaliteli eğitim-öğretim için okul içinde işbirliği, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum süreci, kurum içerisinde rekabet ortamının oluşturulması, eğitimde bütünlüğün sağlanması, iletişim ve teknik becerilerin kazandırılması gibi faktörlerin gerekliliği savunulmuştur. İnsancıl yeterliklere değinilen çalışmada birey ve grupları anlamak, güdüleme becerileri edinmek, etkili ve ortak çaba oluşturmak, başkaları hakkında varsayımlar, inanç ve tutumlar, bunların kullanılışları gibi insan ilişkileri temelli özellikler ele alınmıştır.¹

Bireylere saygı duyma ve beklentilerine duyarlı olma örgütlerin gerçeği olarak değerlendirilmiş ve insanları güdülemek, onları anlamak, grup yaşantısını bilmek ve onlarla etkili biçimde çalışmak için bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile mümkün olacağı ileri sürülmüştür. Yöneticilerin de insanları bir amaç altında toplamak ve bu amaç doğrultusunda faaliyet göstermelerini sağlamak gibi temel sorumlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle, diğer işgörenler ile dostane ilişkiler kurma, insan sevgisini ve saygısını ön planda tutma, kendini ve çevresindeki insanları tanıma gayreti, insani ilişkilerde çıkabilecek iletişim sorunlarının çözümü gibi konularda yöneticilerin yeterli olması gerekir. Bunun gerçekleşebilmesi de yöneticilerin çalışanlar üzerinde iletişim becerilerini ne ölçüde kullanabildiğine bağlıdır.

İletişimin en önemli unsurlarından olan empati etkili iletişimde iletilen mesaj ile karşı tarafın neler hissedebileceği ile ilgili bir yaklaşıma içermektedir. Bu açıdan empati kurabilen insanlar, karşı tarafın onu anladıklarını daha iyi hissettirebilmektedirler. İkna sürecinin diğer bazı araçları da bilgili olmak, konusunda uzman olmak, ilişkilerini iyi yönetebilmek, tecrübe sahibi olmak, insan ve insan psikolojisinden anlamak gibi özelliklerdir. İyi bir yönetici insanları iyi tanımalı ve insan psikolojisini doğru analiz edebilmelidir. Psikoloji konusunda bilgi sahibi olmayan bireylerin karşısındakini

¹ A.R. Erdem – S. Şimşek, “Öğretmenlere ve Okul Yöneticilerine Verilen Hizmet İçi Eğitimlerin İrdelenmesi”, Uşak Üniversitesi (UÜ), SBD, C.6, S.4, Uşak, 2013, s.96

etkilemesi veya ikna etmesi zordur. Kişiler kendilerini yetiştirmiş ve bilgili olan insanlara daha rahat ve kolay inanmakta ya da bu eğilimdedir. Ayrıca tecrübe de bilgi sahibi olmanın yanı sıra ikna sürecini olumlu yönde etkilemektedir. İnsan ilişkilerinde iyi olan yöneticilerin iletişimlerinde başarılı olacakları bir gerçektir. İnsan ilişkilerini iyi yönetebilmek de iyi bir psikoloji bilgisini gerektirmektedir.¹ Kısacası psikolojik bilgiye sahip olmanın yanında insanları gündelik hayatta da analiz edebilen bir birey iyi bir yönetici olma yolunda ilerleyebilir. İnsan ilişkileri iyi olan bireyler, bir grubu ya da topluluğu kontrol edebilmekte ve faaliyetleri yönlendirebilmektedir.

2.3.1.1. İletişimi Arttırıcı Uygulamaları Kullanabilme

Örgütsel iletişim sürecinde örgüt yöneticileri iletişimin başlamasını sağlayan kaynak pozisyonundadır. Örgütsel iletişimin başlaması için gerekli yetenek, deneyim ve bilgi düzeyine sahip olan yöneticiler, iletişim artırıcı uygulamalar aracılığıyla işgörenlerin örgüt içerisindeki işleyişe uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Tablo 1. Yöneticilerin Örgütsel İletişimi Arttırıcı Uygulamaları

İletişim Arttırıcı Uygulama	Açıklama
Açık Kapı Tekniği	İşgörenler ve yöneticiler arasındaki örgütsel uzaklık gibi nedenler dolayısıyla meydana gelen iletişim aksaklıklarını ortadan kaldırmak amaçındadır.
Biçimsel Şikâyet Prosedürlerini Uygulamak	İşgörenlerin haklarına saygılı olan yöneticilerin bulunduğu işletmelerde kullanılan yöntemdir.
Anketler	Çalışanlara ulaşabilmek için kullanılan en etkin araçtır.
Biçimsel Olmayan Toplantılar	İşgörenlerin fikir ve görüşlerinden yararlanmak amacıyla katılımın sağlanarak özgürce konuşma ortamının oluşturulduğu ve belli bir düzeni bulunmayan toplantılardır.
Yöneticilerin Bölümleri Ziyaretleri	Kimi zaman yöneticilerin program dâhilinde olmadan örgüt bölümlerini ziyaret ederek işgörenlerle çift taraflı iletişim kurmalarıdır. Çalışanların yöneticilere iletmesi gereken mesajları ifade etme ve birbirlerini tanıma olanağı veren ziyaretlerdir.
Öneri Sistemlerinin Yerleştirilmesi	Yöneticilerin etkin bir iletişim sistemi oluşturması ve işletme düzenini sağlaması açısından önemlidir.
İletişim Ortamındaki Gürültünün Azaltılması	Örgüt genelindeki iletişim sürecini kapsayan ve mesajların güvenilirliğini, doğruluğunu azaltan her şey engel ya da gürültü olarak nitelendirilmektedir. Yöneticinin bu engelleri ortadan kaldırarak sağlıklı iletişimi sağlaması görev ve sorumlulukları arasındadır.

Kaynak: U. Kılıç, Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Bir Liman İşletmesinde Uygulama Örneği, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.54

¹ İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s.9

Örgüt içi ve dışındaki bilgi akışını kontrol etmekte ve örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda gerekli faaliyetleri yönetebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin örgüt içerisinde olumlu ya da olumsuz bir iletişim oluşturma etkileri bulunmaktadır. Bu etkileri sağlayan iletişim artırıcı unsurlar açık kapı tekniği, biçimsel şikâyet prosedürlerini uygulamak, anketler, biçimsel olmayan toplantılar, yöneticilerin bölümleri ziyaretleri, öneri sistemlerinin yerleştirilmesi, iletişim ortamındaki gürültünün azaltılması şeklinde özetlenmektedir.

2.3.1.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı

Yöneticiler, araştırmalara göre örgüt içerisinde bilgi toplamak için en fazla sözel kanalları tercih etmektedir. İngiltere ve Amerika’da yapılmış olan çalışmalarda yöneticilerin zamanların büyük bir kısmını (%66-88) konuşarak geçirmektedir. Yöneticilerin, işleri yürütmek için gerekli bilgileri astlarıyla iletişime geçerek elde ettikleri gözlemlenmiştir. Astlarla sözel iletişime girilerek kapalı ve açık uçlu sorularla düşünceleri öğrenilmekte, ‘Projenin teslim tarihi nedir?’, ‘Bu konuda ne düşünüyorsun?’ gibi sorular işgörenlere yöneltilerek terfi, ödüllendirme, işe alma ya da işten atma, emretme, karizma, bilgi ve deneyimlerle işgörenler etkilenebilmektedir.¹ Sözlü iletişim becerilerini ön plana çıkaran yöneticiler, çalışanların işleri hakkındaki düşüncelerini, örgüt ortamındaki atmosferi, iş tatmini ve performans düzeylerini rahatça gözlemleyebilmektedir. Genel çerçeveden bakarak gidişata müdahale edebilme ve sorunları anlayarak çözebilme yeteneğine sahip yöneticiler sayesinde örgütsel başarı sağlanabilmektedir. Bunu sağlamak için de yöneticilerin sözlü ya da yazılı iletişim kanallarını etkin bir biçimde kullanması gereklidir. Hangi durumlarda hangi iletişim araçlarının iletişimi kolaylaştırabileceği, mesajın anlaşılır ve hızlı olabileceği belirlenerek örgüt içinde eksiksiz bir iletişim ağının oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

2.3.1.3. Geri Bildirimde Bulunma

Örgütlerde geribildirim, kaynaktan (genelde yönetici) çıkan mesajın ne ölçüde doğru ve tam anlaşıldığının bir göstergesidir. Mesajı gönderen kişinin aldığı karşılıkların farklı biçimlerde oluşabileceği ifade edilmektedir. Yöneticilerin etkin

¹ Silkü, s.116

geribildirimlerde bulunmasına katkıda bulunacak kurallar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- “• Etiketler kullanılmalı,
- Tanımlayıcı olunmalı,
- Abartılmamalı,
- Olaylar kısa ve uygun biçimde ifade edilmeli,
- Geribildirim doğru olarak bilinen konularla kısıtlanmalı,
- Pozitif geribildirimde övgüleri karşındaki kişinin duyması sağlanmalıdır.”¹

Yöneticiler işgörenlere görev tanımlarını belirterek olayları ana hatlarıyla ve doğru şekilde ifade etmelidirler. Farklı görev ya da aşamalarda etiketlerin kullanılması işin anlaşılabilir kılınması ve amaçların belirlenmesi açısından önemlidir. Faaliyetler sonucunda performans değerlendirmesi yapılırken geribildirim yapılacak konuların iyi bilinmesi gereklidir. Ayrıca geribildirimi yapılan hususlarda işgörenlerin durum hakkında bilgi sahibi olması, motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.1.4. Çalışanları Bilgilendirme

Örgütler, içinde bulundukları sektörde rekabet gücü ve iş hacmi sağlamak için bilgilendirme sistemlerinin önemini anlayarak bu sistemleri kullanmaya başlamışlardır. “Örgütlerde başarılı bir bilgilendirme sistemi; iletişim sistemindeki tüm çalışanların görüşlerinin alınması, stratejik düşünme ve operasyonel planlama gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İyi bir bilgilendirme sistemi sistem ilke ve esaslarının belirlenmesi, sahip olunan kaynaklar, bilgilendirme yöntemleri ve uygulamalardan oluşmaktadır. Bilgilendirmenin örgütler açısından amaçları en az giderle işe başvuranların sayısını artırmak, aranılan özelliğe sahip olmayanların örgüt dışına elenerek örgütü yoğun işlere boğulmaktan kurtarmak, insan kaynağı konusunda etkili potansiyel örgütleri ve alanları belirlemek, bilgilendirme teknikleri geliştirmek ve etkililiği değerlendirmektir.”²

¹ Kılıç, s.57

² B. Buluç, “İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2007, s.3

Örgütlerde yöneticilerin iletişimi sağlayabilmeleri bireylerarası bilgi ve fikir paylaşımını destekleyerek önemli bir performans değişkenini oluşturmaktadır. İş hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi, işin süresinin ve yöntemlerini belirlenmesi, teknolojik gelişmelerden haberdar olunarak işin daha kısa sürede bitmesinin sağlanması, personelin sıkıntılarının çözülerek motivasyonlarının ve iş performanslarının azalmasının engellenmesi gibi hususlar yöneticilerin kişisel ve örgütsel iletişim becerileri sayesinde gerçekleştirilmektedir.

3. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İLETİŞİM BECERİLERİ VE ÖNEMİ

Sağlık kurum ve kuruluşlarının hedef kitlesi olan hastalar ve yakınlarının fiziksel, psikolojik yapıları ve beklentileri ile diğer kurumların hedef kitlelerine ait bu özellikler arasında farklılıklar bulunmaktadır. İnsan, ihtiyaçlarının meydana getirdiği stresi azaltmak için çaba gösteren ve bu ihtiyaçların karşılanmasında gözlenebilir tepkiler veren bir organizmadır. Bireylerin bu tepkilerini, içerisinde bulundukları mevcut durumun özelliği, geçmiş tecrübeleri, geleceğe yönelik beklentileri, amaçları ve algısı belirlemektedir. Hastanelere başvuran hasta ve yakınlarının genelde sıkıntı, endişe, gerginlik, huzursuzluk veya korku duygularıyla stres içinde olmaları nedeniyle sağlıklı insanlara göre farklı davranışlar sergileyebilecek bir psikolojide ya da krizde oldukları ifade edilmektedir.¹

Bireylerin bu psikolojik durum içerisinde sağlıklı iletişim kurmaları her zaman mümkün olamamaktadır. Bu sebeple hastanelerde fiziksel, sözlü ve psikolojik şiddet vakalarına sıkça rastlanılmaktadır. Sağlık sisteminde yaşanan sorunların temelinde bulunan iletişim eksikliği, kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesinin önüne geçmekte, sorunların altında yatan nedenlerin belirlenmesi ve çözüm olanaklarının sunulmasını engellemektedir. Hasta haklarına ilişkin yaşanan olaylarda da hasta-hekim arasındaki iletişimin tam olarak sağlanamaması, hastanın tedaviler hakkında yeterince bilgilendirilmemesi, sağlık çalışanlarının hasta ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamak için yeterli çabayı göstermemesi gibi sebepler etkili olmaktadır.

¹ Z. Adıgüzel, Sağlık Personeli-Vatandaş (Hasta) İletişiminin Niteliği ve İletişimi Etkileyen Faktörler: CBÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi (CBÜ), SBE, YYLT, Manisa, 2005, s. 38

Hasta-doktor iletişiminin odak noktası olduğu tedavi sürecinde doktorla hasta arasındaki ilişki modelleri dörde ayrılarak incelenmiştir. Çelik, bu modelleri şu şekilde sınıflandırmıştır: “Paternalistik (babacıl), bilgilendirici (informative), yorumlayıcı (interpretive) ve müzakereci (deliberative) modellerdir.”¹ Paternalist model yaklaşımında doktor-hasta etkileşimi, hastanın sağlık durumunun ve iyi olma halinin en uygun nasıl yapılması gerektiğini garanti eden bir uygulamadır. Doktorlar, hasta için gerekli tedaviyi belirlemek amacıyla deneyim, bilgi ve becerilerini kullanarak, hastayı uygun buldukları yönetime razı etmek için seçici bilgilendirme yolunu kullanmaktadırlar. Hastanın tedavisi için en iyi olan seçimi açıkça belirten ve uygulayan doktor, hasta koruyucu rolünü üstlenmektedir. Bu modelin en belirgin özelliği olarak hekimin otokratik ve ben bilirim davranış içerisinde girerek hasta adına karar vermesi belirtilmektedir. Bilgilendirici model, doktorun bütün bilgileri hastalarına sunması, hastaların istediği tıbbi tedavi yöntemlerini seçebilmesi ve seçilen yöntemin doktorlar tarafından uygulanmasını kapsamaktadır. Bu durumda doktor, hastayı rahatsızlığı konusunda bilgilendirmekte, hastaya tedavi süreçlerini, tedavinin faydalarını ve risklerini açıklamaktadır. Bu modelde hekim hasta ile iletişime girerek gerekli bilgilendirmeyi yapmakta ve tedavi yöntemi hakkındaki kararları hastaya bırakmaktadır. Bu açıdan bilgilendirici modelin paternalistik modele göre daha demokratik olduğu belirtilmektedir.

Yorumlayıcı modelde hastanın değerleri ve beklentileri doğrultusunda hekim, hastaya davranış biçimini zorla kabul ettirmek istememekte, en iyi tercihi nihayetinde hasta belirlemektedir. Müzakereci model ise doktor-hasta etkileşiminde sağlıkla ilgili en iyi değerlerin hasta tarafından belirlenmesi ve seçmesine yardımcı olmak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Hekim, hastanın tedavi ve klinik durumu hakkındaki bilgileri açıklayan, en uygun seçenekleri mesleki etik ilkelere bu süreci yöneten bir anlayıştır. Doktorun amacı bu modelde, sağlıkla ilgili değerlerin niçin önemli olduğunu ve istendiğini önermeyi içermektedir.² Hasta-hekim yaklaşımlarında hekimlerin karar alma sürecinde ön planda olduğu paternalist model, hasta haklarını geri planda bırakarak insan odaklı tedaviden uzakta bir görüntüdedir. Çağdaş tedavi hizmetlerinde hastaların

¹ F. Çelik, Sağlık Kurumlarında İletişim; Hasta ile Sağlık Personeli İletişimi Üzerine Bir Araştırma, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2008, s. 31

² Çelik, s. 31

yorumları ve istekleri birinci derecede önemli olduğu için müzakereci ve yorumlayıcı modelin daha kullanışlı ve sağlıklı olduğu ifade edilebilir.

Hastane iletişimi, sağlık kurumlarının yönetimlerinden, personelin hasta ile arasında gerçekleşen sağlık örgütü içerisindeki iletişimlerin tümünü kapsayan bir süreçtir. Hastane işleyişinde bireylerin yetki ve sorumluluklarını bilmeleri ve statülerine uygun bir biçimde davranmalarına ortam sağlamaktadır. Hastanelerde iletişim becerilerinin gelişmemiş olmasından kaynaklanan sorunlardan birisi de ikili yönetim sisteminde kimin kime karşı sorumlu olduğunun bilinmemesidir. Coşar, hastane iletişimini şu şekilde açıklamaktadır:

“Üst-Ast İletişimi: Bir işin yapılmasından sorumlu üst ve bu işin yapılmasında ona yardım etmek üzere çalışan birçok ast bulunmaktadır. Üst, astın işini tanımlayarak ona iş vermektedir. Üstler, astların işlerine kısıtlamalar koymakta, performansını yeterli görmediği astın bir görevden diğerine transferini isteyebilmektedir. Hiyerarşik iletişimin gereği olarak görülen bu durum, kurumda işlerin yürümesi için zorunlu bir iletişim türü olarak ifade edilmektedir.

Tedavi Verme İletişimi: Doktorlar, hemşirelerin yapacağı işi tanımlamakta ancak hemşirelik hizmetlerinden sorumlu tutulmamaktadır. Doktor hemşireye; hemşirenin hastaya vereceği tedavi veya tedavinin gidişatı ile ilgili hizmetler için talimat verme yetkisine sahip olmakla beraber, bu alanda tam yetkili ve uzmanlığına dayanan bir otoriteye sahiptir.

Denetleyici İletişim: Sağlık kurum ve kuruluşlarında özellikle hemşireler arası ilişkilerde görülen bu iletişim türünde üst, astın işini yönetmek konusunda yardıma ihtiyaç duyduğunda üst denetçi (süpervizör), üste yardım etmekte ve asta görev vermektedir. Astın performansını denetleme ve değerlendirmenin yanı sıra astın görevini yaparken karşılaştığı sorunlarda yardımcı olmaktadır.

Koordinasyon İletişimi: Koordinatör, koordine çalışmayı gerektiren işlerde uzlaşmayı sağlayan; gerekli yere kaynak aktarımını düzenleyen, ilerlemeyi denetleyen, koordine ettiği kişilerin karşılaştıkları sorunları yenmelerine yardım eden ve kendisine koordinasyon görevi veren birime ilerlemeyi rapor eden çalışanlardır. Sağlık

kurumlarında bu koordinasyon hizmetin verilmesinin örgütlerin işleyişi açısından gerekli olduğu vurgulanmaktadır.

Denetim İletişimi: Sağlık personelinin yaptığı işin standartlara uygun olup olmadığını kontrol etmek amacıyla yapılan, görevlendirilen kişi tarafından koordinasyon olmadan yalnızca denetleme yapılan iletişim çeşididir. Denetim olayı her gün daha da önemini artıran bir unsur olarak sağlık kurum ve kuruluşları başta olmak üzere tüm örgütlerde yerini almaktadır.”¹

Kumcağız ve arkadaşları “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği” adlı çalışmalarında hemşireleri iletişim becerilerini çeşitli değişkenlere göre belirlemek amacıyla yapmışlardır. Tanımlayıcı ve kesitsel olarak yaptıkları çalışmada Samsun ilindeki kamu hastanelerinde görev yapan 741 hemşirelerle gerçekleştirmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinin, hemşirelerin iletişim becerilerinin davranışsal boyutunda olumlu yönde değişmelere neden olduğu tespit edilmiş, hemşirelerin çalışma sürelerine göre 20 yıl ve üzeri çalışanların iletişim becerilerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada poliklinik hemşiresi olarak çalışan bireylerin iletişim becerisinin davranışsal alt boyutunda diğer bölümlerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.”² Hemşirelerin sorumluluk ve görevlerinin değerlendirilmesi iletişim kurulmasında etkili özelliklerden birisi olarak ifade edilmiştir. İletişim becerileri sağlam olan bireylerin kendine güvenleri tam olmakla beraber saygılı, işbirlikçi, bilgi ve deneyimleri paylaşımcı, kendi sorunlarını çözmenin yanı sıra çevresinde olup biten olaylara da duyarlı olan kişilerdir. Hasta bakımının kalitesinin artırılması ve hasta memnuniyetinin sağlanması için hemşireler ve personel arasında iletişim becerilerini geliştirmek zorunludur. Bakım odaklı olmak, hastaların dertlerinin ve şikâyetlerinin dinlenerek yapılması gerekenleri diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde yürütmek, ayrıca hastalarla da işbirliği yaparak hastaların tedaviye katılımlarını sağlamak yeterli iletişimi kurmakla mümkündür. Bu açıdan iletişim unsurunun kişisel bir beceri olduğunu söylemek doğru bir önerme olmaktadır.

¹ Ö.U. Coşar, Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Personellerin İletişim Kurma Becerilerinin Değerlendirilmesi, Erciyes Üniversitesi, EBE, YYLT, Kayseri, 2010, s. 30

² H. Kumcağız - M. Yılmaz - S.B. Çelik - İ.A. Avcı, “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği”, Dicle Tıp Dergisi, C.38, S.1, Diyarbakır, 2011, s. 49

Akgün, hastanelerde yatan yaşlı hastalarda iletişim güçlüklerini ortaya koyan ve bu duruma sağlık çalışanlarının yaklaşımlarını konu alan çalışmasında, insanların yaşlanma süreçlerinde ortaya çıkan duyularda azalma, hareket ve motor becerilerde gerileme, sinir sisteminde refleks ve tepkilerde azalma ve kalp-damar sisteminde yavaşlama gibi değişimlere değinerek özellikle cerrahi işlemler geçirmesi gereken yaşlı hastalarda görme ve işitme duyusundaki azalmalar, bireylerarası etkileşimi büyük ölçüde sıkıntıya sokarak duygusal problemlere ve iletişim güçlükleri gibi problemlerin görüldüğünü vurgulamaktadır. İletişimin temel öğelerinden sayılan görme, işitme, dil, ses ve konuşmada yaşa bağlı görülen değişikliklerin sağlık çalışanları ile yaşlı hastalar arasında engeller oluşturduğu belirtilmektedir. Bu engellerin ortadan kaldırılması amacıyla çözüm önerilerinin yer aldığı çalışmada sağlık çalışanlarının görme kaybı/yetersizliği olan, işitme-duyma kaybı/rahatsızlığı, dil problemi, ses, konuşma ve lisan bozukluklarına bağlı olan sorunlarda yapılması gerekenler ifade edilmektedir. Akgün, sağlık çalışanlarının görme kaybı ya da yetersizliği bulunan yaşlı hastalarla iletişim süreçlerini ve yapmaları gerekenleri şu şekilde belirtilmektedir:

- “• Odaya giren sağlık çalışanı kendi ismini vererek konuşmaya başlamalı,
- Hastanın bulunduğu odanın aydınlatması uygun bir şekilde sağlanmalı,
- Yazılı bilgi sözel olarak hastanın soru sormasına fırsat bırakarak açıklanmalı,
- Hemşirelik girişimlerini uygularken hastaya ayrıntılı bilgi verilmeli,
- Sağlık çalışanı hastanın odasından ayrılırken hastaya bilgi vermelidir.”¹

Ergül, yaptığı çalışmasında etkili bir sağlık iletişiminin nasıl olması gerektiğini açıklamaktadır. Toplumların belirli kesimlerinden insanların sağlıkla ilişkili bilgilere ulaşmak amacıyla tercih ettikleri iletişim ve haber kanallarını saptamayı amaçlayan çalışma, Azerbaycan’da gerçekleştirilmiş ve Birleşmiş Milletler Çocuklara Acil Yardım Fonu (UNICEF) tarafından yürütülmüştür.² Araştırmaya kentlerden, kırsal kesimden ve uzak bölgelerden kız çocukları, genç anneler, engelli bireyler, ülke içinden yerinden edilenler gibi dezavantajlı ve hassas grupların yanı sıra, genel izleyiciler ve yetişkinler de dâhil edilmiştir. Araştırmada çoklu-yöntemsel bir perspektif uygulanmış, niceliksel

¹ M. Akgün, “Hastanede Yatan Yaşlı Hastalarda İletişim Güçlükleri ve Sağlık Çalışanlarının Yaklaşımı”, Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi, C.9, S.2, İstanbul, 2012, s. 53

² H. Ergül, “Etkili Bir Sağlık İletişimi: Azerbaycan’da Bir Saha Çalışması”, HÜ, EFD, C.28, S.2, Ankara, 2013, s. 177

yöntemler, en çok tercih edilen iletişim kanalları ve bilgi kaynaklarına ilişkin istatistikî olarak güvenilir verilere ulaşılmasını sağlarken, niteliksel yöntemler, sağlık iletişimine dair derinlikli gözlemlere olanak tanımıştır. Bu yöntemlerin kalkınma iletişimi çabalarına ve gelecekte uygulanması tasarlanan iletişim stratejilerine katkısı tartışılarak hedef kitlenin sorunların çözülme süreci kolaylaştırılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze yapılan anket çalışmaları, odak grup tartışmaları, yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler, televizyon, gazete, cep telefonları, radyo, sabit hatlı ev telefonları ve internet mevcut iletişim kanallarının nitelikleri tartışılmıştır.

Söz konusu toplumsal kesimlerin sağlık konusunda bilgiye ulaşırken başvurdukları güvenilir iletişim/bilgi kanallarının tespit edilmesinin gerekliliği açıklanmaktadır:

- “• Farklı toplum kesimlerinin medya tüketimlerini sayısal büyüklüklerle ifade edebilmeyi,
- Bir sorunun tanımlanmasında doğrudan o soruna maruz kalanların perspektifinden yararlanabilmeyi,
- Bilgiye erişimde eşitsizlik ve engel oluşturan yapısal eksiklikler hakkında bireylerin deneyimlerinden faydalanabilmeyi,
- Farklı kesimlerin gereksinimlerini bu kesimlerin gündelik hayatlarından yola çıkarak tespit edebilmeyi gerektirmektedir.”¹

Köksal ve arkadaşları kamu ve özel hastanelerin web site içeriklerinin sağlık iletişimi kapsamında değerlendirilmesini ilgili çalışmalarında; 98 özel ve 67 kamu hastanesinde yapılan araştırmada web sayfaları için sağlık iletişimi ve sağlık hizmetleriyle ilgili maddeleri literatür bilgisi, kitaplar ve hastanelere ait kitapçıklardan seçmişlerdir. Sağlık iletişimi bölümünde e-mail adresi (%89.8 özel hastaneler, %71.7 kamu hastaneleri), çağrı merkezi numarası (%55.1, %30), bilgi isteme formu (%46.9, %30), sohbet bölümü (%9.4, %5), İngilizce sürüm (%28.6, %3.3) ve mesaj kutusunun varlığı (%62.2, %33.3) özel hastanelerde kamu hastanelerine oranla istatistiksel açıdan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Sağlık hizmetleri bölümünde ise klinik birimlerle ilgili bilgi (%81.6, %68.3) ve tedavi seçeneklerinin varlığı (%52, %21.7) özel

¹ Ergül, s.177

hastanelerde kamu hastanelerine oranla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Sonuç olarak web sayfalarının sağlık iletişimine güçlü bir etkisi olmaktadır. Bunun nedeni mesaj ve bilgi dünyanın her bir yerinde dakikalar içerisinde yayılmakta ve bilgiye erişim internet aracılığıyla oldukça kolaylaşmaktadır. Web sayfaları sağlık iletişim aracı olarak özel hastanelerde daha etkili bir şekilde kullanılmaktadır.¹ Sağlık çalışanları ve hastalar arasında bilginin paylaşılması açısından önemli bir yere sahip olan internet, hastane hedeflerinin belirlenmesi ve sağlık aktivitelerinin düzenlenmesinde iletişim teknolojilerinin başında gelmektedir. Klinik birimlerin ve tedavi prosedürlerinin açıklanması bağlamında web siteleri, bilgi paylaşımı ve sağlık hizmetlerinin sunumu konularında açıklayıcı ve tanımlayıcı bir niteliğe sahiptir.

Bingöl ve Demir Amasya Sağlık Yüksek Okulu ebelik ve hemşirelik programı öğrencilerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada; bazı değişkenlere göre iletişim becerisi algılarının anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını incelemişlerdir. Hemşirelerin yüksek duygusal zekâyâ sahip olmaları yönünde yetiştirildikleri eğitim sürecinin önemi ele alınarak, insan ilişkilerinin son derece önemli olduğu bu meslekte öğrencilerin henüz hemşireliğe atılmadan eğitim programlarında iletişim becerilerini geliştirecek şekilde düzenlenmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Kendine ve karşı tarafa ait duyguları tanıyan, yöneten, kendini motive edebilen, insan ilişkilerini kontrol altında tutabilen ve sorunlarla başa çıkmada etkin bir şekilde başarılı olan hemşirelerin, hastalara sağlık hizmeti verirken de bu becerileri kullanarak ve öğreterek toplumun ruh sağlığını korumaya katkıda bulunabilecekleri belirtilmektedir. Araştırmada yer alan öğrencilerin % 84.9'unun kız, % 15.1'ini erkek öğrencilerin oluşturduğu ifade edilirken, öğrencilerin İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçek (İBDÖ) puan ortalamalarının 101.69 olarak bulunduğu saptanmıştır.² Bu sonuca göre öğrencilerin genel olarak iletişim becerileri düzeyinin yüksek olduğu kanısına varılmıştır. Diğer değişkenler ise öğrencilerin sınıfları, mezun olduğu liseler, yaş, cinsiyet, akademik başarı algısı, bölüm, yaşadıkları yer ve aile özellikleridir. Tablo 2'de hemşirelik öğrencilerinin sınıflara göre iletişim becerileri istatistiksel olarak açıklanmaktadır.

¹ L. Köksal - G. Mumcu - N. Şişman – vd., “The Use of Web Pages as a Health Communication Tool in Private and Public Hospitals”, Journal of Marmara University Institute of Health Sciences, C.2, S.1, İstanbul, 2012, s. 14

² G. Bingöl – A. Demir, “Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Göztepe Tıp Dergisi, C.26, S.4, İstanbul, 2011, s. 154

Tablo 2. Hemşirelik Öğrencilerinin Sınıflara Göre İletişim Beceri Düzeyleri

Sınıf	Sayı	Yüzde	Ortalama Puan
Birinci	80	34,5	102,94
İkinci	70	30,2	97,58
Üçüncü	42	18,1	102,97
Dördüncü	40	17,2	99,20

Kaynak: G. Bingöl – A. Demir, Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri, 2011, s. 154

Genel olarak sağlık çalışanlarında iletişim ile ilgili çalışmalar; hastalarla olan ilişkiler göz önünde bulundurulmakta ve çalışanların iletişim becerilerinin sağlık kurum ve kuruluşlarının tedavi için başvuran bireyleri memnun etme düzeyi örgüt başarısı açısından referans olarak alınmaktadır. İletişim becerileri öncelikle doğru, açık ve samimi bir iletişim çerçevesinin sağlanması, insanların önemli olduklarının hissettirilmesi ve onlara ne düşünüldüğünün ya da hissedildiğinin aktarabilmesi güvene dayalı bir ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Etkili iletişim yalnızca örgüt düzeyinde saygı duygusunu geliştirici olmakla beraber, motivasyon ve iş verimliliğini artırıcı özelliğe sahiptir. Bu bağlamda iletişimin iki yönlü bir süreç olduğu da unutulmamalıdır. Yalnızca tek tarafın düşündüklerinin ya da hissettiklerini aktarması iletişim sağlıklı bir iletişim olmamaktadır. Bireyler aynı zamanda karşı tarafı dinleyerek onların da neler düşündüklerini sormalı, böylece karşı taraf kendisine saygı duyulup değer verildiğini anlamalıdır. İnsanların birey olarak bütünlüklerine saygı duyulması, ihtiyaçlarına saygı duyarak bunları uygun bir şekilde gidermeye çalışmak insan onuruna yakışır davranış ve tutumlardan birisidir. Özellikle tedavi amaçlı başvuru yapan hastalara sağlık çalışanları tarafından saygı duyulması, sağlığına, değerlerine ve kişiliğine özen gösterilmesi, bireyin cinsiyeti, ırkı, dini, milleti, siyasal görüşü, ahlaki değerleri ve kültürel durumu farkı gözetmeksizin eşitlik, saygı ve etik ilkelere uyulması hem hasta hakları hem de insan olma hakkının korunup yaşatılması açısından en önemli unsurdur.

3.1. Sağlık Çalışanlarında Temel İletişim Becerileri

Sağlık iletişimi kavramı, sağlığın geliştirilmesini sağlayan bireysel kararların bilgilendirilmesi ve etkilenmesini amaçlayan stratejik iletişim çalışmaları ve kullanımıdır. Hem yazılı hem de sözel olarak iki formda bulunabilen sağlık iletişiminde

etkili bir iletişimin sağlanmasında gerekli stratejik planlamanın vazgeçilmez unsurları arasında şu basamaklar yer almaktadır:

- “• Problemin tanımlanması için sorunun arka planındaki bilgilerin incelenmesi,
- İletişimin amaçlarını belirlemek,
- Hedef kitlenin analiz edilmesi ve bölümlere ayrılması,
- Mesaj kavramlarının geliştirilmesi ve ön teste tabi tutulması,
- İletişim kanallarının seçimi,
- Mesaj ve ürünlerin seçilmesi, oluşturulması ve test edilmesi,
- Tanıtım planı/ürünü geliştirmek,
- İletişim stratejilerinin uygulanması ve davranış süreçlerinin değerlendirilmesi,
- Çıktıların yönetilmesi ve etki değerlendirmesi.”¹

Sağlık iletişiminde bireylerin sorunlarının belirlenmesi ve iletişim sayesinde bireylere hangi hizmetin sağlanacağı planlanmaktadır. Sağlık konusunda toplumun hangi kesimlerine ulaşmak istendiği analiz edilmekte ve hastalıklara göre sınıflandırılmaktadır. Bireylere iletilmesi amaçlanan mesajların doğru iletişim kanallarıyla herkesin aynı mesajı algılayabileceği şekilde geliştirilmesi esas alınarak, mesajların ya da ürünlerin seçilmesi, topluma sunulması ve sonucunda bu mesaj ya da ürünün toplumda nasıl bir etki bırakacağı tespit edilmektedir. Bireylerin iletişim stratejilerine karşı gösterdiği davranışların değerlendirilerek olumlu sağlık çıktılarının oluşturulması toplum sağlık düzeyinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Sağlık hizmetlerinde kalite unsuru hasta memnuniyetinin sağlanması açısından en önemli faktördür. Yüksek kaliteli bir sağlık hizmetini sunumu ancak sağlık çalışanlarının gelişmiş iletişim becerileri ve hastaları anlama kabiliyetleri sayesinde gerçekleşmektedir. Sağlık personelinde özellikle hemşirelerin halkla iç içe bulunması ve doğrudan temasta olması, yüz yüze yapılan iletişimde bu sağlık çalışanlarının en fazla

¹ Centers for Disease Control and Prevention (CDC), “What is Health Communications?”, Gateway to Health Communications and Social Marketing Practice, USA, 2011; <http://www.cdc.gov/healthcommunication/healthbasics/whatishc.html> (09.03.2015).

ihtiyacı olan yetenektir. Hemşirelik mesleği, sağlık kurumlarına başvuru yapan bireylere yardım etmek ve sağlık düzeylerini iyileştirmek amacıyla. Bireylere yardım edebilmenin temelinde ise karşılıklı güvene dayanan bir iletişim ve etkileşim içerisinde hizmet vermek, sorunlar ile etkin bir şekilde başa çıkabilmek ve tüm ihtiyaçlarını karşılayabilmek vardır.

Hemşirelik ve ebelik eğitiminde iletişim becerilerine verilen önemi gün geçtikçe arttığı ifade edilmektedir. DSÖ, etkili iletişim kurmak için empatik iletişim becerilerinin geliştirilmesini gerekli görmektedir. Temel Sağlık Hizmetleri kapsamında önemli bir eleman olarak belirtilen ebelik öğrencilerinin empati yeteneklerinin değerlendirilmesi ve yetersiz kaldıkları durumlarda geliştirilmesinin gerektiği öne sürülmektedir. Bireylerarası iletişimin etkili olması, yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak temel sağlık çalışanı davranışları olarak belirtilirken, hizmet kalitesinin ön koşul olduğu savunulmaktadır.¹ Sağlık hizmetlerinde kalite kavramı da hastaların dertlerini doğru ve eksiksiz bir biçimde anlayabilmekten geçmektedir. Hastaların ihtiyaçlarının giderilmesinde empatik bir tutum ile hasta memnuniyeti ve sağlık düzeyinin yükselmesi gibi olumlu sağlık çıktıları elde edilebilmektedir. Hastalar, kendilerine değer verildiğini anladığında içsel olarak sağlık çalışanlarına daha yakın hissetmektedirler. Kendisine yakın gördükleri sağlık çalışanlarıyla daha rahat bir şekilde konuşan hastalar, bakımın bireysel amaçlara daha fazla yönelmesini ve daha olumlu bir tedavi sürecini sağlamaktadır. Ayrıca hasta-personel arasındaki güven duygusunun sağlanması, hastaların iyileşmeleri için gerekli moral ve motivasyonu artırmakta, bireylere yalnız olmadıkları hissini vererek mutluluk ve umut düzeyini yükseltmektedir.

3.1.1. Sağlık Çalışanlarında Sözlü İletişim Becerileri

Sağlık çalışanları, hasta ve hasta yakınlarının tıbbi bakım sürecinde bilgilendirilmesinden ve kaliteli sağlık hizmet sunumu almalarından sorumludur. Hasta hakları kapsamında da belirtildiği gibi hastalara uygulanması planlanan tedavilerin önceden söylenmesi ve hastanın rızasının alınması gereklidir. Bu koşul sağlandığında hastaların sağlık personeline olan güveni de artmakta ve hangi aşamalardan geçeceğini bilerek kendisini olumsuz bir duruma karşı hazırlıklı tutmaktadır. Bakım hizmetleri

¹ R. Cevahir – N. Çınar – C. Sözeri – S. Şahin – S. Kuşuoğlu, “Ebelik Öğrencilerinin Devam Ettikleri Sınıfa Göre Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C3, S.7, Elazığ, 2008, s.7

sürecine hastanın ailesinin de dâhil olması, hastaya psikolojik açıdan destek sağlamak ve zihinsel olarak da güçlü hissetmesini sağlayabilmektedir. Ayrıca hastanın sağlık durumu, tedavi planları, verilen ilaçlar, ileriki aşamalar için direktifler ve sağlık durumundaki herhangi değişiklikler için hasta veya aileleri haberdar edilmelidir.

DSÖ'ne göre hastaların ve ailelerinin tedavi sürecine katılmasını sağlamak için hastanın sağlık durumu ve uygulanması planlanan tedavi yöntemi hakkında gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Reçetede belirtilen ilaçların dozları ve ilaçların alım süreleri arasındaki zamanın sözlü ve yazılı olarak açıkça ifade edilmesi gereklidir. Güvenlik ve bakım kalitesi açısından hastalar, her vardiya sürecinde hangi sağlık çalışanlarının bakım görevlisi olduğu ve ihtiyaç durumunda kendileri ile kimin iletişime geçebileceği konusunda sözlü olarak bilgilendirilmelidir. Hastaların ve ailelerinin tıbbi bakımla ilgili ya da endişeli oldukları herhangi sorunun ele alınması için fırsatlar yaratılmalıdır.¹ Bu sayede bireylerde belirsizlik ya da güvensizlik yaratan soru işaretleri çözüme kavuşmaktadır. Hastalara bakım ve tedavi hizmeti veren hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli ile iletişiminin etkin olması, sağlık hizmetlerinin daha güvenli, konforlu ve hasta açısından erişilebilir olmasında yarar sağlamaktadır.

Sağlık çalışanlarında iletişim, bireylerarası ilişkilerin temelini hazırlayan bir unsur olarak ifade edilmektedir. Sağlık hizmetlerinin üretilmesi ve etkili bir şekilde verilmesinde iletişimin rolü vazgeçilmezdir. Sağlık kurumlarında birimler arasındaki bilgi akışının eksiksiz, doğru ve hızlı olması, sağlık hizmetlerinin mükemmelliğe daha fazla yaklaşmasını sağlamaktadır. Örgüt içi iletişimi güçlü olan kurumlarda çalışanların da olumlu bir performans gösterdiği araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Bu nedenle sağlık kurumlarında çalışan personelin eğitiminde iletişim becerilerinin geliştirilmesine önem verilmesi gerektiği savunulmaktadır. İletişim becerilerinin geliştirilmesi açısından sağlık konusunda verilecek eğitim şu özelliklere sahip olmalıdır:

- “• Hasta ve aileleri ile sağlık hizmeti sunumuna aktif olarak katılımının sağlanması açısından açık ve net iletişim,
- Mesleki uygulamalarda bilgi ve becerilerini profesyonel bir biçimde sergilemek,

¹ WHO, Communication During Patient Hand-Overs, Geneva, 2007, s.3

- Hastalarla iletişimde beden dilini iyi kullanabilmek ve göz teması kurmak,
- Hastalar ve çalışanlarla empati kurabilmek,
- Kurum içerisinde ya da hastalarla olan iletişim sürecinde bilgilerin doğru şekilde aktarılabilmesi,
- Tıbbi etik ilkelere uygun olarak davranmak ve mesleki karar verme sürecinde bu ilkeleri benimsemek.”¹

İletişim sürecinin çift yönlü olması, sağlık kurumlarına başvuru yapan bireyler ile sağlık personeli arasındaki bağlılığın sağlanması, sağlık sorunlarının karşılıklı çözüm önerileri ile üstesinden gelinmesi, tanı, teşhis ve tedavi süreçlerinin hatasız ve etik kurallara uygun şekilde sürdürülmesi açısından önemlidir. Bu açıdan iletişimin empati, saygınlık, eşitlik, etkililik ve yeterlik gibi becerilere sahip olmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.² Empati, hastaların sağlık sorunlarını anlatırken sağlık çalışanlarının, kendilerini hastaların yerine koyarak duygularını iyi anlayabilmesi ve sorunlarına çözüm olabilecek nitelikteki tedavileri daha kolay ve hastaya uygun şekilde belirleyebilmesini sağlayacaktır. Saygınlık kavramı bireylerin kendi oldukları gibi görünmesi yani bireysel farklılıklardan kaynaklanan özelliklerden etkilenmeyerek bireyin doğal davranış ve tutumlarını sergilemesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan sağlık çalışanları hastalarla iletişim kurarken hasta olma özellikleri nedeniyle hastalara farklı davranmamalı ya da sağlıkla ilgili alınması gereken kararlarda tutum ve söylemlerini zihninde canlandırdığı, olması gereken şekilde ifade etmelidir.

Sağlık hizmetlerinde eşitliğin sağlanması, her hastanın ihtiyacı olan tedavi ve bakımın, hastanın ihtiyacı olduğu koşullarda ve donanımla sunulması ile elde edilebilir. Her hastanın insan olma özelliğinden gelen haklarından sağlık hakkını, güvenli ve rahat edebileceği bir ortamda alması gereklidir. Etkililik ise bu sağlık hakkı doğrultusunda eşit ve saydam tedavi hizmetleri sunumunda sağlık çalışanları tarafından sergilenen performansın hastalar üzerinde ne derece fayda sağladığı değerlendirilmeli, yapılan hatalar ya da eksikliklerin giderilmesi esas alınarak sağlık politikaları geliştirilmelidir. Sağlık çalışanlarının belirledikleri bu sağlık politikalarının hastalara aktarılması

¹ N. Akyurt, “Sağlıkta İletişim ve Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.4, S.11, Elazığ, 2009, s.31

² A. Keçeci – G. Taşocak, “Öğretim Elemanlarının İletişim Becerileri: Bir Sağlık Yüksekokulu Örneği”, DEU Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, C.2, S.4, İzmir, 2009, s.133

sürecinde yeterli olmak da sağlık çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini kullanarak hastalara karşı açık, net ve eksiksiz hizmet sunulması amacıyla gerekli iletişim becerisi boyutlarındandır.

3.1.2. Sağlık Çalışanlarında Sözsüz İletişim Becerileri

Sağlık çalışanlarında iletişim becerilerinin iyi olması ve etkili ilişkilerin kurulması sayesinde hasta ve yakınlarının sağlık hizmetinden memnun kalması, hastalık ve tedavilere uyum sağlanması, hastaların iyileşmeleri için motivasyonlarının artması gibi olumlu çıktılar elde edilmektedir. Hastalar ve sağlık çalışanları arasındaki kişisel iletişimin niteliği, klinik sonuçların yeterliliği ve tedavinin kalitesine büyük ölçüde etki etmektedir. Personelin hastalara saygılı davranması, hastayı bilgilendirmesi ve aydınlatması, hastaya güler yüzlü davranması yanı sıra hastaların tedavileri hakkında yazılı olarak bilgilendirilmeleri, beden dili ile iletişim, etkili dinleme gibi sözsüz iletişim becerilerinin de etkisinin rolü büyüktür.

Hasta güvenlik stratejisi olarak hastanın kendi tıbbi kayıtlarını okumasına fırsat tanınmalıdır. Hastanın sağlık durumunu ya da sağlık durumundaki ilerlemeyi belirten tahlil, test sonuçları, tedavi için kullanılması gereken ilaçların reçetesi gibi yazılı iletişim belgeleri de hastanın sağlık kurumuna ve sağlık çalışanlarına güvenirliliğini artırmaktadır.¹ Reçetelerin okunabilir olması, ilaçların doz ve alım sürelerinin doğru, anlaşılabilir şekilde belirtilmesi, hastanın sağlık durumunu gösteren belgelerin değerlerinde hataların bulunmaması doğru tedavi ve iyileşme sürecinin vazgeçilmez unsurlarıdır.

Hastaların sorunlarını dinlemek, sağlık problemlerinin anlaşılması ve sağlık hizmeti sürecinde hangi tıbbi uygulamaların gerçekleştirileceğinin belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Hastaların farklı sosyal, kültürel, etnik özellikleri yanı sıra görme, duyma engellerinin ya da rahatsızlıklarının bulunması, hastalarla olan iletişimin etkinliğini azaltmamalıdır. Farklı dillerde konuşan veya İngilizce bilmeyen bireylerle el, göz, baş hareketleriyle anlaşmak, görme ya da duyma engelliler için farklı metotlar kullanmak gereklidir. Personel arasındaki iletişim göz önünde bulundurulduğunda açık iletişim, klinik tedavi uzmanları, takım liderleri ve üyeleri,

¹ WHO, s.3

öğretmenler gibi çeşitli rollerin ortaya koyulması amacını gütmektedir. Sağlıkla ilişkili öğrenim gören öğrencilerin yazılı ve elektronik olarak iletişim pratiği yapmaları mümkün kılınmalıdır. Kötü ya da olumsuz haberlerle, şiddet eğilimli ve zorlu hastalarla, duygu ve düşüncelerini doktorlarla paylaşamama gibi özel durumlara sahip zihinsel hastalarla, fiziksel ve zihinsel engeli olup tedavi gören hastalarla, yardıma muhtaç ve hassas hastalarla baş çıkmak için yazılı rehberlerin bulunması ya da bu zor koşullarla uygulamalı olarak gözlemlenebilecek örnek uzmanlarla birlikte çalışılması gerekmektedir.¹

Sözsüz iletişim, sağlık çalışanlarının bazı mesajlarını vurgu, beden dili, mesafe gibi yollarla alıcılara yani hastalara iletme sürecidir. Sözsüz iletişim genellikle sözlü iletişimin pekiştirilmesi açısından kullanılmakta, bu nedenle bazı özel durumlar haricinde tek başına kullanılmamaktadır. Bu özel durumlar hastaneyi ilgilendiren teçhizat alımının bildirilmesi, hastaların sağlık durumlarını belirten sonuçların gösterimi, konuşma engelli ya da zihinsel rahatsızlıkları bulunan, psikiyatri kliniklerinde tedavi gören hastalarla iletişim kurulması gibi örnekleri kapsamaktadır.

3.1.3. Sağlık Çalışanlarında Terapötik İletişim Becerileri

Terapötik açıdan sağlık çalışanı-hasta ilişkisi, hastalar ve aile arasında pozitif, yapıcı ve güvene dayalı bir ilişki olarak ifade edilmektedir. Hastalıkların yarattığı korkular, rahatsızlıklar ve stresle başa çıkmak amacıyla yardıma ihtiyaç duyan hastalara, sağlığın korunması ve geliştirilmesi için hemşireler yardımcı olmaktadır. Hasta-hemşire ilişkisinde etkin iletişim becerilerinin kullanılması ile hastaların duygularıyla yakından ilgilenilmekte ve düşünceleri anlaşılmaktadır. Hastalarla empati kurularak sorunların çözülmesine yardımcı olunmaktadır. Terapötik ilişkide sağlık çalışanlarının hastalara olan tutumlarının “uyumluluk veya samimilik, hastaya karşı koşulsuz pozitif yaklaşım, empati” olmak üzere üç temelde kurulduğu belirtilmektedir.² Hastaların ruh haline uyumlu olmaya çalışarak neler hissettiklerini anlamak, empati kurarak hangi davranışları neden yaptıklarını bulmak ve pozitif yaklaşımla hastanın

¹ General Medical Council (GMC), Tomorrow's Doctors, London, 2003, s.13

² S. İnal – M. Akgün, “Hastanede Yatan Çocukta Terapötik İletişim”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Erzurum, C.6, S.2, 2003, s.68

sorunlarını hızlı bir şekilde çözebilmek için sağlık çalışanlarının hastalarla olan iletişimlerinde bu unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Terapötik iletişim tekniklerinde “hastayla sessizliği paylaşmak, hastayla olumlu pekiştireç kullanmak, hastaya konuşma olanağı vermek, hastanın duygularının anlaşıldığını ifade etmek ve konuşulanları özetlemek” gibi yaklaşımlar yer almaktadır. Çocuk hastalarla olan terapötik iletişimde “göz göze aynı hızda iletişim kurma, oyunla birlikte çocuktan veri toplama, çocuk ile iletişimde anneden doğrulayıcı bilgiler alma, çocuk ile iletişime geçmeden doğrudan ebeveyn ile iletişim kurmak ve çocuğu konuşturmak için vaatlerde bulunmak” gibi eylemler bulunmaktadır.¹ Hastayı zorla konuşmaya çalıştırmak ya da istemediği bir şeyi yaptırmak yerine onunla duygu ve tutumlarını paylaşmak daha olumludur. İlgi duyduğu alanlara özen göstermek, bu konularda sorular sormak ve düşüncelerini önemseyerek karşılık vermek, hastada ilgi uyandıran ve doğru teşhislerin konmasını sağlayan önemli noktalardır.

Terapötik hemşire-hasta ilişkisinde ilk olarak aile üyeleri hakkında bilgi toplanması, aile üyelerinin güvenlerinin kazanılması, hastanın sorunlarının ve ilgilendiği alanların belirlenmesi, tedavi amaçlarının, süresinin ve katılımcıların sorumluluklarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Hemşirelerin, hasta ve ailelerine karşı samimi, açık, suçlayıcı olmayan ve bilinçli şekilde yaklaşımları gerekli olmakla beraber hastanın kendisini tam olarak ifade edebileceği özgür ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır. “Kabul etme, kendini sunma, gözlem yapma, bilgi verme, aktif ve pasif dinleme, aile modellerini değerlendirme, algılananları doğrulama, konuşmaya teşvik etme” gibi temel iletişim tekniklerinin kullanılması ile hemşireler, hastaların kendilerini ifade etmelerine daha fazla yardım edebilmektedirler.² Hemşirelerin hastayı olduğu gibi kabullenmesi, hemşirenin kendisini hastaya ismiyle tanıtmaması ve amacının ne olduğunu belirtmesi, hastanın hareketlerinin gözlemlenmesi, söylediklerinin dinlenmesi ve gerektiği yerde onaylanması, konuşmaya teşvik edilerek duygu ve düşünceleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olunması ve bunun sonucunda güven, bağlılık, dostluk gibi duyguların oluşturulması sağlanmaktadır.

¹ B. Babadağılı – S.E. Erim – S. Erdoğan, “Hekimlerin ve Hemşirelerin Hastayla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.1, S.3, Elazığ, 2006, s.59

² İnal – Akgün, s.69

3.2. Sağlık Çalışanları ve Yönetim Arasındaki İletişim Becerileri

Sağlık kurumları yönetimi açısından hastane ve diğer kurumların yalnızca tıbbi hizmetler sunan fiziki mekanlar olmadığı görülmektedir. Sağlık hizmetlerinde birey ve toplumun refah düzeyi, tüketim alışkanlıkları, eğitim seviyeleri, sağlık sisteminin yapısı, sosyal güvenlik, sağlık politikaları bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenen açık bir sistem olarak ifade edilmektedir.¹ Dolayısıyla sağlık kurumu yönetimleri, sağlık çalışanlarının yanı sıra tüm toplumdaki bireylerin sağlığından da sorumludur. Sağlık hizmetlerinde kalite ve çalışan performansından sorumlu olan sağlık kurumu yönetimleri, hasta memnuniyetini ve sağlık çalışanlarının güvenliğini sağlamak için sağlık politikaları geliştirmektedir. Ayrıca hastanede işleyişin sağlanması açısından birimler arası iletişimin geliştirilerek sağlık hizmetlerinin aynı amaç doğrultusunda yürütülmesi ve hasta odaklı olması sağlanmaktadır. Tedavi ve bakım hizmetlerinin ve sağlık politikalarının birbiri ile uyumlu şekilde sürdürülebilmesi amacıyla örgütsel iletişim önemli bir yer tutmaktadır.

Sağlık kurumunda yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkide yöneticilerin iletişim yeterliliği, yönetici ile kurulan iletişim memnuniyeti, ileti düzey ve algı gibi değişkenlerin çalışan performansı üzerinde etkili faktörler olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin iletişim becerilerinin sağlık çalışanları tarafından nasıl algılandığı, yöneticilerin çalışanlara vermek istedikleri mesajları ne derece açık ve tutarlı bir şekilde ifade ettikleri, sağlık çalışanlarının çevresi ve yöneticileri ile olan ilişkilerinde kendilerini değerlendirmeleri incelendiğinde yöneticilerin astlarına arkadaşça yaklaşımları, güven ve bağlılık duygusu oluşturmaları, işe yönelik ihtiyaçların algılanması, söylenenlere ilgi gösterilmesi, başkalarının beklenti ve ihtiyaçlarına karşı hassas olması, olayların hızlı bir şekilde kavranıp sözlü dili iyi kullanarak mesajları aktarabilmesi gibi olgular ön planda tutulmaktadır.² Sağlık çalışanlarının kendilerinden beklenen işleri eksiksiz olarak yapmaları, görev tanımında belirtilen sorumlulukların yerine getirilmesi ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde standart bir performans

¹ F. Sayım – T. Orhan, Sağlık Bakanlığı Web Tabanlı Merkezi Muhasebe Kayıt ve İstatistik Modüllerinin Hastanelerde Kurumsal Yönetim İşlevleri Açısından Değerlendirilmesi, SDÜ, İİBF Dergisi, C.16, S.1, Isparta, 2011, s.188

² H. Tanrıverdi – O. Adıgüzel – M. Çiftçi, “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, SDÜ SBED, S.11, Isparta, 2010, s.115

gösterilmesi, yöneticilerin sağlık çalışanları ile iletişimlerinde görev tanımını, sağlık hizmetlerinin amaç ve vizyonunu açıkça belirtmeleri ile mümkündür.

Modern örgütsel faaliyetlerde veya çalışanların iş tatmini konusunda sıkıntı yaşamalarında çözüm olarak kullanılan güçlendirme olgusu birçok sektörde kullanılmaktadır. Güçlendirme, çalışanların görevleriyle ilişkili güdüleme ve iş tatmini duygusunu artırarak işle ilgili iyi duyguların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Çalışma hayatında iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi ile çalışanlar, kendi görev ve sorumluluk alanlarında etkin olarak bütünleşik bir kurum kültürü oluşturma amacı doğrultusunda ilerlemektedir.¹ Güçlendirme ile çalışanlara liderlik davranışları kazandırılmakta ve etik ilkelere uygun olarak değer, erdem, saygı, eşitlik, yeterlilik, hakkaniyetli olma, dürüstlük gibi örgütsel güven ve bağlılık yaratıcı davranışlar edinilmektedir. Bu davranışlar kurum kültürünü ve çalışanların performansını olumlu etkilerken, yönetici ve çalışanlar arasında açık ve çift yönlü iletişimin bulunması, çalışanların örgütsel faaliyetlerde karar alma süreçlerine katılması, empatik tutum ve davranışlar sayesinde de çalışanların, alanlarında kendilerini geliştirme olanakları doğmaktadır.

Yoğun bakım hizmetleri, yaşamın tehdit altında bulunduğu acil durumlarda, bireylere özel fiziki koşullarda verilen bakım ve tedavi şeklidir. Yoğun bakım hemşireleri bu açıdan büyük bir yük altındadır. Hastalara daima profesyonel ve dikkat gerektiren bir bakım hizmetinin verilme zorunluluğu bulunan bu sağlık hizmetinde gelişmiş, teknik ekipmana sahip olmak, hastaların sağlık durumlarını sürekli olarak takip etmek, hasta yoğunluğuna göre zamanı iyi değerlendirerek tüm hastalarla ilgilenebilmek gereklidir. Vardiyalı ve nöbetli çalışmaların iş doyumunu azalttığı ve tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre hemşireler başta olmak üzere tüm sağlık çalışanlarında stres kaynakları yöneticilerle

¹ N. Özel, "Çok Boyutlu Kuram Arayışları Bağlamında İşgören Güçlendirme Üzerine Meta-Kuramsal Bir Yaklaşım: Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C.9, S.18, Zonguldak, 2013, s.218

olan çatışmalar, rol çatışması ya da belirsizliği, aşırı iş yükü, duygusal stres, yoğun bakım gereksinimi olan hastalarla ilgilenmek ve hastalarla çatışmalar tespit edilmiştir.¹

Yöneticilerin, çalışanlara belirli bir amaç ve görev vermemesi durumunda yapılması gereken faaliyetlerde belirsizlik meydana gelmektedir. Çalışanların kurumda üstlendikleri rolün belirsiz olması ise düzensiz bir işleyişe, düşük performansa ve örgüt içi çatışmalara neden olur. Hemşirelerin yoğun bakım hizmeti verirken bu işleyişin aksamaması insan hayatına mal olabileceği için yöneticiler, çalışanlarının fiziksel açıdan güvenliğini sağlamalı ve duygusal açıdan motive edebilmelidir. Çalışanların kapasitesine uygun iş vermek ve işin içeriğini açıkça belirtmek, beden dilini ve empatiyi iyi kullanarak çalışanların iş hakkındaki duygu ve düşüncelerini anlayabilmek ve müdahale edebilmek, eksiklikleri ya da yapılan hataları suçlayıcı şekilde değil de duyarlı ve öğretici biçimde ifade etmek ve çözüme kavuşturmak yönetimlerin önemli görevleri arasındadır.

3.3. Sağlık Çalışanları ve Hastalar Arasındaki İletişim Becerileri

Sağlık çalışanları-hasta ilişkisi, mesleki yardıma ihtiyacı olan hastalar ile hastalara bu yardımı verebilecek bilgi ve yeteneklere sahip sağlık personeli arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. Sağlık çalışanları, mesleki bilgi ve becerilerini hastaların fiziksel, psikolojik ve sosyal sağlık düzeylerini artırmak amacıyla kullanmaktadır. Sağlık çalışanları sözlü ya da sözsüz tutum ve davranışlar ile hastaları olumlu ya da olumsuz etkileme yeteneğine sahiptir. Hastaların olumlu şekilde etkilenebilmesi için sağlık çalışanlarının empatik eğilim ve beceri düzeylerinin ön plana çıktığı ifade edilmektedir.² Hastaların sıkıntılarının anlaşılması ve sağlık çalışanlarının hastalara yardım edici ilişkilerinin gelişmesi amacıyla empati yeteneğinin kullanılması gereklidir. Sağlık çalışanlarında empatinin etkin bir şekilde kullanılması ile hastaların sözlü ya da sözsüz olarak ifade etmeye çalıştığı mesajlar anlaşılabilir kılınmaktadır.

Sağlık çalışanlarının daha fazla ilgiye muhtaç olan hastalara gerekli zamanı ayırabilmesi gereklidir. Sağlık kurumunda kalış sürecinde hastaların fiziksel ve ruhsal

¹ G. Önder – E. Önder, “Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Önem Derecelerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ) İİBF Dergisi, C.12, S.1, Kahramanmaraş, 2013, s.196

² H. Özcan, “Hemşirelerin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri: Gümüşhane Örneği”, Gümüşhane Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Dergisi (SBD), C.1, S.2, Gümüşhane, 2012, s.62

işlevlerinin geliştirilmesi, hasta memnuniyetinin artırılması, karşılıklı güven mekanizmasının oluşturulması gibi amaçlara erişilebilmesi için hastalara yeterli ilginin ve özenin gösterilmesi zorunludur. Ancak hastanelerde günlük iş yoğunluğunun fazla olması, hemşire ve hekim sayısının yetersizliği, hasta yoğunluğunun fazlalığı gibi etkenler sağlık çalışanlarının hastalara gerekli alakayı göstermelerine engel olmaktadır. Bunun yanı sıra bürokratik işlemlerden, bekleme kuyruklarından sıkılan hasta ve yakınları, tedavi işlemlerinin bir an önce bitmesini arzularken, sağlık personeli ise rutin işlerin yükü altında zaman bulmakta zorlanmaktadır. İletişim becerilerinin geliştirilmesinin yanında bunların uygulanabilmesi için sağlık kuruluşlarındaki yönetimlerin, personel iletişim becerilerinin sergilenmesine fırsat veren sağlık politikalarına yönelmeleri gereklidir.

Türk Tabipler Birliği ve Genel Pratisyenlik Enstitüsü tarafından yürütülen iletişim becerileri eğitim programı kapsamında hekim-hasta iletişimi temel alınmış ve iletişim becerileri modülü geliştirilmiştir. Eğitim programının amacı, hekimlerin sağlık hizmetlerini etkili bir şekilde yürütebilmesine yardımcı olması beklenen iletişim bilgileri ve becerilerini kazandırabilmektir. İletişim eğitimi hedefleri ise şu şekilde sıralanmıştır:

- “• Mesaj, iletişim ortamı, iletişim süreci, iletişim kanalları gibi temel iletişim kavramları hakkında bilgi sahibi olmak ve beceri kazanmak,
- İletişim engellerinin belirlenerek çözüm yolları üretmek açısından güven, empati, dinleme, doğrulama gibi özelliklerin kazanılması,
- Hekimlerin kendilerini tanıma ve değerlendirme konusunda bilgi ve beceri kazanmaları,
- İhtiyaçlarını anlayarak motive olma süreçlerini kavramak,
- Sağlık hizmetlerinde sözlü ve sözsüz iletişim kavramları hakkında bilgi sahibi olmak,
- Takım çalışması ve hekim-hasta, hekim-hasta yakınları, hekim-diğer sağlık çalışanları, hekim-toplum gibi grup dinamikleri konusunda bilgi ve beceri düzeyinin artırılması,

- Birey ve ailelerin bilgilendirilmesinde farklı yöntemlerin öğrenilmesi,
- Aydınlatılmış onam, sır saklama gibi etik değerlerin uygulanması çerçevesinde becerilerin kazandırılması.”¹

Sağlık çalışanlarında iletişim becerileri kazandırma amacıyla olan eğitim sonucunda çift yönlü sözlü ve sözsüz iletişimin sağlanması, hasta-sağlık çalışanları ilişkilerinde problemlerin anlaşılması ve çözülmesi yeteneğini kazandırma, profesyonel yardım konusunda uzmanlaşma, iletişim engellerini tanıma ve bunlarla başa çıkabilme gibi etkili iletişimde önem taşıyan unsurlar bireysel çabaların da desteğiyle kazanılabilmektedir.

¹ T. Erbaydar – Ö. Aşut – H. Demirdizen – A. Öñiz vd., “TTB-GPE İletişim Becerileri Eğitim Programı”, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, C.12, S.3, Ankara, 2003, s.112

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının Türkçede tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca ‘motive’ kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilmektedir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde motivasyon harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.¹ Bu tanıma göre motivasyon amaçlar doğrultusunda harekete geçirici bir etkiye sahip olmakla birlikte bu hareketin devamlılığı ve çaba gösterilmesi için olumlu yönde edinilen güç olarak ortaya koyulmaktadır. Koçel, motivasyonu şu şekilde tanımlamıştır: “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir.”²

Bakan, motivasyon tanımını şu şekilde vermiştir: “Motivasyonu bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde gönüllü davranışların ortaya çıkarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesine ilişkin psikolojik bir süreç olarak ifade etmektedir.”³ Örgütsel bağlılıkla çerçevesinde ele alınan motivasyon, bireylerin performanslarını arttıran bir özellik olarak belirtilmekte ve çalışanların iş tatminini arttırmaktadır.

Weinstein, motivasyon tanımı ise şu şekildedir: “İnsanların aktivitelerini gerçekleştirmeleri için harekete geçiren ve yönlendiren, belirli hedeflere ulaşılması için enerji veren ve göreve bağlılığı arttıran süreçlerdir.”⁴ Motivasyonun ayrıca bireysel ilişkilerle yakından alakalı olduğunu ve bireylerle olan çeşitli ilişki ve etkileşimlerde amaç, değer, umut ve geçmiş tecrübeleri kullanarak bunlarla başa çıkmaya

¹ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s. 3

² T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s. 619

³ İ. Bakan, s. 253

⁴ N. Weinstein, Human Motivation and Interpersonal Relationship, Springer Link Publishing, Germany, 2014, s.1

çalışmaktadır. Motive edici güçlerin bireylerin aralarındaki ilişkileri sağlamada ve bu etkileşimi sürdürmede kritik bir rolünün bulunduğu ifade edilmektedir.

Doğanlı ve Demirci sağlık çalışanlarında motivasyonu şu şekilde açıklamaktadırlar: “Motivasyonun oluşması için gerekli araçları içgüdüler, fizyolojik, psikolojik ve sosyal motivasyonlar olarak sınıflandırmaktadır. İçgüdüler bireylerin doğal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelten bilinçsiz ya da öğrenilmemiş davranışlar olarak tanımlanırken, fizyolojik motivasyonların insan yaşamını sürdürebilmesi için gereken temel gereksinimlerin elde edilmesinde kullanılan güdüler olarak ifade edilmektedir.”¹ Sosyal motivasyonlar bireylerin toplumsal açıdan kabul gören belirli davranışlara ulaşmaları amacıyla güdülenmiş davranış biçimleridir. Psikolojik motivasyonlar ise, bireylerin kendi zihinlerinde rahatlama çabasıyla ihtiyaç duydukları ödüller, sözler veya davranışlar olarak tasvir edilmektedir.

Örgütsel açıdan dünyadaki gelişimlerin ve yeniliklerin yeterince anlaşılabilmesi amacıyla alanında uzmanlaşmış, örgütsel becerileri gelişmiş kaliteli personele ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin farklı liderlik özelliklerine sahip personele ve insan kaynaklarına sahip olması sebebiyle iletişim yapıları ve yaşam biçimleri farklılık göstermektedir. Burada kurumların en önemli çalışanları olarak görülen yöneticilerin görevi ekonomik, sosyali psikolojik, yönetsel ihtiyaçların karşılanmasını sağlayarak çalışanların motivasyonunu arttırmaktır.² Bireyler ve gruplar arasında koordinasyonun sağlanması, takım çalışması ve bilgi paylaşımına özen gösterilmesi örgütsel hedeflere ulaşmanın en önemli şartlarındandır. Sağlık çalışanlarının performanslarını doğrudan etkileyen faktörler işlerinde tatmin olmaları ve işlerine motive edilmeleridir. Bu bağlamda iletişim, grup üyelerinin duygu ve düşünceleri sayesinde hayat bulmaktadır. Hasta-hekim, hasta-hemşire ve hekim-hemşire arasında gerçekleşen iletişim, sorunların tam anlamıyla anlaşılması ve etkin bir şekilde çözülmesi açısından önem arz etmektedir. Motivasyonun gerekli olduğu durumların saptanması ve motivasyon sürecinin yürütülmesinde etkili bir araç olan iletişimden faydalanmak sağlık

¹ B. Doğanlı - Ç. Demirci, “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, CBÜ, İİBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.21, S.1, Manisa, 2014, s.48

² S. Doğan - O. Koçak, “Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C.20, S.2, İstanbul, 2014, s. 193

kurumlarının amaçlarına ulaşabilmesi, hasta memnuniyetinin sağlanması ve kaliteli sağlık bakım hizmetlerinin sürekliliğini sağlamada rol oynamaktadır.

Erel, özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusu olduğunu şu şekilde açıklamıştır: “Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları yaratır ve kullanırken kendi kişisel kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altındadır. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları yaratır ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisi altındadır. İnsanları motive eden temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri bir iş bulmak ve çalışmaktır. Bu demektir ki insanlar önce çalışmak sonra buldukları işte güvenlik içinde olmak isterler. İşsizlik yalnız bireysel açıdan sakıncaları olan bir sorun değil ekonomik ve toplumsal bakımdan da ciddi sorunlar yaratan bir sorundur. İnsanlar çalışmakla beraber yeterli bir ücret almak isterler. Oysa endüstrileşme süreci şehirleşmeyi hızlandırmış, üretim ve refah düzeyini yükseltmiş, farklı ve çok sayıda ihtiyacı gündeme getirmiş ve tüketim toplumuna geçişi özendirmiştir. Bütün bunların sonucu olarak bireyler, daha çok tüketmek daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bu ise daha etkin bir motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmıştır.”¹ Dolayısıyla birey, işletme ve ekonominin tümü açısından büyük önem arz eden motivasyon olgusu, çalışanların fizyolojik, güvenlik, toplumsal ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan işe özendirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır

Sağlık işletme yönetimleri kurumsal amaçlarına ulaşabilmek için elindeki kaynakları bir araya getirmek ve etkin kullanımını gerçekleştirmek durumundadır. Yönetimin de kullanılan parasal, fiziksel, bilgi kaynaklarının insan kaynağı olmadan etkinliği ve örgüt amaçlarına hizmet edebilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütün insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı yönetimin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Yönetimin insancıl bir süreç olduğu ve çağdaş yönetim anlayışında insan merkezli yaklaşımın önem kazandığı gerçeğiyle, insan kaynaklarının yönlendirilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmanın temel koşulu olarak belirlemektedir.

¹ G. Ö. Erel - M. Yalçın, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2014, s. 80

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. İnsan gereksinimlerinin çok çeşitli olması ve bu gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel davranışlar göstermeye yöneltmektedir. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir. Bu anlamda, özellikle insan kaynakları yöneticisinin önce çalışanların doğası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlayan bir süreç olup, çok çeşitli olan bu gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yönelten bir olgudur. Yöneticiler çalışanlarını harekete yönlendirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu da çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir. Bu anlamda, özellikle insan kaynakları yöneticisinin önce çalışanların doğası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.¹

Rol ve güç yönelimli örgüt kültürlerinin ödüller ve cezalar tarafından sağlanan dışsal motivasyona ağırlık verme eğilimi olduğu belirtilirken, başarı merkezli ve destek yönelimli kültürlerin ise içsel motivasyonu olan bir bireyin içsel olarak güdülenmesi, iç güçler aracılığıyla iş doyumunu sağlaması doğrultusunda efor harcamasının söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Davranışçılık, beklenti ve sosyal karşılaştırma teorilerinin ortak bir şekilde öne sürdüğü ödül ve ceza sistemlerinin birey çalışmasını ve çalışma hevesini arttırmasını şekillendirdiği savunulmaktadır. Bir örgütte dışsal ya da içsel ödüllerin hangi sıklıkta ve hangi başarı düzeyindeki performansa verileceğinin örgüt kültürüne bağlı olduğu vurgulanırken, sorumluluk, başarı, saygı gibi çalışanlara destek veren uygulamalara ne ölçüde yer verildiği, örgütteki beklentiler, yöneticilerin yaklaşım ve yönetim tarzlarının da önem arz ettiği açıklanmaktadır.² Eğer bir kurum bu adımları atıp her bir soruya çalışanları adına evet yanıtını verebiliyorsa, o zaman çok verimli ve cazip bir iş alanı yaratma konusunda iyi bir yolda demektir. İş sonuçları ve rekabet

¹ Bingöl, s. 186

² T. Erkmen, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010, s. 97

üzerinde fark yaratan motivasyon, kurumlar tarafından iletişim kanalları ile daima kontrol edilmeli, stratejik uygulamalarla da motivasyonun sürekliliği sağlanmaya çalışılmalıdır.

Özdemir ve Yalçın, çalışanların motivasyonu için gerekli olan örgüt ve çalışma koşullarını şu şekilde açıklamaktadır: “İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak istemektedir.”¹ Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de örgütlerin, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratma gibi katkıları yadsınamamaktadır. Günümüz yöneticilerinin, kurum için faydalı olan davranışları çalışanlarından beklemek için üzerlerine düşen, çalışanların, duygu, düşünce, ihtiyaçlarına önem veren bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bir başka deyişle, kurum içerisinde insan kaynaklarını, üzerinde yatırım yapılacak değerler olarak görmeleri ve buna göre davranmaları gerekmektedir.

1.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon süreci, belirli bir durumun ya da eylemin seçimi, bunun devamlılığı ve bu eylemin ya da durumun gerçekleştirilmesi için gösterilen çaba olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle motivasyon bireylerin bir işi yapmaya karar verirken bunu neden seçtiklerini, bu eylemi sürdürmekte ne kadar kararlı olduklarını ve bu doğrultuda hangi zorluklarla başa çıkabileceklerini açıklamaktadır. Literatürdeki araştırmacıların motivasyon sürecinin farklı aşamalarından olan eylemlerin seçilmesi ve uygulanmasında ilk motivasyonun oluşması kapsamında incelenen beklenti-değer teorisi ya da deneyimlerin ve eylemlerin sonuçlarının motivasyona etkilerinin incelendiği öğrenilmiş çaresizlik kuramı gibi konulara yöneldiği belirtilmektedir. Genel bir kanıya göre neden ve sonuç ilişkisi kapsamında pozitif bir motivasyon döngüsü, yüksek motivasyonun yüksek başarıya dönüşümü ve yüksek başarının da yüksek motivasyonu beraberinde getirmesi olarak meydana gelmektedir. Motivasyonun bilişsel

¹ Özdemir-Yalçın, s.82

teorilerinin mental yapılar, inançlar ve bilgi-işlem mekanizması üzerinde araçsal bir rolünün bulunduğu ve bireysel tutum ve davranışları şekillendirdiği ifade edilmektedir.¹

Bireylere verilen görevlerde başarı beklentisi, başarılı iş performansları sayesinde ödüllerin elde edilmesi ve bu ödüllerin bireyler için ne anlam ifade ettiği beklenti-değer kuramı içerisinde yer almaktadır. Motivasyonda yer alan zihinsel yapı, inançlar ve bilginin işleme mekanizmaları bireylerin davranış ve eylemlerinin açıklanmasında etkin bir role sahiptir. Bireylerin idrak etme ve algı yetenekleri, çeşitli çevresel ve sosyal faktörlerin de katkılarıyla motivasyonun oluşum mekanizmasını açıklamada kullanılmaktadır. Bireylerin başarı beklentileri ödül ve performans gelişimi gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Değer ya da işin anlamlı kılınması ise örgütsel bağlılığın ve görevlerdeki başarının sağlanması ile ilişkilidir. Daha büyük hedeflere ulaşma ve daha fazla özendirici değerlere sahip ödüllere sahip olma algısının motivasyonu olumlu yönde arttırdığı belirtilmektedir.

Örgütler, belirledikleri amaçlar doğrultusunda hareket etmek ve faaliyetleriyle bu amaçlara ulaşabilmek için üretim faktörlerinden emek unsuruna gereksinim duymaktadır. Çalışma ortamının ve çalışma sürecinin benimsetilmesi, bu doğrultuda örgüt performansının artırılması amacıyla iş görenlerin beklenen verimliliği sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanlar üzerinde motivasyon yöntemlerini en ılımlı düzeyde uygulanması gereklidir. İnsan kaynaklarının önem kazanması sonucu yöneticiler, insan davranışlarının nedenlerini algılama ve motive etme yöntemlerine karar verme hususlarına yoğunlaşmaktadır. Bu açıdan motivasyon sürecinde üç unsura dikkat çekilmektedir:

- “• Bireyleri bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.”²

Güdüleme yani motivasyon sürecinin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçların dürtüsüyle başladığı ve bu ihtiyaçların kişiyi uyarana kadar motivasyonun

¹ Z. Dörnyei - E. Ushioda, Teaching and Researching: Motivation, USA, 2013, s. 12

² A. Ögüt-T. Akgemci-M.T. Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, SÜ, SBE Dergisi, S.12, Konya, 2004, s. 286

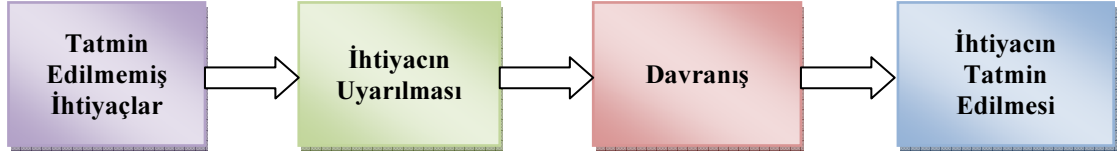
gerçekleşemeyeceği belirtilmektedir. Bireyin herhangi bir ihtiyacının uyarılması sonucunda bu ihtiyacın giderilmesi için belirli bir davranışa ya da tutuma başvuracağı ifade edilmektedir. Bu davranış ya da tutumun, bireyin dürtülerinin tetiklediği bir amaç ya da hedefin karşılanması doğrultusunda olacağı öne sürülmektedir.¹ Örgütlerde çalışanların başarı sağlaması için belirli ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir. Uzun süreli yüksek performans göstermek ve tamamen işe bağlı olmak mümkün olmamaktayken, doğru zamanda ve doğru yerde yöneticiler tarafından yapılacak müdahalelerle sorumluluk alması sağlanan bireylerin, problemlerin çözüm süreçlerine katılmaları, başarıları sonucunda bir ödül elde etmeleri ya da yeni bilgiler ve beceriler kazanarak kendilerine olan güvenlerinin artırılması sağlanmaktadır. Böylece bireylerin, ihtiyaçlarını karşılamak için içsel ve dışsal motivasyonları arttırılmakta, farklı ihtiyaçlara yönelerek bunları sağlamak amacıyla daha fazla çaba göstermeleri sağlanmaktadır. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin, örgütsel bağlılığın ve örgüt başarısının artırılması için kullandıkları bir güçlendirme yöntemi olarak ifade edilebilir.

Aslanadam, motivasyon sürecinin bir güdü etkisiyle harekete geçilmesi ve belirli bir eylemde bulunulması olarak tanımlamaktadır. Motivasyon sürecinin ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmin süreçlerinden geçerek meydana geldiği belirtilmektedir. Örneğin; erkek-kadın ilişkilerinde fizyolojik ihtiyacın (cinsel ihtiyaç) giderilmesi ya da sosyal ortamda bir arkadaş edinilmesi ihtiyacına yönelik olarak gerçekleşebilen davranışlar, bireylerin psikolojik olarak kendilerini ispat etmek için ilişkiye girmek amacıyla oluşan güdülerin sonucunda da oluşabilmektedir. Bu olaylardan da anlaşıldığı gibi güdüleme çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir.² Motivasyon süreci belirli ihtiyaçlara karşı duyulan gereksinimle başlamakta, bireyde bu gereksinimin giderilmesi amacıyla güdüler oluşmaktadır. Oluşan bu güdü, ihtiyacın gerçekleştirilmesi için bireyi uyararak belirli bir davranışta bulunmasını sağlamaktadır. Bireyin gösterdiği davranış sonucunda da ihtiyacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ya da gerçekleştirildiği düzeyde birey tatmin olmaktadır. Şekilde bireylerin ihtiyaçlarından doğan motivasyon süreci tasvir edilmektedir.

¹ A.R. Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, PAÜ, EBD, S.4, Denizli, 1998, s. 52

² B. Aslanadam, Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEU), SBE, YYLT, İzmir, 2011, s. 26

Şekil 1. İhtiyaçlardan Doğan Motivasyon Süreci



Kaynak: B. Aslanadam, Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2011, s. 26

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişinin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ‘ihtiyaç’ kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

1.2. Motivasyonun Yararları

Örgütsel alandaki gelişmelerin hızla değişime uğraması sonucu işletmelerin rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri ve zorluklarla hızlı bir şekilde başa çıkıp adapte olabilmeleri zorunlu olmuştur. Bu değişime uyum sağlamanın temel dayanağının insan kaynağı olduğu kabul görmüştür. Bu açıdan nitelikli insan kaynağının örgütsel hedefler doğrultusunda motive edilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bireylerin potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında fayda sağlayan motivasyon, maddi ve manevi araçlarla sağlanmakta ve bu durum yöneticilerin motivasyon araçlarını başarılı bir şekilde kullanmalarına bağlı olmaktadır. İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılamaması sonucunda örgütsel başarı elde edilememektedir.¹ Bireysel performansın yükseltilmesi, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi, çalışanların kapasitelerinin artırılarak bilgi, beceri ve yeteneklerinin büyük bir bölümünün sergilenmesine fırsat sağlamak gibi yararlar motivasyon süreci sonrasında meydana gelmektedir.

¹ P. Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, S.88, Ankara, 2013, s. 93

Biyolojik, kültürel ve sosyal bir varlık olan insan düşünen, ihtiyaçları ve istekleri olan, duygusal özelliklere sahip karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireylerin iyi tanınması, davranışları ve tutumları altında yatan motivasyonun bilinmesi, olumsuz olan davranışların düzeltilmesi ve belirli bir amaca yönlendirilmesi hem bireysel hedeflerin hem de örgüt hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Rasyonel bir motivasyon sistemi, ruhsal ve toplum biliminin ilkelerine dayanması gerektiği ve sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacağı ifade edilmektedir:

- “• Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların ‘ego’larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri ‘esnek motivasyon’ sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin

yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.”¹

Örgüt ve birey uyumunun büyük ölçüde oluşmasını sağlayan ve örgüt kültürünün benimsetilmesinde etkili olan motivasyon, örgüt liderleri ve yöneticileri için faydalı bir araçtır. Aynı zamanda çalışanların da yaratıcı fikirlerinin sunabilmesi ve liderli yönlerinin ortaya çıkmasında etkili olan motivasyon, örgütlerin verimliliğinin yanı sıra çalışanların örgütten beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır. Temel ekonomik ihtiyaçlar, sosyal güvenlik ve sosyal aidiyet unsurlarının kişisel gelişimleri doğrultusunda sürdürülmesine katkıda bulunan motivasyon olgusu örgütlerin vazgeçilmez unsurları arasındadır.

1.3. Motivasyonu Arttırıcı Araçlar

Motivasyonun gerçekleştirilmesinde en güçlü etken para olarak değerlendirilmektedir. Nitelikli insan kaynağının örgüte çekilmesinde ve çalıştırılmasında etkili olan bir araçtır. Çalışanların hem fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin doyurulmasında hem de saygınlık simgesi olarak kullanılmaktadır. Motivasyon çalışmaları içinde gerçekleştirilen iş değiştirme (rotasyon), iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek zaman uygulamaları ve iş özellikleri modeli ile motivasyon ve doyumun sağlanabileceği benimsenmektedir.

Motivasyonun amacı, işgörenlerin yapılan işe karşı daha istekli davranmasını sağlamak, istenilen amaçlara ulaşmak amacıyla daha gönüllü olmaya ve daha fazla gayret harcamaya sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli araçların kullanıldığı ifade edilmektedir. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen motivasyon özendirici araçlar ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir.² Bireylerin çalışma performanslarını arttırmaya yönelik kullanılan motive edici araçlar, bireylerin ihtiyaçları karşılandığı sürece etkisini korumaktadır. Bu motivasyon araçlarının yönetilmesi konusunda da yönetici ya da liderler önemli bir role sahiptir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneticiler tarafından yönlendirilen işgörenler bireysel amaçlarını gerçekleştirerek barınma, yemek gibi temel

¹ Özdemir - Yalçın, ss. 83-84

² S. Barutçu - S. Sezgin, “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Antalya, 2012, s. 89

ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal statülerini ve ekonomik düzeylerini arttırma çabasına girmektedir.

1.3.1. Ekonomik Araçlar

Motivasyon arttırıcı araçlardan ekonomik araçların başlıca unsurları ücret, ödüller ve kâra katılma olarak değerlendirilmektedir. Özellikle ağın en glü aracı konumundaki para ve diğer ekonomik ödüllerin motive edici özellikleri bulunmasına rağmen, yalnızca bu unsurlara ağırlık verilerek motivasyonun tamamlanmasının yeterli olmadığı ifade edilmektedir.¹ İş doyumuna ulaşılmasında ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan para unsurunun yanında manevi açıdan da tatmin olmak ve yapılan işten haz almak da gereklidir. Uzun vadeli düşünüldüğü zaman bireylerin kariyer sahibi olmaları durumunda itibar ve işin anlamlılığı daha fazla önem kazanmaktadır. Bu durumda bireyler için ekonomik araçlar diğer ihtiyaçların karşılanması dolayısıyla ikinci ya da daha alt planda kalmaktadır. Ancak günümüz dünya düzeninin yapısı göz önünde bulundurulduğunda, yaşamın sürdürülebilmesi açısından ekonomik araçların uzun bir süre daha birinci planda olacağı öngörülebilir.

Yöneticilerin iş görenlerden beklentileri gerçekleştiğinde onları ekonomik ödüllerle teşvik etme yoluna gitmektedirler. Bu ödüllerin işgören ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmiş olması, motivasyon düzeyini daha da arttırmaktadır. İnovatif fikirler, yüksek performans ve kalite gibi olumlu faktörler ekonomik ödüllerle sonlandırılmaktadır. Ancak ödüllendirme sisteminin her çalışan için adil olması gereklidir. Maddi özendirme araçlarına fazla yer vermek ise performansın sürekliğini sağlamak açısından yeterli olmamaktadır. Bu nedenle ödüllendirme planları yaparken ekonomik açıdan özendirme araçları işgörenlerin ihtiyaçları ölçüsünde olmalıdır.

Kâra katılma sisteminde örgütler elde ettikleri kârın belirli bir kısmını işgörenler arasında paylaştırmaktadır. Kurumsal açıdan kârın artmasıyla bireylerin paylarına düşen miktarın da artacağı belirtilmekte ve bunun sonucunda işgörenlerin daha fazla iş üretmesi sağlanarak kâr payının daha st seviyelere çıkarılması amaçlanmaktadır.² Böylece hem örgütsel kazanımın artması hem de çalışanların ücretlerinde ek gelir elde

¹ K. Özyer - E. Kanbur, “Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Türk Dünyası Dergisi, C.4, S.2, Ankara, 2012, s. 216

² Tunçer, s. 100

edilmesi örgütsel performansı artırıcı etki yapmakta ve dışsal motivasyon elde edilerek yapılan işe daha çok özen gösterilmesi sağlanmaktadır. Prim ise bireylerin performanslarına bağlı olarak ödenen, çalışanları daha fazla ve verimli çalışmaları için motive eden ve sabit ücretin dışında alınan ödemeler olarak tanımlanmaktadır. Prim ve normal ücretlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edeceği ve bunun yanında bir saygınlık simgesi olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir. Bireysel ödüllerin doğrudan üstün başarı derecesiyle ilgili olduğunun kabul edilmesi savunularak prim gibi iş başarımına dayalı ödemelerin örgütlerde güdüleyici bir araç olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir. Ek ücretlerin ödenmesiyle bireylerin gösterdikleri ekstra çaba değerlendirilmekte ve hakkaniyetli bir şekilde çalışmanın karşılığı alınarak içsel güdülenme sağlanabilmektedir.¹

Örgütsel hedefler doğrultusunda uygun ve yeterli şekilde davranan bireyler örgüt tarafından ödüllendirilerek aynı tutum ve davranışların sürdürülmesi için teşvik edilmektedir. Diğer çalışanların da bu tutum ve davranışları örnek almaları örgütsel düzenin oluşturulması ve devamlılığı için gereklidir. Ekonomik ödül sisteminde çalışanlara adil davranılması ve çalışanların bu ödül sisteminden haberdar edilmesi, bireysel motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca kurum içerisinde küçük çaplı rekabet ortamının oluşturulması sayesinde yöneticiler, işgörenlerin performanslarını, işe ve kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır.

1.3.1.1. Ücret Artışı

Örgütsel görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi sonucu bireylerin kişisel gelişimleri dışında en öncelikli kazanım paradır. Ekonomik araçların en önemli unsuru olan para, birçok ihtiyacın karşılanmasında teşvik aracı olarak kullanılmaktadır. Bireylerin, amaçlarına giden yolda tatmin olmalarını sağlayan ve ekonomik özgürlüklerini kazandıran ücret artışı, en iyi motive edici araçlardan birisidir. İşgörenlerin maaşlarının zamanında ödenmemesi ya da eksik verilmesi, yapılan işin niteliğine göre düşük ücretlendirme yapılması gibi olumsuz durumlarda çalışanların motivasyonu, işe ve çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları azalmaktadır.

¹ M. Coşkun, “İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği)”, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s. 48

1.3.1.2. Primli Ücret

Prim kavramı, bireylerin performanslarına bağlı olarak ödeneni çalışanların daha verimli çalışabilmeleri yönünde motive eden ve sabit ücretin dışında yapılan ödemeler olarak ifade edilmektedir. Prim ve normal ücretler bireylerin yeme, içme, barınma ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda bir saygınlık simgesi olarak nitelendirilmektedir. Bireysel ödüllerin, diğerlerinden üstün olan başarı derecesi ile ilgili olduğu kabul edilerek işin başarılmasına dayalı yapılan bu ödemelerin örgütlerde güdüleyici bir araç olarak sıkça kullanıldığı tespit edilmiştir.¹ Bireylerin ihtiyaçlarının ve sosyal çevrede bir statü kazanma arzusunun giderilmesini sağlayan primli ücretler, kaliteli yaşam standartlarının biraz daha yükselmesine de katkıda bulunmaktadır.

1.3.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma sistemi, örgütlerin elde ettikleri kârın belirli bir bölümünü işgörenler arasında paylaşımını esas almaktadır. Kurumsal açıdan kârın artması ile birey başına düşen kar payının da artacağı belirtilerek işgörenlerin daha fazla iş üretmelerine olanak sağlanacağı öne sürülmektedir.² Bu şekilde bir yandan örgütsel kazanım artarken diğer yandan işgörenlerin ücretlerindeki ek gelir sayesinde bireysel performanslarda artırıcı etki gerçekleşerek dışsal motivasyon sağlanmış olacaktır. Dışsal motivasyon ise işgörenlerin yaptıkları işe daha fazla bağlanmalarını sağlayarak özenle çalışmalarını teşvik edecektir.

1.3.1.4. Ekonomik Ödüller

Örgütsel hedefler doğrultusunda uygun ve yeterli şekilde davranan bireyler örgüt tarafından ödüllendirilerek aynı tutum ve davranışların sürdürülmesi için teşvik edilmektedir. Diğer çalışanların da bu tutum ve davranışları örnek almaları yoluyla örgütsel düzenin oluşturulması ve devamlılığı sağlanmaktadır. Ekonomik ödül sisteminde çalışanlara adil davranılması ve çalışanların bu ödül sisteminden haberdar edilmesi, bireysel motivasyonu artırıcı bir etkiye sahiptir. Dışsal motivasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan ekonomik ödüller, çalışanların gösterdikleri

¹ Coşkun, s.48

² Tunçer, s.100

performansın karşılığı olarak, haklı bir şekilde verildiği müddetçe diğer çalışanlar da aynı performansı yakalayabilmek amacıyla gerekli eforu gösterecek ve eşit bir şekilde hak ettikleri ödülü almaya çalışacaklardır.¹ Örgüt içerisinde çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması ve ödüllendirme sisteminin hakkaniyetli olarak kullanılması ile toplu bir biçimde performans artışı sağlanabilir.

1.3.2. Psikolojik Araçlar

Psikolojik motivasyon araçları işgörenlerin çalışmalarında bağımsızlık, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar olarak belirtilmektedir. Sosyo-psikolojik araçlar olarak da değerlendirilen bu unsurlar, çalışanların birer sosyal varlık olarak nitelendirilmesini ve kendilerine önem verilen kişiler olarak görüldüklerini hissettirerek toplumda belirli bir statüye sahip olmalarını sağlamaktadır.² Mesleğe yeni atılan sağlık çalışanlarının yaptıkları iş kapsamında özgüvenlerinin artması, gelecekte iyi bir kariyere sahip olmaya özendirilmesi ve tüm amaçlarını gerçekleştirmesi için bilgi ve deneyim desteği yapılması gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır. Toplum sağlığının geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması yönünde uygulamalı eğitim gören hekim ve hemşireler, insan haklarına ve etik kurallara saygı çerçevesinde insan odaklı ve yüksek kaliteli sağlık hizmetlerinin verilmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece bireysel, örgütsel ve toplumsal alanlarda gelişme sağlanmış olmaktadır.

Hung ve arkadaşları, bilgi paylaşımının, bireylerin davranışları üzerindeki içsel ve dışsal güdülenmeye neden olan etkilerini incelemişler ve örgütlerde bilgi paylaşımı kültürünün inşa edilmesinde kullanılan teşviklerin, çeşitli bilgi yönetim uygulamalarının geliştirilmesiyle sağlandığını belirtmişlerdir. Bilgi havuzu olarak nitelendirilen bu oluşumun motivasyona olan etkisinin önemi vurgulanmıştır. Bir bireyin içsel olarak motive edilmiş olmasının o bireyi bir eylem yapmaya teşvik ettiği belirtilmiş ve bunun nedeninin birey açısından eğlenceli ve doğal olarak ilginç olduğu açıklanmıştır.³ Sürekli öğrenme ve yenilenme içerisinde olan örgütlerin daha başarılı geçmişleri bulunmakta ve

¹ Tunçer, s.101

² Özyer - Kanbur, s. 217

³ S.Y. Hung-A, Durcikova-H.M. Lai-W.M. Lin, "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Individuals' Knowledge Sharing Behavior", International Journal of Human-Computer Studies, S.69, ABD, 2011, s. 416

örgüt içerisinde bilgiye erişim ve paylaşımın işbirliğini ve başarıyı arttırdığı savunulmaktadır.

İçsel motivasyon kavramının birçok yaklaşımda farklı şekillerde tanımlanıp tartışıldığı ifade edilmektedir. İçsel motivasyon kısaca kişinin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin kendisi tarafından motive edilmesi olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir.¹ İçsel güdülenmeyi harekete geçiren etmenler bireylerin gündelik psikolojik durumlarından sosyal çevrelerinin özelliklerine, örgüt içerisindeki çalışma ortamından yönetsel faaliyetlere kadar uzanmaktadır. İçsel güdülenmeyi yaratan deneyimlerin davranışları biçimlendirmesinin dışsal güdülenmeye göre daha etkili olduğu belirtilmektedir. Dış kaynaklı ödüllerin nispeten daha az etkili olmasının nedeni bireylerin yaptıkları işi sevmeleri, bu konuda yaratıcı ve üretken olmalarıyla faaliyetler düzenlemeleri ve aktivitelerde rol almaları olarak ifade edilmektedir. Bireylerin günlük işlerinde tecrübe ettikleri olayların içsel olarak yarattığı kontrol hissi, eğlence, tatmin olma, olayların birleştirilerek bireylerde farkındalık oluşması gibi durumların sosyal açıdan tanınma ve para kazanma gibi dışsal güdülenmelerden daha ön planda olduğu savunulmaktadır.²

Bu yaklaşımlarda içsel motivasyon karşılaştırmalı olarak karakterize edilmeye çalışılmakta ve ‘çıktıların ödüllendirilmesi’ konusu ele alınmaktadır. İlk yaklaşımda içsel motivasyonun, belirli herhangi bir dış ödülün olmadığı durumlarda meydana geldiği belirtilmektedir. İkinci yaklaşımda bireylerin iç ve dış olaylara olan ilgilerinin kişisel gelişimleri ve psikolojik süreçlerin özelliklerinin irdelenmesine yardımcı olduğu öne sürülmektedir. Kısacası insanların içsel motivasyon davranışlarının, insanların ilgileri dışındaki olguları üstlenmeleri olduğu belirtilmiştir. Diğer bir yaklaşımda ise insanları belirli düzeyde zorlayan iş aktivitelerinin bulunmasının, bu işleri yaparken

¹ G. Ersarı-A. Naktiyok, “İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, ATÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (SBED), C.16, S.1, Erzurum, 2012, s. 83

² M. Csikszentmihalyi - R. Graef - S.M. Gianino, “Measuring The Intrinsic Motivation in Everyday Life”, USA, 2014, s. 113

bireylerin zevk almasına neden olduğu öne sürülmüş ve bu durumun işin kendisinden değil de bireyin kendi iç durumundan edindiği tecrübe ile ilgili olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca içsel motivasyonun doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlar sonucu oluştuğunu da açıklanmaktadır. Nedensellik, kendi kararını kendi verebilme ve yeterlik kavramları gibi ihtiyaçlar üzerinde vurgu yapılarak başarılı olma, özerklik ve kendini gerçekleştirme olgularının içsel ihtiyaçlar olduğu belirtilmiştir.¹ Farklı psikolojik yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan motivasyon olgusunun temelinde bireylerin yaptığı işlerden zevk alması, psikolojik olarak doğan doyum ihtiyacının karşılanması, gündelik yaşantısını sürdürebilmek amacıyla temel ihtiyaçlarının karşılanması gibi durumlar yer almaktadır.

Hedef yapısı, sosyal ilişkiler ve yeterlik inançlarının öğrencilerin öğrenme motivasyonları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada bireylerin psikolojik açıdan sabit kişilikte yarı özerk varlıklar olduğu ve bir şekilde çevresel etkilere direnç gösterdikleri belirtilmektedir. Yani motivasyonun psikolojik çerçevede bireysel farklılık değişkeni olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra bağlamsal faktörlerin akademik çalışma ve başarının amaçları hakkında mesajlar, öğrencilerin öğretmenlerle ve kendi aralarında etkileşimler, öğrencilerin öğrenme sürecine hâkim olmaları için sunulan fırsatlar ve akademik yeteneklerin ortaya çıkarılması için gereken cesaretlendirme, bu cesaretlendirmenin nasıl görüldüğü, yaklaşıldığı ve sürdürüldüğü gibi geniş bir yelpazede yer aldığı öne sürülerek dürtüler, inançlar ve ihtiyaçlar gibi psikolojik faktörlerin dışında güçlendirme, ödül ve ceza sistemi gibi olguların da motivasyon sürecinde etkili olduğu ifade edilmiştir.²

Geçmişte yapılan araştırmalarda içsel (süreç odaklı) ve dışsal (sonuç odaklı) motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Literatürde bulunan sosyal engellenme veya kolaylaştıran etkenler içsel ve dışsal güdülenmede etkili olmakta, bunun yanında yaratıcılık algısının oluşmasında genel motivasyon yöneliminin ve psikolojik mekanizmanın önemi vurgulanmaktadır.³ Öğrenme sürecinin sağlık işletmelerine uyarlanması ile dışsal motivasyonun oluşması için gerekli faktörler genel

¹ E.L. Deci - R.M. Ryan, "A Motivational Approach to Self", Nebraska Symposium on Motivation, ABD, 1990, s. 241

² T. Urdan - E. Schoenfelder, "Classroom Effects on Motivation: Goal Structure, Social Relationship, and Competence Beliefs", Journal of School Psychology, C.44, S.5, USA, 2006, s. 332

³ M.J.C. Forgeard - A.C. Mecklenburg, "The Two Dimensions of Motivation and a Reciprocal Model of the Creative Process", Review of General Psychology, C.17, S.3, ABD, 2013, s. 255

olarak sağlık çalışanlarına verilen maaşlar, nöbet ya da fazla mesailerden gelen ek ücretler, başhekimlerin sağlık çalışanlarına yetki devri, karar alma süreçlerine katılma hakkı gibi haklar tanınması, çalışma grupları oluşturularak ekip çalışması ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinin sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır.

1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Örgüt alışanlarının iş yapabilme koşulları arasında bağımsız olarak kararla bilme ve bunu uygulamaya koyabilme arzusu bulunmaktadır. Örgüt kurallarına uymak şartıyla örgütsel ve bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kendi yöntemlerini kullanarak sorunlara çözüm bulmak isteyen bireyler, inisiyatif kullanarak yöneticilerin alması gereken kararları kendisi belirleyebilmektedir. İniyatif kullanan bireyin aldığı kararlar başarılı ya da başarısız olsun, çalışanlara örgütün bir yesi olduğunu hissettirmekte ve gerekli tecrübeyi kazanabilmesinde, sorunları yerinde görmesi ve çözümlerini ele almasında önemli katkılar sağlamaktadır. Yöneticilerin desteği ile yol gösterilen işgörenler, aldıkları kararların olumsuz sonuçlar doğurması durumunda yılmamalı, meslektaşları ve yakınlarının birtakım desteğiyle motivasyonunu tekrar kontrol edebilmelidir. Yetki ve sorumlulukların çalışanlara kazandırılması sürecinde yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sözlü iletişim becerilerini kullanarak yüksek tutmaya çalışmalı ve bireylerin uygulamalar yoluyla bilgi, deneyim gibi değerlere ulaşabilmelerini sağlamalıdır.

1.3.2.2. Sosyal Katılım

Bireylerin rgtsel sosyalleşme süreçlerinde “biyolojik organizmanın insanlaştırılması ve kimliği olan, düzenli davranabilen, disipline edilebilen, idealleri, değerleri, beklenti ve istekleri olan bir ben’e dönüşme” olgusunun bulunduğu ifade edilmektedir. Öğrenen olarak işgörenlerin ve öğreten olarak yönetici ya da liderlerin bulunduğu bu süreçte eğitimin büyük öneme sahip olduğu, insanların sosyal ilişkiler sisteminde bir arada bulunduğu her kişi ya da grubun sosyalleştirme unsuru olarak yer aldığı belirtilmektedir. Zamanla gerçekleşmesi beklenen bu sürecin örgütsel rollerin öğrenilmesi, toplumsal hayata katılma ve uygun davranışların kazanılmasında etkili olduğu savunulmaktadır.¹ örgütsel düzende öğrenme olgusu bireylerin birbirleri ile olan

¹ İ. ağlar, Küresel Normlu ağdaş Değerim Yönetimi Aracı Olarak rgt Geliştirme Ankara, 2013, s.107

iletişim ihtiyaının giderilmesi, ekip çalışması ve paylaşma duygularının pekişmesi, zorlukların üstesinden birlikte gelinerek bir çeşit aile ortamının oluşturulması açısından önemli bir araç olarak gösterilmiştir.

1.3.2.3. Gelişme ve Statü

Örgüt alışanlarının işlerinde başarılı olabilmeleri amacıyla sürekli öğrenme olgusuna önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Buradan yola çıkıldığında örgüt içi kurs ve seminerlerin düzenlenmesi veya örgüt dışındaki eğitim programlarına katılımın sağlanması, çalışanların alanlarında uzmanlaşmalarını sağlarken örgütsel verimliliği de artırdığı öngörülmektedir. Alanında kendini geliştirme olanakları arayan çalışanlar, bu doğrultuda içsel bir motivasyonun oluşmasıyla kariyer imkanlarını ve gelecekteki statülerini belirleyerek örgütlerin de bilgi, eğitim, teknoloji gibi desteğini almakta ve uzmanlaşma yolunda ilerlemektedir. Gelişme olanakları kısıtlı çalışanların ise iş tatminlerinin azaldığı, iş yapmama, işe geç gelme, işten ayrılma gibi eylemlere eğilimlerinin arttığı ifade edilmektedir.¹ Bireysel amaçları belli olan çalışanlar, bu yolda başarılı olabilmek amacıyla ihtiyaçlarını kullanarak içsel motivasyonunu artırmakta ve iş kapasitesini genişletme yoluna başvurmaktadır. Başarılı oldukça geliştiğini ve öğrendiğini fark eden çalışanların statüsü artmaya başladığında daha yüksek noktadaki hedefleri belirleyerek gelişimine devam etmektedir.

1.3.2.4. Psikolojik Güvence

Çalışanların işyeri ortamında ekonomik güvencelerini sağlama arayışına girmelerinin yanı sıra psikolojik olarak güvende hissetme duygularının da bulunduğu belirtilmektedir. Çalışanların tutum ve davranışları psikolojik güvencenin bağlı olduğu çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Güvenli bir çalışma ortamı için çalışma düzenini ve atmosferini bozan olumsuz özellikteki davranış ve psikolojik unsurların ortadan kaldırılması gereklidir. Olumlu etkileşimlerin gerçekleştiği ortamda işin temposunun ve doğasının psikolojik güvence kapsamında bulunduğu öne sürölmektedir.² Psikolojik olarak sorunları bulunan çalışanlar, zihinlerini kurcalayan sorunları özöme kavuşturmadığı sürece işlerine konsantre olamayarak performans

¹ Coşkun, s.58

² F. Taşpınar, Motivasyon Araçlarının İřęören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, SBE, YYLT, Afyon, 2006, s.69

düşüklüğü yaşamaktadır. Yöneticilerle ve meslektaşlarla olan ilişkilerde güvensizlik yaratan olaylar anına konuşularak çözüme kavuşturulmalı ve iletişim kanallarındaki eksiklikler giderilmelidir. Ancak bu sayede bireyler kendilerini işlerine vererek motivasyon düzeylerini koruyabilmektedir.

1.3.3. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar

Örgüt ortamında iş motivasyonunun arttırılması açısından beklenti, vizyon ve eylem unsurlarının ön plana çıktığı savunulmaktadır. Bu üç kavramdan beklenti unsuru, bireysel eylemlerin harekete geçirilmesi amacıyla oluşan iç enerjinin güçlenmesini sağlamaktayken, vizyon kavramı zor koşullarda yapılan işe devam edilmesini sağlayan inanç ve azmin yanı sıra bireylerin eylemlerinin hangi doğrultuda yönleneceğinin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu süreç sonucunda gerçekleştirilen eylemin sonucu ise bireyin bulunduğu durumun nasıl değişeceğini göstermektedir.¹ Olumlu ya da olumsuz sonuçların oluşması doğrultusunda yeni hedefler belirlenmekte ve gerçekleştirilen hedeflerin yerini yeni beklentiler almaktadır. Gerçekleştirilemeyen hedeflerde bireylerin motivasyonu azalmakta, iş performansı düşmekte ya da birey işe yabancılaşmaktadır. Bununla beraber birey, kendi psikolojik özelliklerine göre işin üzerine daha fazla giderek hedefleri gerçekleştirmeye çalışmak için daha fazla efor sarf etmektedir.

Saeed ve diğerleri yaptıkları çalışmada, terfi, özendirme, teşvik ve fayda sağlama kapsamında performans değerlendirmesinin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların işe özendirilmesinin motivasyon düzeyine etkisi, altyapı, iletişim ve çalışma hayatının mükemmelliğinin arttırılması ile çalışanların takdir edilmesi ve örgüt içerisinde bir değere sahip olması sağlanmaktadır. Çalışanın motivasyon düzeyi üzerinde etkileri olan örgütlerde sadakati sağlamak gibi güçlü etkileri olan performans değerlendirme uygulamaları çalışanların işe bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Birçok mesleğin uygulanmasında ilham ve heyecan duygularının işin kendisinin yanı sıra teşvik ve haz alma ile ilişkisinin olmasına rağmen, tanınma, onaylanma gibi olgularla karşılaştırıldığında küçük çapta kötü amaçlı davranışların oluştuğu ifade edilmektedir. Bu da çalışanların, olguların göz ardı edilmesi ile teşvik edildiğini göstermektedir. Bununla beraber işgörenlerin uygun ve

¹ C.C. Pinder, Work Motivation in Organizational Behavior, New York, 2014, s.3

olumlu bir terfi fırsatı ve şansı olduğunda, çalışma arkadaşları ve denetçileri yani ast ve üstleriyle arkadaşça ve duyarlı ilişkilerin bulunduğu, çalışma ve eforları için ödüllendirildiği ve kompanse edildiği, kariyerlerinin korunduğu, yöneticilerin destekleyici olduğu ve örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde var olmaya devam edeceği hissini sağlandığı, daha sonra ilham ve memnuniyet düzeylerinin artarak çalışma performanslarının daha iyi olduğu belirtilmektedir.¹

İnsan tutumları, değerleri, inançları ve bunların motivasyon sürecine ve tutumların eyleme geçirilmesine olan etkileri birçok çalışmada tartışılmıştır. İnsan davranışları çalışmalarına referans olarak Aristoteles ve Kant gibi estetiği ön planda tutan filozoflar, Plato, Hobbes ve Rousseau gibi devlet ve yurttaş sorumluluklarını ön planda tutan düşünürler gösterilmektedir. Ayrıca değerler, stratejilerin geliştirilmesinde yurttaşların ve astların motive edilmesi ve liderlik için, Büyük İskender'den Winston Churchill'e kadar toplumsal liderler tarafından göz önünde bulundurulmuştur. Son 25 yıldaki bulunduğu zaman sürecinde, psikoloji, sosyoloji, tüketici davranışları ve örgüt davranışlarını ciddi düzeyde etkileyen ancak tutarsızlıkların da bulunduğu değer yapıları keşfedilmiştir.² Kişisel değer yargılarının karar verme gibi örgütsel süreçlere katılımda etkili olduğu savunulmaktadır. Kararlara katılma işgörenin daha fazla motive olmasının yolunu açarak işe sahiplenme duygusunun ve sorumluluğun oluşmasını sağlamakta, bunun yanında, çalışan kararlarda kendisinin de katkısının olduğunu düşünerek kararlara karşı koymadan daha verimli çalışmaktadır.

Güçlendirici liderlik sayesinde çalışanların grup olarak psikolojik ve sosyal açıdan güçlendirilmesi, bireysel olarak davranışların ve tutumların değerlendirilmesi esas alınmaktadır. Psikolojik güçlendirme kavramı çalışanların olaylar, zor durumlar ve problemler karşısında nasıl davranması gerektiği, bunlarla nasıl başa çıkabileceği ve karar alma gücü algısı ile ilişkilidir. Çalışanların işleriyle ilgili olan algılarına dayanan iç motivasyon düzeyleri yönetici ya da liderler tarafından etkilenmektedir. Güçlendirme duygularının organizasyon bağlamında şekillendiği ve yönetim uygulamalarında karar alma otoritesinin ve liderlik davranışlarından yeterlilik, özgüven, etkililik gibi

¹ R. Saeed - R. N. Lodhi - A. Iqbal vd., "Interactive Effects of Performance Appraisals on Employees' Motivation in Pakistani Banking Sector", Middle-East Journal of Scientific Research, C.16, S.10, Pakistan, 2013, s. 1371.

² S.A. Haslam - D. Knippperberg-M.J. Platow-N. Ellemers, Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice, USA, 2014, s. 2

niteliklerin kazanılması gibi süreçlerde çalışanlara edindirilmesinde liderlerin ve yöneticilerin desteği gereklidir. Yetki verme, iş zenginleştirme, motivasyon artırıcı araçların kullanılması, örgütsel kararların alınmasına aktif katılımın sağlanması gibi süreçler çalışanlar arasındaki iletişim becerilerinin geliştirmesine ve örgütsel başarının artırılmasına büyük katkı sağlamaktadır.¹ Başarılı firmaların sektörde ayakta kalmasını sağlayan en önemli unsurların başında insan kaynaklarına ve halkla ilişkilere verdikleri önem göze çarpmaktadır. İnsan odaklı hizmetin ön plana çıktığı ve hizmette sürekliliğin sağlanmaya çalışıldığı günümüzde kalite kavramının belirli bir standarda sahip olması gerekli görülmekte ve bunun ancak çalışanların yüksek motivasyonla, ekip halinde çalışarak gerçekleştirmesine bağlı olduğu belirtilmektedir.

1.3.3.1. Katılım

İşgörenlerin örgüt karar alma süreçlerine ve yönetime katılmalarının öneminin son yıllarda daha iyi anlaşılması sonucu insana verilen değer artmış ve kalite, verimlilik gibi faktörlerin artırılması yönünde yoğun şekilde çalışmalar yapılarak daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla örgüt çalışanlarının bir bütün halinde hareket etmesi gerektiği görülmüştür. Örgütsel kararlara katılma, işgörenlerin daha fazla motive olmasının yolunu açarak yapılan işe sahiplenme duygusu ve sorumluluğunun oluşmasını sağlamaktadır. Alınan kararlarda kendi katkısının da olduğunu fark eden işgören, kararlara karşı koymadan daha verimli çalışmaktadır. Ekonomik ve sosyal sinerjinin örgüt içerisinde sağlanması amacıyla hareket etmek ve güçlü bir örgüt kültürü yaratabilmek işletmelerin temel sorumluluğu olarak ifade edilmektedir.² Örgütsel hedeflere daha kısa sürede ulaşmak için bireylerarası iletişimin saygı çerçevesinde gerçekleştirilmesi, yönetsel ve sosyal katılımlarla çalışanların enerjilerini ortak amaçlar üzerinde harcaması, örgüt ortamında refah seviyesinin toplu bir şekilde sağlanması gereklidir. Demokratik olarak alınan kararlarda herkesin fayda sağlaması ve çok sayıda katılımı özgün fikirlerin ortaya çıkması mümkün olmaktadır.

¹ K.H. Fong - E. Snape, Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: "Testing a Multi-level Mediating Model", British Journal of Management, S.24, UK, 2013, s. 2

² M. Özdoğru - B. Aydın, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki", Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), EFD, C.12, S.2, Bolu, 2012, s.358

1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yönetmel davranışlardan yetki ve sorumluluk verme kavramı çalışanları örgütsel faaliyetlere katılıma teşvik etme, gruplar arası uzlaşma sağlama amacındaki tutumlar olup, karar verme ve uygulama sürecinde karar verme yetkisinin personel ile paylaşılmasıdır. Yöneticiler tarafından karar alma süreçlerine katılacak çalışanların belirlenmesinde çalışanların bilgi, beceri ve tecrübelerinin etkili olduğu belirtilmektedir. Yönetmel süreçlere katılımı sağlanan bireylerin moral düzeylerinin ve kuruma olan bağlılıklarının artması beklenmektedir. Fikir ve görüşleri alınan işgörenlerin düşüncelerinin karar alma sürecinde dikkate alınarak artı ve eksilerinin tartışılması, mesleki açıdan memnuniyetin artırılmasını sağlayarak işgörenleri daha yaratıcı olmaya teşvik etmektedir.¹

1.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı, tanımı gereğince insanların örgüt içi veya dışında, gündelik hayatta davranışlarının belirlenmesinde etken bir unsurdur. Fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların sebep olduğu durumların bireyler için ne anlam ifade ettiği ya da bireylerin hedefledikleri noktalara ulaşma istekleri ile motivasyon süreci oluşmaktadır. Amaçların ne denli arzulandığı çalışan performansının bir göstergesi olarak ifade edilebilmekte ve örgütsel bağlılık, iş doyumu, verimli çalışma, işin anlamlı kılınması gibi kavramlarla sonuçlanabilmektedir. Bu sebeple motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teoriler ve modellerin geliştirildiği belirtilmektedir. Bu teoriler ve modeller yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirleyerek, motivasyonu sürdürmek konumlarında yardımcı olma amacını taşımaktadır. Bazı modeller kişilerin ihtiyaçları dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.² İçsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılan bu sınıflandırma, motivasyon sürecinde bireysel ve çevresel özelliklerin bir arada etkili olduğunu da kanıtlamaktadır.

¹ S. Göksoy, “Okul Yönetiminde Karara Katılma”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, EFD, C.14, S.2, 2014, s.257

² A. Kahraman, Dağıtım Kanallarında Bayileri Motive Eden Faktörlerin İncelenmesi: Trakya Birlik Örneği, Trakya Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Dönem Projesi (YLDP), Edirne, 2012, s. 30

1.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow tarafından ortaya atılan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bireylerin motivasyonunun temelinde ihtiyaçların yattığını ve bireylerin bu ihtiyaçları karşılaması için eylemlerde bulunduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda ihtiyaçlar, insan davranışlarının belirlenmesinde önemli birer etkidir. Maslow'un teorisine göre ihtiyaçlar "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme" olarak beş grupta incelenmekte ve doyurulan her ihtiyaç, motive edici etkisini yitirmektedir.¹ Bunun nedeni karşılanan her ihtiyacın beynin algısına göre artık eskisine göre fazla önemi olmadığı çünkü bunların "gerçekleştirildiği" mantığıdır. Bu ihtiyaçlardan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması durumunda bir sonraki basamakta yer alan güvenlik ve sosyal ihtiyaçların ortaya çıktığını savunan Maslow, bu temel ihtiyaçların tamamen ya da kısmen engellenmesi sonucunda insanların, engelleyen unsuru psikolojik bir tehdit olarak algıladığını belirtmekte ve psikopatlık düzeyinde davranışların gösterileceğini ifade etmektedir.² İnsanları belirli davranışlara yönlendiren faktörlerin ihtiyaçlar olduğunu öne süren Maslow, bu ihtiyaçların giderilmesi için çeşitli örgütsel ve yönetsel araçların saptanmasını sağlamaktadır. İnsan ihtiyaçları önem sırasına göre hiyerarşi içindedir ve bireylerin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla öncelikle temel ihtiyaçlarının karşılanmasının gerekliliği belirtilmektedir.

Fizyolojik ihtiyaçları oluşturan yemek, uyumak, cinsel tatmin ve korunmak bireylerin temel ihtiyaçlarının oluşturmaktadır. Daha sonraki sosyal ihtiyaçlarda ise aile kurmak, meslek sahibi olmak ve çevreyle uyumlu olmak gibi toplumsal olgular yer almaktadır. Kişinin kendi mesleğinde yükselme arzusu, gurur, takdir edilme, sosyal bir sınıfa ait olma, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçları da ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan zirveyi oluşturmaktadır. Kendini gerçekleştirme olgusunu Maslow daha çok yaşlı insanlarda bulunduğunu belirterek, sorunların son hedefi veya üstün, nihai sonu olarak değerlendirmektedir. Gelişme kavramının kendini gerçekleştirme aşamasına kadar çeşitli süreçler olarak ifade edildiği varsayıldığında, bu son noktanın tüm yaşam boyunca gözlemlenen gerçeklerle daha iyi

¹ B. Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğu Üniversitesi Dergisi, C.8, S.1, İstanbul, 2007, s. 95

² A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review, C.50, S.4, USA, 1943, s. 370

uyuştuğunu savunmaktadır. G d lenmenin ilerleyişı boyunca temel ihtiyaçların birer birer ve tamamen karşılanmadığı durumda, bir sonraki aşamada yer alan ihtiyacın bireyin bilincinde yer etmeyeceğini söyleyen Maslow, gelişme olgusunun yalnızca temel ihtiyaçların kaybolduğu aşamalı tatminlik olmadığını, aynı zamanda yetenekler, kapasite, yaratıcı eğilimler ve potansiyeller gibi temel ihtiyaçların çok üzerindeki spesifik gelişme motivasyonlarının şekillenmesini sağladığını açıklamıştır.¹ Gelişme, bireyin tüm yaşamı boyunca devam eden, kendi kapasitesinin yettiği sürece performansının daha iyisini yapabildiği, daha iyi eserler verebildiği ve daha çok başarılı olduğu bir süreçtir. Bireyin  ocukluk ve gençlik döneminde temel ihtiyaçlarını karşılayabildiği, ilerleyen yetişkinlik dönemlerinde kendi ayakları üzerinde durarak sosyalleşme ve yeteneklerini sergileme dönemine girdiği ve daha sonra orta yaş ile yaşlılık dönemi arasında saygınlık ve kendini gerçekleştirme dönemine doğru yol aldığı hayat çizgisi göz önünde bulundurulduğuunda, ihtiyaçların dönem dönem kendini gösterdiği ve bir önceki ihtiyacın karşılanması durumunda diğer ihtiyaçların karşılanma arzusunun zihinde oluştuğu anlam kazanmaktadır.

şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.624

¹ A.H. Maslow, Toward A Psychology of Being, New York, 2013, s. 106

Motivasyonel düzeyle ilgili olarak sağlıklı bireylerin güveni ait olma, sevgi, saygı ve özgüven gibi ihtiyaçların yeterince karşılanmasında öncelikle eğilimler tarafından motive oldukları ifade edilmektedir. Tanımsal ve işlevsel kapsamda olan gelişme, bireylerin klinik olarak gözlemlenen karakteristikleri doğrultusunda kendini açığa vurmaktadır. Bu özellikleri Maslow şu şekilde sıralamaktadır:

- “• Üstün bir gerçeklik algısı,
- Kendini, diğer bireyleri ve doğayı kabul etme,
 - Doğallık,
 - Problem merkezlilik,
 - Mahremiyete önem verme,
 - Özerk olma ve kültürlenmeye direnç,
 - Takdir edilmenin getirdiği rahatlık ve duygusal tepki zenginliği,
 - Uç noktalardaki deneyimlerin daha sık yaşanması,
 - İnsan çeşitlerinin daha iyi tanınması,
 - Gelişmiş kişilerarası ilişkiler,
 - Daha demokratik karakter yapısı,
 - Yaratıcılıkta yüksek seviyede gelişmişlik,
 - Değer sisteminde kesin (belirgin) farklılıklar.”¹

Maslow bu gereksinimler dışında bilme-anlama ve estetik ihtiyaçlarının bulunduğunu belirtmektedir. Bilme-anlama, bilgi edinme, çevreyi ve evreni tanımaya çalışma, küresel anlamda güvenliğin sağlanmaya çalışılması gibi gereksinimlerin ortaya çıktığı ve sürekli olarak bilinmeyenleri bulmaya çalışan bireylerin var olduğunu ifade etmektedir. Bilme-anlama olgusunun gerçekleştirilememesi sonucunda bireylerin rahatsızlık duyabileceği savunulmaktadır. Estetik ihtiyaçların ise bazı insanların çirkinlikten ve düzensizlikten rahatsız olmaları, düzenden, dengeden ve güzellikten, güzel ortamlarda bulunmaktan hoşlanmaları şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu ihtiyaçların en üst basamaktaki kendini gerçekleştirme kapsamında bulunduğu belirtilmektedir.² Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyal aidiyet, itibar, estetik ve kendini

¹ Maslow, s. 105

² F. Bilge, Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim: Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme (Ed. B. Yeşilyaprak), Ankara, 2012, s. 295

gerçekleştirme kavramları gelişim gereksinimleri olarak açıklandığı için bireylerin yaşamları boyunca devam eden bir süreçtir.

Maslow, insanların ihtiyaçlarının kendi içerisinde bir öneme sahip olduğunu ve belli ölçülerde karşılanmasını gerektiğini savunarak motivasyon ve iş doyumu olgusunun açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Ancak ihtiyaçlar hiyerarşisinde bulunan unsurlar bireysel ve sosyal faktörlerin çeşitliliğine göre değişiklik göstermektedir. Alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçları tam olarak karşılayamamış bir birey ile kendini gerçekleştirme seviyesine gelmiş olan bir bireyin ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Bu bağlamda Maslow'un teorisi belirli özellikler gösteren, yeterince genele hitap etmeyen bir niteliğe sahiptir. İhtiyaçların düzeylerinin bireyden bireye ve kültürden kültüre değişmesi de bu konuda etkili bir unsurdur. Kimi bireyler önceliğini maddiyata vererek para, mülk vb. nesneleri ön planda tutmakta, kimi bireyler ise sevgi, saygı, başarı gibi duygusal nitelikteki manevi olgulara önem vermektedir. Bu sebeple yöneticiler ya da liderler, çalışanlar açısından hangi güdülerin ve ihtiyaçların önemli olduğunu belirleyerek davranışlarının hangi yönde gelişmesi gerektiğine karar vermektedir. Ancak bu sayede çalışanların motivasyon süreçleri kontrol altına alınabilmektedir.

1.4.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve arkadaşları bireylerin iş tutumlarındaki nedenler, ilişkiler ve sonuçlar üzerine yaptıkları çalışmalarda, öncelikle bir bireyin işine yönelik olumlu tutumlara yol açan faktörlerin olumsuz olanlardan farklı olduğu hipotezini geliştirmişlerdir. “İş doyumunun sadece iş doyumsuzluğunun karşıtı olmadığını belirterek ‘iş doyum ve iş doyumsuzluğu hisleri birbirinden bağımsızdır’ hipotezini ortaya atmışlardır. Bu hipotezde işgörenlerin işin bazı yönlerinden mutlu olduklarını fakat kimi yönlerinden de memnun olmadıkları ifade edilmiştir. İş doyumunun bu bağlamda hijyen faktörleri ve güdüleyiciler olarak iki değişkenden oluştuğu ifade edilmektedir. Hijyen faktörleri ‘işletme politikası ve yönetim’, ‘işgörenin şefleriyle ilişkileri’, ‘akranlarla kötü kişisel ilişkiler, ‘şeflerden teknik boyutlardaki memnuniyetsizlik’, ‘kişisel düzeyde şefleriyle kötü ilişkiler’, ‘kötü çalışma koşulları’

olarak belirlenmiş ve iş doyumunun olumsuz bir şekilde etkilenmesinde rol oynayan faktörler olarak vurgulanmıştır.”¹

Gülner Herzberg’in hijyen faktörleri olarak adlandırdığı koruyucu unsurların şirket politikaları, yönetim, ücret, statü, iş güvenliği, özel hayat, bireylerarası ilişkiler ve çalışma şartları olarak gruplayarak doyurulmamış hijyen faktörlerin iş doyumusuzluğuna neden olacağını ileri sürmektedir. İş ortamında bulunan çevresel faktörlerin doyumusuzluk kaynakları olduğunu ifade ederek tüm hijyen kaynaklarının doyurulmasının yeterli olmayacağını, motive edici faktörlerin doyurulmadığı sürece bireylerin motive edilemeyeceğini savunmaktadır.² Maslow’un ihtiyaçlar piramidinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı Herzberg’in hijyenik faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Sosyal aidiyet, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise diğer motive edici unsurlarla benzerlik göstermektedir.

Herzberg’e göre, bireylerin iş tutumları hakkında yapılan çalışmaların başarısız olmasının en büyük sebebi, iş tutumunun parça parça olan yapısından kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın işine karşı gösterdiği tutumun belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmaların yoğun bir şekilde yapıldığını ancak çok fazla bilgi içermediğini ifade etmektedir. Bireylerin endişeleri, algıları, ihtiyaçları ve öğrenme modelleri hakkında yeterli bilgilerin olmaması nedeniyle birçok etkinin ya da faktörün araştırılması sağlıklı sonuçlar vermiştir. Bu sebeple Herzberg, araştırmalar için ortaya çıkan öncelikli ihtiyacın faktör-davranış-etki olgularının bir arada incelenmesi olduğunu savunmaktadır. Bu yeni yaklaşımda belirli özelliklere ya da değişken gruplara göre büyük ölçüde farklılık gösteren geniş çalışma gruplarının oluşturularak işe başlanabileceğini belirten Herzberg, bu grupların değişkenler ve diğer çeşitli ölçümler arasındaki ilişkinin keşfedilmesi denemesinde karşılaştırılabilir olacağına inanmaktadır. Manevi açıdan farklı moral seviyesine sahip olan grupların üretkenliklerinde bir farklılık olup olmadığının ya da farklı üretkenlik seviyesine sahip olan gruplarda moral seviyesinde bir farklılık olup olmadığının görülmesi için karşılaştırma yapılabileceği belirtilmektedir.³ Bu sayede grupların tabi olacağı deneylerde, her iki açıdan

¹ T. Kurt, “Herzberg’in Çift Faktörlü Gütüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, Gazi Üniversitesi (GÜ), EFD, C.25, S.1, Ankara, 2005, s. 291

² Gülner, s. 173

³ F. Herzberg - B. Mausner - B.B. Snyderman, The Motivation to Work, New Jersey, 2010, s. 11

karşılaştırılacak olan bireylerin üretkenlik seviyeleri ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin kesinliği biraz daha arttırılmış olacaktır. Ancak örnekleme yer alan bireylerin sayısı, sosyo-kültürel açıdan çeşitliliği ve değişken psikolojik durumların varlığı yapılacak olan ölçümlerin doğruluğunu etkileyebilir.

İşletmelerde işgörenlerin sosyal haklarının kurumsal işletme ilişkileri için zorunlu olması, yeterli ve gerekli çalışma koşullarının oluşması açısından bir gereksinim olarak görülmektedir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre hijyen faktörü çalışanların iş motivasyonlarını ve üretkenliklerini etkilemektedir. Uyarı-cevap davranış modelinde işgörenlerin iş motivasyonları cevap niteliğindedir ve işe geç kalma, işten ayrılma, işte bulunma süreleri gibi verilerin analizi ile belirlenmektedir. Üretkenlik değişkeni ise ürün ya da hizmetin miktarı ve kalitesine bakılarak analiz edilmektedir. Hatalar ve geri dönen hizmetleri içeren kalite ile işin tamamlanma süresi ve ürünü içeren miktar kavramları hijyen faktörleridir. Bu durum, yönetimler için esas olan ve diğer çalışanların işlerini ve üretkenliklerini geliştirmeye uyaran bireysel özelliklere bağlıdır.¹ Bir üretim ya da hizmet sürecinin çıktılarına bakılarak bireylerin mesleki tutumlarına ve iş performanslarına yönelik yorumlar yapılabilmektedir. Ancak bu sürecin işleyişi esnasında yöneticilerin bireylerle kişisel olarak ilgilenmesi ve çalışanların yeterlilik, ilgi alanları ve yeteneklerine göre motive edici araçları kullanabilmeleri daha önemlidir. Çünkü iş sürecinin iyi yönetilmesi sonucu elde edilecek çıktılar zaten yüksek kaliteli olacaktır.

1.4.3. ERG Teorisi

Alderfer 1969 yılında geliştirdiği ERG (existence-relatedness-growth) yani varoluş-ilişki kurma-gelişme teorisinde bireylerin varoluş-ilişki kurma-gelişme ihtiyaçları üzerinde durmuştur. İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesi için güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunan Maslow'un hiyerarşik kategorisinin ilk iki basamağı, fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı ile ilişkilendirilmiştir. Bu teori açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik, iş yapma ve kazanım gibi maddi arzuları içeren olguların, kısıtlı kaynakların bulunduğu bir ortamdaki bireylerin kendi amaçları doğrultusuna çıkarımlar elde etmesi ve diğer bireylerin bu kaynaklara

¹ J.C. Hong - S.D. Yang - L.J. Wang ve diğ., "Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity", International Journal of Career Management, C.7 S.6, UK, 1995, s. 10

ulaşmasını engelleme hissi sayesinde kendi memnuniyetinin sağlanması olgularını içermektedir. Maslow hastalık, fiziksel zarar görme, aile içerisindeki tartışmalar ve terk edilme gibi konuları güvenlik ihtiyacı içerisinde değerlendirirken, ERG teorisinde çeşitli fiziksel tehditler varoluş, kişilerarası sorunlar ise ilişkiler kapsamında değerlendirilmektedir.¹ Ayrıca saygınlık konusu diğer bireylere bağlı olarak gelişiyor ise bireylerarası iletişim kapsamına incelenerek sosyal ilişkiler kurma bağlamında değerlendirilmekte, kişinin kendi iç yeterlilik ya da etkililik standartlarını aşması ile kendi gelişimine bağlanarak Maslow'un kendini gerçekleştirme boyutuyla eşdeğer bir düzeyde yer almaktadır.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kendi kuramı kapsamında yeniden ele alarak değerlendirmiş ve 1969 yılında yaptığı "An Empirical Test of A New Theory of Human Needs" çalışmasında arzuların güçlendirilmesi amacıyla ihtiyaç-tatmin olma problemleriyle ilişkili basit engellenme hipotezini geliştirip test etmiştir. Daha yüksek mertebeden ihtiyaçları ortaya çıkması için bir ön koşul olarak alt düzey memnuniyetini kabul etmemektedir. Bu hipotez bir bankanın her kademesinde çalışan 110 birey üzerinde anket uygulamasıyla kanıtlanmaya çalışılmıştır.² Bireylerin temel ihtiyaçları karşılandığı müddetçe bir sonraki ihtiyaçlar için içsel olarak güdülenme ve bu yönde davranışlar görülecektir. Örgütsel ve bireysel gelişimin temelinde rol oynayan bu kuram, bireylerin amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçlar doğrultusunda tutum ve davranışlarının açıklanmasında önemli bir yere sahiptir.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin basitleştirilerek geliştirilmiş olduğu motivasyon yaklaşımı olan ERG teorisinde ihtiyaç sıralaması daha basit olmakla beraber yine bir ihtiyaç sıralamasına gerek duymaktadır. Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilerek daha sonra üst düzeydekilerin tatmin edilmesi esas alınmış ortak noktadır. Şekilde ERG yaklaşımının üç ihtiyacı tasvir edilmektedir.

¹ B. Schneider - C.P. Alderfer, "Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations", Administrative Science Quarterly, C.18, S. 4, New York, 1973, s. 490

² C.P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", Organizational Behaviour and Human Performance, C.4, S.2, USA, 1969, s. 142

Şekil 3. Alderfer'in ERG Yaklaşımına Göre İhtiyaçlar



Kaynak: T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s.628

Koçel, ERG teorisinin Maslow yaklaşımındaki gibi yorumlanmakta olduğunu ifade ederek, kapsam teorilerinin esas itibarıyla kişileri davranışa sevk eden faktörlerin belirlenmesine ağırlık verdiğini belirtmektedir. Ancak pek çok yazarın motivasyon konusunda sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesinin yeterli olmadığını savunduklarını öne sürmektedir. Bu yazarlara göre kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri motivasyon üzerinde rol oynayan önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir.¹ Bireylerin temel ihtiyaçları karşılandığı müddetçe bir sonraki ihtiyaçlar için içsel olarak güdülenme gerçekleşmekte ve bireylerin davranışları bu yönde şekillenmektedir. Örgütsel ve bireysel gelişimin temelinde rol oynayan bu kuram, bireylerin amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçlar doğrultusunda tutum ve davranışlarının açıklanmasında önemli bir yere sahiptir.

1.4.4. Vroom Bekleyiş Teorisi

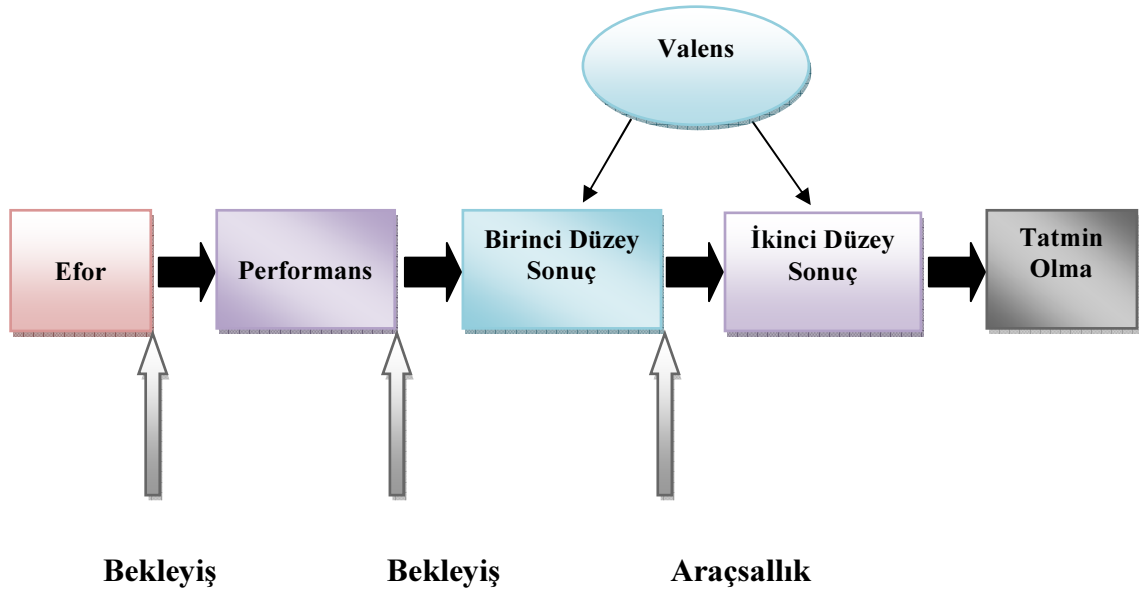
Victor H. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisine göre, bir davranışın ya da eylemin ortaya çıkması için bireylerin kişisel özellikleri ve çevre koşulları bir arada etki göstermekte ve bu sayede bireylerin davranışları yönlendirilmektedirler. Bireylerin edindikleri deneyimleri, görüşleri ve çalıştıkları işletmeden beklentileri bireyin psikolojik durumunun oluşmasına ortam hazırlamakta, çalışma ortamına nasıl bir katkıda bulunacağını belirlemektedir. Bu teoride bir davranışın istenen sonuçları getireceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği bilinmesi ya da tahmin edilebilmesine rağmen, bireyler özel bir girişime tabi olmakta ve işin sonucunda elde

¹ Koçel, s. 628

edeceği nesnenin ya da olgunun önemine göre çaba göstermektedir.¹ Bireylerin elde ettikleri bu sonuçlar hayatlarında önemli bir yere sahiptir. İnsanların, amaçları doğrultusunda nelerden vazgeçerek ya da neleri feda ederek hedeflerine ulaşmaları, amaçların gerçekleşmesi sonucundaki ödülün beklentisi ile bağdaştırılmaktadır.

Koçel, bu modelinin valens, bekleyiş ve araçsallık kavramlarından oluştuğunu ifade etmektedir. Bireylerin çaba göstererek elde etmek istediği ödülü arzulama derecesi olarak belirtilen valens, bireylerin ihtiyaçlarının o ödül tarafından ne ölçüde tatmin edileceğini göstermektedir. Bekleyiş, bireylerin algılarıyla ilgili olup, çabalarının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği olasılığını düşümleridir. Araçsallık unsuru ise bireylerin amaçlarını gerçekleştirme sürecinde elde ettikleri bir ödülün asıl amacın gerçekleştirilmesi yolunda bir destek niteliğine sahip olması olarak düşünülmektedir.²

Şekil 4. Vroom'un Motivasyon Modeli



Kaynak: T . Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 634

Bireyin bir işi başarması için gerekli azim ve inanca sahip olması, iş sonucunda alacağı ödüle bağlı olarak değişmektedir. Bu bekleyiş sonrasında elde edilen ödül bireylerin iş doyumunu tamamen sağlayabilir ya da daha fazla tatmin olma ihtiyacına neden olabilir. Bu süreç içerisinde bireye sağlanan motive edici araçların görevini

¹ A. Tayfun – O. Çatır, “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5, S.3, Ankara, 2013, s. 118.

² Koçel, s. 633

yerine getirip getirmediği ise, iş sonucunda elde edilen çıktıların kalite özelliklerine bağlı olmaktadır. Vroom'un motivasyon yaklaşımında yer alan bekleyiş, araçsallık ve valens kavramlarının bireylerin tatmin duygularının sağlanmasındaki etki süreci şekilde verilmektedir.

Vroom'un teorisi, işgörenlerin sarf ettikleri eforun performans gelişimine yol açacağı yönündedir ve performans gelişiminin de ödüle giden yola ulaşılmasında etkili olduğu temeline dayanan bir inanış üzerindedir. Ancak ödüllerin olumlu ya da olumsuz olabileceği belirtilerek, ödüllerin ne kadar olumlu olursa çalışanların da o kadar yüksek ölçüde motive olacağı vurgulanmıştır.¹ Yönetmel ve örgütsel araçların aracılığıyla çalışanların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeleri ve cesaretlendirilmeleri, bireysel bilgi ve becerilerin de katkılarıyla başarıyla sonuçlanmaktadır. Ödölüne ulaşan bireylerin motivasyonları artmakta ve performansları yükselerek daha fazla iş yapma isteği ve kapasitesine sahip olmaktadır.

1.4.5. Lawler-Porter Modeli

Vroom'un teorisinin Lawler ve Porter tarafından geliştirilmesiyle ortaya konan bu modelde, örgüt çalışanlarının işlerinde gösterdikleri çabayı etkileyen 'ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri ve ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödöl arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri' olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Diğer bir kavram olan 'algılanan rol', bireylerin başarılı olmasında kendilerine örgüt tarafından yüklenen role uygunluğu üzerine odaklanmaktadır.² Her çalışanın örgüt içerisinde kendine özgü bir rolünün olması ve bu rolün gerçekleştirilmesi amacıyla bir amaca sahip olması sonucu başarıya ulaşmak için içsel olarak motive olmaktadır. Yöneticilerin ve örgüt kültürünün de desteğini alan çalışanların başarıya ulaşmaları ve ihtiyaçlarını karşılamaları daha olasıdır. Uygun bir rol anlayışı olmayan, ne zaman nerede hangi davranışları sergileyeceğini bilmeyen işgörenlerde rol çatışması meydana gelmekte ve motivasyon düzeyi azalarak başarı

¹ T.H. Khan - S. Akbar - H.A. Khan, "Increased Focus on Human Resource Practices Leads to Organizational Effectiveness: A Study of Law Enforcement Agencies in Pakistan", European Journal of Business and Management, C.6, S.17, UK, 2014, s. 132

² A. Kırıcı, Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013, s. 18

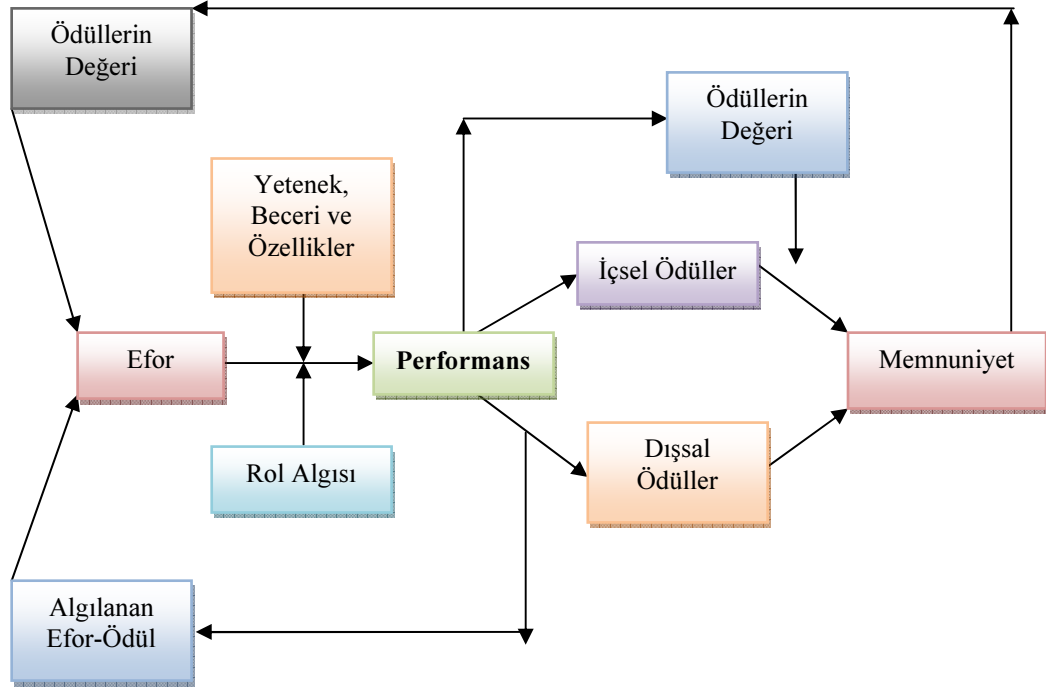
engellenmiş olmaktadır. Engellenme sonucu çalışanların hem bireysel hem de örgütsel anlamda fayda sağlayabilmeleri oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple yöneticilerin bazı noktalarda dikkat etmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar şu şekilde ifade edilmektedir:

- “• Yöneticiler, çalışanların performansına ve kapasitesine göre davranarak eğitim vermeli ve yetiştirmelidir. Rol çatışmalarının önüne geçilmesi amacıyla çalışanlara ihtiyaçları doğrultusunda bir amaç verilmeli ve bu yönde motive edilmelidir.
- Çalışanların aynı düzeyde çalıştığı meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettikleri belirtilerek, aynı düzeyde performans gösteren bireylerin ödüllendirilmesinde adil davranılması gerektiği savunulmaktadır.
- Bireylerin içsel ve dışsal ödül türlerine ve motivasyon araçlarına farklı derecelerde önem verdiklerini yöneticilerin iyi bilmesi gereklidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışını izleyerek, elde edilen bulgulara göre Lawler-Porter modelinin işleyişinde gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği öne sürülmektedir.”¹

Lawler ve Porter motivasyonun tek başına performansın yükseltilmesinde etkili olmadığını; bireylerin becerilerinin, karakterlerinin ve algılarının iş doyumunun sağlanması için gerekli performansın arttırılmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu modelin, çalışanları motive etmekten sorumlu yöneticiler açısından büyük öneme sahip olduğu çünkü motive etmede kullanılacak yöntemlerin çalışanlar üzerinde nasıl etki edeceğinin karmaşık bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Lawler ve Porter’ın motivasyon modelinin aşamaları şekilde gösterilmektedir.

¹ Kırıcı, s. 19

Şekil 5. Lawler ve Porter'ın geliştirdiği Motivasyon Modeli



Kaynak: C.V. Wyk, Evaluating Motivational Levels of Employees In A Contemporary South African Organization, Unpublished Master Thesis, South Africa, 2011, s. 49

Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmuş olan Lawler-Porter modeli, ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve gayretin düzeyini dikkate almaktadır. Bir işi başarmak için çalışanların harcadığı eforun yanı sıra beceri, bilgi ve işin algılanması olgularını da kapsamaktadır. Ödül kavramı parasal bir ihtiyaç ya da terfi şeklinde olabileceği gibi işin başarılmaması sonucunda başarma hissi ve tatmin duygusu şeklinde psikolojik doyum olarak içe dönük şekilde de ortaya çıkmaktadır.¹ Ayrıca olumlu kurumsal bir imajın yaratılmış olması örgütsel düzeyde motive edici bir etkiye sahiptir. Çalıştığı işletmeyle gurur duyan, motive olmuş ve kendisini işletmesiyle özdeşleştiren bir işgörenle sadece para kazanmak amacıyla çalışan bir işgören arasında büyük bir fark bulunmaktadır. Bir aile olarak görülen bazı işletmelerde çalışanların daha özenle, verimli çalışmasını sağlayan, kaliteli hizmet vermelerine katkıda bulunan ve üretkenliği arttıran motivasyon başarma hissi ve iş tatminini sağladığı sürece bireysel ve örgütsel başarının en üst seviyede tutulabileceği öngörülmektedir.

¹ Şimşek, s. 206

2. SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Sağlık bakım sistemlerinin çalışan personele önem vermedikçe amaçlarına ulaşamayacağı açıktır. Tüm dünyada sağlık sistemlerinin insan davranışlarını açıklama ve insan odaklı hizmet verme amaçlarının temel nedeninde bu yatmaktadır. Sağlık çalışanları, sağlık hizmetlerini kaliteli ve verimli bir şekilde sunabilmek için kendi beden ve ruh sağlıklarına dikkat etmelidir. Sağlık çalışanlarının yaşam ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, eşit, hakkaniyetli, tüm işgörenlerin faydalanabileceği demokratik haklara sahip olmaları sağlıklı bir çalışma ortamı ve yüksek kaliteli sağlık bakım hizmetleri sunumu açısından büyük öneme sahiptir. Bu amaçla sağlık çalışanlarının yaptıkları işi severek yapmaları, yalnızca kendi çıkarları için değil örgütsel ve toplumsal faydalar için de çaba sarf etmeleri, bu hizmet sürecinde insanlara değer vererek memnuniyet odaklı çalışmaları öncelikle olumlu bir motivasyon durumu ile sağlanmaktadır. Yapılan işten ve sosyal çevreden memnun olan sağlık çalışanları daha verimli ve etkili çalışmakta, hastanelerin karmaşık yapıları ve yoğun iş yükü altında ezilmeden yüksek performansı ve iş doyumunu elde edebilmektedirler.

Sağlık kavramı, tüm ulusların gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi olarak değerlendirilmekte ve toplumların ekonomik açıdan kalkınmasında önemli bir rolü üstlenmektedir. Teknolojik gelişimlerin de etkisiyle çağdaş, profesyonel ve yüksek kaliteli tedavi hizmetlerinin ortaya çıkması sağlanmış ve insana “insan” olması yönüyle verilen değer de artması sonucu hastane ve sağlık işletmelerinde insan sağlığı için yapılan yatırımlar hızla artış göstermektedir. Çok boyutlu bir örgüt yapısında olan hastanelerin insan sağlığının korumak amacındaki misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için kaliteli ve verimli hizmet sağlamaları gereklidir. Bu durumun sağlanması için yalnızca finansal kaynakların değil, toplum sağlığını korumayı meslek olarak edinmiş ve gerekli bilgi beceriler ile donanımlı olan personelin, ihtiyaç, istek ve beklentilerinin tespit edilip bu yönde motive edilmeleri ile sağlanabileceği belirtilmektedir.¹ Alanında iyi bir eğitim almış, uzman ve çağdaş tedavi metotlarından haberdar olan bireylerle, bu tedavi metotlarının uygulanabileceği donanıma sahip olan hastanelerin mevcut olması sonucunda toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesi mümkün olmaktadır.

¹ Kırıcı, s. 52

Yıldırım, Ankara’da bulunan üniversite eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin başarı veya başarısızlıklarla ilgili algılarını incelemiştir. Hemşire personelin motivasyonu, tüm sağlık kurumlarında en önemli yönetsel konulardan biri haline gelmiştir. Motivasyon konusunda Türkiye’de yükleme teorisine dayalı olarak hemşirelerin başarı veya başarısız olma durumlarını nasıl algıladıklarını ve hangi sebeplerle başarısız olduklarını araştırma amacıyla olan bu çalışmada hemşirelerin süreçleri incelenmiştir. Araştırmada, hemşirelerin olumsuz sonuç yaratan başarısızlıkları, dışsal etkenlere atfederken, başarılı durumların ise kendilerinin iradesiyle ortaya çıktığına inandıkları ortaya konulmuştur.¹ İnsanların davranışlarına ve tutumlarına neden olan faktörlerin belirlenmesine yönelik olan çalışmada, davranışların ve çıktılarının açıklanmasında performanslarını etkileyen başarılı ya da başarısız olmaları durumları ele alınarak, görev ve sorumlulukların başarısız olma nedenlerinin hemşireler tarafından hangi etkenlere bağlandığı araştırılmıştır. Davranış nedenlerinin açıklandığı yükleme kuramında aynı zamanda bireysel motivasyonun nasıl yükseltilmesi gerektiğine vurgu yapılmakta, ortaya çıkan sonuçların başka nedenlere bağlanması yerine gerçek nedenlerin belirlenerek bunların düzeltilmesi yönünde hemşirelerin kendi içsel motivasyonlarının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Abhishek, modern örgütlerde motivasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Motivasyon, uluslararası yönetim bağlamında ele alındığında, kültürler arasında bireyleri motive eden unsurların aynı motivasyon sürecinden geçmesine rağmen motivasyonun kültürel temele göre değiştiği belirtilmektedir. Örneğin ABD’de kurum çalışanlarını motive eden unsurlar Japonya, Fransa ya da Nijerya’da orta düzeyde etkili olmaktadır. Bu nedenle motivasyonun çalışan performansını analiz etmek için bir tercih kavramı olmasına rağmen, ülkeden ülkeye ya da en azından bölgeden bölgeye oluşan motivasyon farklılıklarının incelenmesi için uluslararası bir içeriğe gereksinim duyulmaktadır. Araştırmada motivasyon psikolojik bir süreç olarak ele alınmış ve çalışanların performanslarının anlaşılıp geliştirilmesi için motivasyonun nasıl kullanılabileceği keşfedilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda uluslararası düzeyde araştırılmış çalışma motivasyonu tanımlanıp açıklanarak,

¹ S. Yıldırım, “Hemşirelik Hizmetlerinde Nedensel Yükleme Teorisi: Bir Alan Araştırması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.15, S.2, Ankara, 2012, s. 27

uluslararası insan kaynakları yönetimiyle ilişkisi tartışılmıştır.¹ Sağlık sektörünün uluslararası alanda teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel yapılar ve refah düzeyi gibi hususlar açısından farklılık göstermesi nedeniyle sağlık kurumlarında çalışan personelin iş yükü, hastalarla hekimler arasında ya da çalışanların kendi arasında olan ilişkiler ve motive olma durumlarında da değişiklikler görülmektedir.

Kılıç ve Keklik, sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin belirlenmesi ve bunun motivasyona olan etkisi konularının araştırmışlardır. Motivasyonu düşük olan sağlık çalışanlarının hata yapma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu belirterek insan hayatı gibi hassas konularda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyonlarının önem arz ettiğini savunmaktadırlar. Sağlık sektöründe çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmış ve iş yaşam kalitesi ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Balıkesir ili Bandırma ilçesinde ve İstanbul ili Üsküdar ilçesinde faaliyet gösteren hastane çalışanlarına anket uygulaması gerçekleştirilerek, sağlık alanında çalışanların iş yaşam kalitesinin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini çoklu regresyon analizi ile test etmişlerdir. Analiz sonucunda çalışanların iş yaşam kalitesi ve motivasyon düzeyleri konusunda en etkili faktörlerin ücret ve diğer ekonomik kazançlar olduğu tespit edilmiştir.² İnsan sağlığının korunması ve yüksek sağlık düzeyinin sürdürülebilmesi, teknolojik ekipmanların kullanımında ve cerrahi müdahalelerde en ufak bir hataya yer verilmemesini zorunlu kılmaktadır. Analizde sağlık çalışanlarını motive eden faktörler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonlarını Arttıran Faktörler

Motivasyonu Etkileyen Faktörler
Maaş, döner sermaye ve diğer haklar
Çalışma ortamının kalitesinin yüksekliği
İnsanların yaşamlarını devam ettirmeye sağlanan katkı
Sağlanan eğitim ve terfi olanakları
Yönetimde kararlara katılma ve üst kademe yöneticilerle uyum

Kaynak: R. Kılıç – B. Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, C.14, S.2, Afyon, 2012, s. 153

¹ G. Abhishek, “International Management: Motivation and Leadership”, ZENITH International Journal of Business Economics and Management Research, C.4, S.1, India, 2014, s.276

² R. Kılıç – B. Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, C.14, S.2, Afyon, 2012, s. 153

Aba, Uşak'ta kamu hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmada; sağlık personelinin motive eden faktörleri tespiti ile ilgili şu bulgulara ulaşmıştır: Sağlık çalışanları en fazla motive eden faktörün maaş, döner sermaye ve diğer sosyal haklar olarak belirlemiş, işlerinden memnun olmalarının engelleyen en önemli nedeni ise alınan ücretler olarak tespit etmiştir. Katılımcıların, çalıştıkları sağlık kurumundan en önemli beklentileri daha adil döner sermaye dağıtılması olarak ifade edilmiştir. İş ortamının daha iyi hale getirilmesi açısından neler yapılabileceği çalışanlara sorulduğunda büyük çoğunlukla verilen ek ödemelerin arttırılması cevabı alınmıştır. Sağlık personelinin demografik özelliklerine göre, çalışanların eğitim düzeyleri hangi seviyede olursa olsun motivasyon üzerinde etkili olmadığı, 25 yaş ve altı gruptaki bireylerin 26-35 ve 36-45 arası yaş gruplarına göre teşvik ve değerlendirme sürecinden daha fazla memnun oldukları, ayrıca yaş kriterinin yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi ve karar verme süreçlerini etkilemediği, medeni durumun yalnızca teşvik ve değerlendirme süreci üzerinde etkili olduğu ve bekarların bu süreçte evlilere göre daha çok memnuniyet düzeyine sahip olduğu, statü durumunda ise yöneticilerle ilişkilerde hemşire-ebe olarak çalışanların sağlık teknisyeni ve diğer grupta çalışanlara göre daha az memnuniyet düzeyine sahip oldukları, hemşire-ebelerin diğer sağlık çalışanlarına göre ücret sisteminden daha az memnun oldukları belirtilmektedir.¹ Bu açılarıdan bakıldığında genel olarak çalışanların iş yaşam kaliteleri ve motivasyon düzeylerini etkileyen en önemli faktörün ekonomik kazanımlar olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra hasta yoğunluğunun fazla olması ve iş yükünün artması ile hastalarla daima yakın temasta olan hemşirelerin en az memnuniyete sahip olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık sektöründe en fazla şiddet olaylarının hemşire-ebeler üzerinde meydana gelmesinin de temel nedenlerinden birisi de bununla ilişkili olarak insan ilişkilerinde kopukluk ve empati eksikliğidir.

Akbolat ve Işık yaptıkları çalışmada, sağlık çalışanlarının duygusal zekâ ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi ve duygusal zekanın motivasyon üzerindeki etkilerini saptamayı ve çalışanların özelliklerinin duygusal zeka ve motivasyon üzerinde anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Veri toplama aracı olarak Davies ve arkadaşları tarafından geliştirilen duygusal zeka ve Gagne ve arkadaşları tarafından geliştirilen motivasyon ölçekleri ile kişisel özelliklerden oluşan

¹ G. Aba, İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2009, s. 111

bir anket formu kullanılmıştır. 492 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal zeka ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmada duygusal zekası yüksek bireylerin meslek hayatında ve insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları, liderlik özelliklerini daha fazla ön plana çıkardıkları ve hem kendileri hem de başkalarını motive etme konusunda daha yetenekli oldukları ortaya konulmuştur.¹

Kendisini ve diğer bireyleri duygusal açıdan daha iyi tanıyan ve bu duyguları yönetebilen, diğerlerinin duygularına duyarlı bir şekilde yaklaşan ve empati kurmakta zorlanmayan bireyler arasında güven ve anlayış temelinde ilişkiler gelişmektedir. Kişilerin duygu ve düşüncelerini eksiksiz bir biçimde ifade edebilmesi, iş ortamında çalışma arkadaşlarına destek olması, olumsuz koşullarla başa çıkabilme yeteneği ile hem kendisinin hem de diğerlerinin motivasyon düzeylerinin korunmasını sağlayarak istikrarlı bir çalışma performansı sürdürebilmesi gibi özellikleri örgütsel çatışmaların ve başarısızlıkların önüne geçerek sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmakta, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun yükseltilmesine katkıda bulunmaktadır.

Dil ve Aykanat, ruh sağlığı ve hastalıkları hemşireliği dersinin hemşirelik öğrencilerinin duygusal durumlara yaklaşma ve kaçınma motivasyon düzeylerine etkisi adlı çalışmalarında, öğrencilerin duygusal durumlara yaklaşma ve kaçınma motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini ve sosyo-demografik özelliklerle ilişkisini araştırmıştır. Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü'nde Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği dersi alan 74 hemşirelik öğrencisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada Duygu Gereksinimleri Ölçeği (DGÖ) ile elde edilen verilere göre, öğrencilerin duygularının ifadesinin yararlarına ilişkin görüşleri Tablo 4'de verilmiştir.²

¹ M. Akbolat – O. Işık, “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, C.32, S.1, Kütahya, 2012, s. 109

² S. Dil – B. Aykanat, “Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği Dersinin Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Durumlara Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi”, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, C.4, S.3, İstanbul, 2013, s. 125

Tablo 4. Hemşirelik Öğrencilerinin Duygularının İfadesinin Yararlarına İlişkin Görüşleri

Özellik	Sayı	Yüzde
Anlama, anlaşılma, empati	12	16.2
Kişilerarası ilişkilerin gelişmesi, etkili iletişim ve problem çözme	35	47.3
Mutluluk	9	12.1
Kendine güven	13	17.6
Yanıt yok	5	6.8
Toplam	74	100.0

Kaynak: S. Dil – B. Aykanat, “Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşireliği Dersinin Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Durumlara Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi”, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, C.4, S.3, 2013, s. 128

Araştırma bulguları sonucunda psikiyatri hemşireliği araştırmacıları öğrencilere yönelik duygusal farkındalık düzeyini arttıran ve psikolojik açıdan sağlıklı olmayı sağlayan, duygulara yaklaşma becerilerini geliştiren psiko-eğitimsel programlar önerilmektedir. Ayrıca bu konudaki örneklem gruplarının genişletilmesi, deneysel yöntemlerle çalışmalar yapılması ve bu çalışmalarda duyguların motivasyonla ilişkili olarak stresle başa çıkma tarzları, problem çözme, insan ilişkileri gibi etkilerinin ele alınması gerekli görülmektedir.

Efeoğlu ve Özcan, aile hekimlerinin iş doyumları üzerinde yaptıkları çalışmada 135 aile hekiminin iş doyumunun ortalamanın biraz üzerinde olduğunu belirlemiş ve iş doyumunu ile yaş, cinsiyet ve medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Katılımcıların % 42,2’si işinin geleceğini güvence altına aldığını, % 32,6’sı işinin yeterli maaş ve terfi olanağı sunduğunu, % 25,2’si işinin kişisel gelişimine yardımcı olduğunu, % 36,3’ü işini yaparken takdir edildiğini, % 61,4’ü işinden gerçekten haz aldığını, % 62,2’si iş değiştirmeyi düşünmediğini, % 77,8’i çoğu zaman iş konusunda istekli olduğunu belirtmiştir. Örgütsel faktörler ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar, çalışma şartları olarak, grup faktörleri iş arkadaşları, danışman ya da nezaretçi tutumları, bireysel faktörler ihtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar (cinsiyet, aynı işte kalma süreci, yaş, eğitim, statü, kişilik, zekâ, yetenek), kültürel

faktörler inançlar, değerler ve tutumlar, çevresel faktörler ise ekonomik, sosyal ve devlete ait faktörler olarak değerlendirilmiştir.¹

Bu faktörlere ve analiz sonuçlarına göre bireylerin motivasyon düzeylerinin yeterince yüksek olduğu ifade edilebilir. Aile hekimlerinin işlerinden yeterince haz almaları ve işlerini değiştirmeyi düşünmemeleri, iş konusunda istekli olmaları gibi unsurlar örgüt içerisinde mutlu olduklarının ve örgütsel bağlılık ve iş doyumunun yüksek olduğunun göstergesi olarak belirtilebilir. Yeterli maaş ve terfi, kişisel gelişim ve takdir edilme konularında ise çoğunluğun yeterince memnun olmadığı tespit edilmiş ancak motivasyon üzerinde diğer faktörlerin de etkili olduğu düşünüldüğünde büyük çapta bir memnuniyetsizliğin bulunmadığı söylenebilir.

Korkmaz ve arkadaşları, Kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan personelin ücret beklenti düzeylerinin uygulamalı örneği adlı çalışmalarında katılımcı görüşleri doğrultusunda öncelikle ücrete yönelik olmak üzere çalışma koşullarının kalitesi ve yeterliliği, iş değişikliği ve ücretle ilişkili olarak sosyal yaşantıdaki olumsuzluklar açısından durum değerlendirmesi yapmışlardır. Araştırmada 1350 kamu ve özel sağlık kurumlarındaki sağlık çalışanları ile gerçekleştirmişlerdir. Analizler sonucu elde ettikleri bulgulara göre, çalışma koşulları, iş değişimi, ücret ve gelir düzeylerinin sosyal hayata yansımaları gibi boyutlara demografik özelliklerin etkili olduğu, kurum tipinin ise yalnızca çalışma koşullarında etkili olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların demografisinin çoğunluğunun kadın, 18-25 yaş aralığında, evli, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip, 1-15 yıldır aynı işletmede çalışan, 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip, üst düzey yönetici, kamu kurumlarında çalışan ve aylık geliri 501-1000 lira üzerinde olan kişilerden oluştuğu belirtilmektedir. Faktör analizi sonucunda; çalışma koşullarının kalitesiz olması, ücretlerin çok düşük olması, ilk fırsatta iş değiştirecek olmak ve gelir düzeyinin sosyal hayatı olumsuz etkilemesi olarak dört faktörün ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.²

¹ İ.E. Efeoğlu – E. Özcan, “Aile Hekimlerinin İş Doyumu: Adana İl Merkezinden Bir Çalışma”, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), Tıp Fakültesi Dergisi, C.38, S.4, Adana, 2013, s. 567

² M. Korkmaz - A.S. Yücel - B. Kılıç - vd., “Kamu ve Özel Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Ücret Beklenti Düzeylerinin Uygulamalı Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, C.4, S.11, Sakarya, 2015, s. 211

Cinsiyet, yaş, eğitim, toplam iş tecrübesi ve kurumdaki konum bütün çalışma faktörlerinde etkiliyken, kurum tipi sadece çalışma koşullarının yetersiz olması konusunda etkili olmuştur. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan çalışma koşulları, ücret, iş değişimi ve sosyal hayat unsurları bireylerin motivasyonu üzerinde etkili olan değişkenlerdir. Ücret, sosyal hayat ve çalışma koşulları dışsal motivasyon araçları olduğu için bireylerin içsel güdülenme olgusu üzerinde durulmadığı anlaşılmaktadır. Bireylerin dışsal motivasyon araçları ile işlerine bağlılıkları ya da iş tatminleri artırılabilen ancak motivasyon sürecinin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesi amacıyla bireyin içsel motivasyonunun da yeterli düzeyde harekete geçirilmesi gereklidir.

Sağlık çalışanlarına motivasyon olgusunun incelendiği çalışmalarda hemşireler ve aile hekimleri üzerinde araştırmalar sıkça görülmektedir. Hasta ve yakınları ile iletişimde önceliği bulunan hemşirelerin kurum içerisinde en fazla strese ve iş yüküne sahip olduğu gerçeği öne sürülerek hemşirelerde ve sağlık çalışanlarında motivasyonun artırılması amacıyla hangi değişkenlerin etkili olduğu açıklanmıştır. Hastaların inanç, değer ve tutumlarına ne ölçüde saygı gösterildiği, hizmet kalitesi, hasta ve yakınlarının memnuniyet düzeyleri, tedavi sürecinde ilgi ve özen gösterilmesi gibi iletişim çıktılarının geribildirimini ile çalışan motivasyonu olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Örgütsel başarının ve bağlılığın sağlanması açısından yönetimlerin desteğinin de önemi vurgulanarak psikolojik, ekonomik ve yönetsel araçların çalışan motivasyonunu nasıl etkilediği açıklanmakta, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda da içsel motivasyon sürecinin hangi mekanizmalarla işlediği ifade edilmektedir. Demografik özelliklerin değişmesi ve bu özelliklerin çevresel faktörlerle birleşmesi sonucu iletişim ve motivasyon süreçleri çok boyutlu bir yapı kazanarak, açıklanması değişken bir durum olarak literatürde kendisine yer bulmaktadır.

2.1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Süreci

Örgütsel motivasyonda çalışanların iş yapmaya güdülenmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması söz konusudur. Bireylerin çalışmak için harekete geçirilmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisi olan motivasyon, örgütsel hedeflere ulaşmada büyük katkı sağlamaktadır. Sağlık çalışanlarında motivasyon, morali ve mesleki doyumu artırıcı özelliği ile çalışma performansını ve verimliliği artırmaktadır.

Psikolojik olarak yapılan işten zevk ve mutluluk alan çalışanlar, verimli çalışan ve motive olmuş bireylerdir.¹ Bireysel ve örgütsel motivasyonun sağlanması ile sağlık çalışanlarının hizmet sunumunda yaptıkları hatalar azalırken verimli ve işbirlikçi bir çalışma ortamı oluşturulmaktadır. Bu sayede hasta memnuniyeti ve bakım kalitesi artmakta, bireyler yaptıkları işten tatmin olmaktadır. İş doyumunu sağlayan sağlık çalışanı ise amaçlarını bir sonraki seviyeye taşıyarak yönetici, başhekim, başhemşire gibi konumlara yükselmeye çalışmaktadır.

Motivasyon kavramının kişisel bir olay olduğu ifade edilmekte ve bireylerin beklentiler, ihtiyaçları, hedefleri ve davranışları ile performansları hakkında bilgi verdiği savunulmaktadır. Motivasyon sürecinde önemli olan noktanın bireyleri davranışlara zorlayan nedenler ve kişisel hedeflerin sürdürülmesi konuları olduğu belirtilmektedir.² Sağlık kurumlarında belirli sağlık politikaları doğrultusunda hareket etmek ve yürütülen faaliyetlerde bu amaçlara ulaşabilmek için yoğun bir emek unsuruna ihtiyaç bulunmaktadır. Hizmet sektöründe en önemli kaynak olan insanın, yöneticiler tarafından doğru zamanda ve doğru tutumlarla motive edilmesi gereklidir. Hastalarla olumsuz etkileşimler yaşamak, tedavilerde teknik ve bireysel sorunların bulunması sebebiyle suçlayıcı davranışların sergilenmesi, bireyler arası iletişimin zayıf olması gibi sebepler nedeniyle çalışma ortamında gerginlik ve moral bozukluğu meydana gelmektedir. İş yükünün fazla olması ve zaman unsurunun baskı oluşturması sebebiyle çalışma ortamında motivasyon her an düşmeye müsaittir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının ekip çalışmasına ve birimler arası koordinasyona önem vermesi gereklidir. Bireysel doğru beceri ve bilginin de katkısıyla sağlık çalışanlarının hasta odaklı yaklaşım sergilemeleri sonucu hastalardan gelen geribildirim de olumlu olacak ve sağlık hizmetinde başarılı olduğuna inanan personelin motivasyonu artacaktır.

Sağlık kurumu çalışma ortamının ve işleyişinin benimsenmesi, örgüt performansının artırılması sağlık çalışanlarının çalışma verimliliğine bağlı olarak değişmektedir. Sağlık çalışanlarının, yaptıkları işi nasıl algıladıkları ve hizmet sürecinde motive olma durumları sağlık kurumunun ve imajının doğrudan etkilenmesine neden

¹ H. Özgan - L. Bulut - A. Bulut - F. Bozbayındır, “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.1, Uşak, 2013, s.72

² A.R. Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi S.4, Denizli, 1998, s.52

olmaktadır. Bunun nedeni hastalarla olan iletişim, bakım kalitesi ve memnuniyet konularının sağlık çıktısı olarak değerlendirilmesidir. Bu açıdan motivasyon sürecinde üç unsurun dikkate değer olduğu ifade edilmektedir:

- “• Bireyleri bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.”¹

Sağlık kurumlarında çalışan bireylerin motivasyon süreci ihtiyaçların karşılanma arzusu ile başlamaktadır. Her ne kadar çalışanların işyerinde uzun süreli performans göstermeleri ya da tamamen işlerine bağlı olmaları beklenemese de yöneticilerin doğru müdahaleleriyle sorumluluk almaları sağlanan sağlık çalışanları deneyim ve bilgi sahibi olabilmekte, sorunların çözümünde aktif olarak yer almakla özgüvenleri artmaktadır. Özgüveni artan çalışan ihtiyaçları doğrultusunda kendisini daha fazla göstererek işin gerçekleştirilmesi amacıyla daha fazla çaba harcamaktadır.

2.2. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Yararları

Günümüz rekabet koşullarının yoğun olarak yaşanması sebebiyle kalite anlayışı ön plana çıkmış, müşteri memnuniyetinin önemi artmıştır. Bu anlamda sağlık kurumlarına başvuru yapan bireyler sunulan hizmetten memnun kaldığında bunu sağlık çalışanları ile paylaşmaktadır. Sağlık çalışanlarına olumlu geribildirimde bulunulduğunda, çalışanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olmaktadır.² Müşterilerin beklentilerinin karşılanması, tanı, teşhis ve tedavi hizmetlerinin en hızlı, güvenilir ve kaliteli şekilde verilmesi sağlandığında sağlık çalışanlarında içsel motivasyon artmakta, yüksek performans eğilimi gösteren çalışanlarda iş doyumu ve efor sarf etme olguları meydana gelmektedir.

Hemşirelerin diğer sağlık çalışanlarına göre hastanelerde sayılarının daha fazla olması sebebiyle hemşire motivasyonu hastanelerin verimliliği açısından belirleyici bir özelliktir. İş yoğunluğunun fazla, zamanın ise kısıtlı olduğu sağlık işletmelerinde en

¹ A. Ögüt - T. Akgemci - M.T. Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.12, Konya, 2004, s.286

² Kırıcı, s.51

önemli sorun iş stresidir. Sağlık çalışanlarında iş stresi ve kaygı, sağlık çalışanlarını psikolojik olarak rahatsız eden, zihinlerinin tam olarak işe odaklanmasına engel olan bir durumdur. İş stresi ve kaygı düzeyinin yüksek olduğu bireylerde hata yapma riski artmaktadır. Sağlık sektöründe ise insan hayatı ve iyileşme gibi en önemli sağlık kavramları söz konusu olduğundan, hataların gerçekleşmemesi için motive edici araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu motive edici araçlar ile bireylerin işlerine daha fazla ilgi göstermesi ve yüksek performansın sürekliliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışan motivasyonunun artırılması çoğunlukla ekonomik ve psikolojik araçlar sayesinde sağlanmaktadır. Ekonomik araçlarla gündelik ya da uzun vadeli ihtiyaçlarını karşılayarak yaşam kalitesini ve konforunu artıran bireyler işlerine daha fazla odaklanmaktadır. Maaş, prim, işyerinde takdir görme, terfi gibi çalışan motivasyonunu artırıcı etkenler, bireylerin sonraki işlerine daha fazla özen göstermesini ve standardını korumasını sağlamaktadır.

Sağlık çalışanlarında motivasyonun artırılması sonucunda genel olarak dolaylı ya da doğrudan şu faydalar sağlanabilir:

- “• Sağlık çalışanlarının moral seviyesinin yükselmesi ve verimliliğin artması,
- Sağlık hizmet sunumunda kalitenin ve hasta memnuniyetinin artması,
- Yapılan işin birey ya da grup için daha zevkli hale gelmesi,
- Yeni bilgiler ve tecrübeler edinmek için daha fazla çaba göstermek,
- Örgütsel ve bireysel performansın artması,
- Çalışanlarda hayata daha olumlu bakma ve güçlü yönlerinin farkına varma eğiliminin artması.”¹

Sağlık bakım sistemlerinde personele önem verilmedikçe amaçlara ulaşılamayacağı ifade edilmektedir. Tüm sistemler gibi sağlık sistemlerinin de insan davranışları üzerine kurulu olduğu belirtilmektedir. Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetlerini etkili bir şekilde sunabilmesi için kendi fiziksel ve ruhsal sağlıklarına dikkat etmeleri gereklidir. Yaşam koşullarının ve çalışma ortamının iyileştirilmesi, yapılan işe uygun karşılığın alınabilmesi, demokratik haklara kavuşulması gibi olumlu gelişmeler sağlık çalışanlarının motivasyonunu dolayısıyla çalışma performansını

¹ Kırıcı, s.51

artıran faktörlerdir.¹ Sağlık çalışanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda istekli bir şekilde çalışması ve verimli olabilmesi için işletme yöneticileri personelini iyi tanıyarak onları motive eden unsurları bilmeli ve doğru şekilde kullanmalıdır. Sağlık çalışanlarının karşılaşılabilecekleri gerginlik, çatışma, şiddet olayları psikolojik açıdan çöküntüler, işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü ve işe devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle motivasyon düzeyinin sürekli olarak yüksek tutulmaya çalışılması ve işyeri ortamında çalışanların güçlü yönlerinin ön plana çıkarılması gereklidir.

2.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Arttırıcı Araçlar

Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetlerini sağlık kurumunun hedefleri doğrultusunda hızlı, kaliteli ve hasta odaklı bir biçimde sunmaları bunu yanı sıra iş yükü, stres gibi olumsuz etkenlerden korunmaları için motivasyonları arttırılmalıdır. Motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki şekilde sağlanmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendi amaç ve çıkarları için daha fazla çalışması ya da çaba göstermesidir. Dışsal motivasyon ise sosyal ve ekonomik faktörlerle bireyleri, kendileri dışında iş yapmaya yöneltten ya da güdüleyen unsurlardır.² Dışsal motivasyon araçları çalışanların ücretlerinde artışları, sosyal yardımları, prim ve diğer ekonomik ödülleri kapsamaktadır. Ayrıca örgütsel karar alma süreçlerine katılım, işyeri ortamında çalışırken özerklik, üstlerden yetki ve sorumluluğun alınması, sosyal statünün artması ve örgüt dışında gerçekleştirilen sosyal aktiviteler de motivasyonu dışsal olarak artırıcı durumlardır. İçsel olarak motive edici araçlar ise bireyin kendi belirlediği amaçları ve ihtiyaçlarıdır.

Motivasyonun içsel ve dışsal olarak sağlanmasında etkili olan unsurların geneline bakıldığında ekonomik, psikolojik, örgütsel ve yönetsel araçların ön plana çıktığı görülmektedir. Ekonomik araçlardan para, günümüzün geçim kaynağı olması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Bireylerin yeme-içme, barınma gibi temel ihtiyaçlarının yanı sıra mal-mülk ve diğer lüks ihtiyaçlarına sahip olabilmesi için ekonomik gücün bulunması gereklidir. Psikolojik açıdan ise sağlık çalışanları kişisel gelişme ve benlik duygusunun doyurulması için bağımsız olarak çalışma ihtiyaçları ve inisiyatif kullanımı, yöneticiler ya da meslektaşlar tarafından beğenilmek, statünün

¹ Kırıcı, s.50

² Kılıç – Keklik, s.149

arttırılması, çalışanların konumlarında yükselme imkanları gibi araçlara ihtiyaç duymaktadır.

2.3.1. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Araçlar

Sağlık çalışanlarında motivasyonu etkileyen ekonomik araçların başında ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar gelmektedir. Daha iyi çalışma ve yaşam imkânı sağlayan ekonomik yararlar servisi, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı gibi örnekler verilmektedir. Ücret artışı, çalışanların işletmeye giriş ve bağlılık nedeni olarak en güçlü araçtır. Çalışanların ekonomik gücü, toplumdaki itibarı ve geleceğe olan güvenini arttıran en güçlü motive edici araçlardan birisi ücret olarak belirlenmiştir. Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında kalan ve çalışanları daha verimli çalışmaya teşvik eden diğer ekonomik araç primdir. Diğer çalışanlara göre aynı zamanda fazla hizmet üreten çalışanların motive edilmesi amacıyla belirli oranlarda primler verilmektedir. Ödül politikaları, işletmelerin her dönem sonunda elde ettikleri karın bir bölümünü çalışanlarına bırakmasıdır.¹ Bir işletme için finansman sağlanması ne kadar önemli ise emek faktörü de aynı derecede önemlidir. Bunun nedeni hizmet sunumunda emek ve yoğun çaba gösterilmesidir. Sağlık kurum ve kuruluşları da yoğun emek ve gelişmiş teknoloji temelinde hizmet verdiği için sağlık çalışanlarına yalnızca ücret vermek yerine dönem sonunda işletme gelirinden bir pay verilerek işe özendirme sağlanmaktadır.

Sağlık çalışanlarının motivasyonlarının arttırılması konusundaki araştırmalarda işletmelerin etkililiğinin arttırılması için sağlık çalışanlarının motive olmaları, bilgi ve becerilerini kullanabilmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Sağlık çalışanlarının motive olmaları için ekonomik araçlar tek başına yeterli olmamaktadır. Destekleyici denetim, performans değerlendirme, kariyer gelişimi ve şeffaf yönetim ilkelerinin de sağlık sisteminde önemli bir yerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanların “ücret ve ödül sistemlerinin yetersizliği, iş yükünün fazla olması, iş ortamının uygun olmaması, iş güvencelerinin

¹ Aslanadam, s.38

bulunmaması, örgütsel kararlarda rol oynanamaması, kariyer ve emeklilik olanaklarının yeterli olmaması” gibi konularda şikâyetçi oldukları belirlenmiştir.¹

Genel olarak sağlık çalışanlarının performansları maddi ödüllerden olumlu şekilde etkilenmektedir. Gelir düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının yaptıkları işe daha fazla konsantre olmaları sonucu hastane ya da sağlık kuruluşu amacına yönelik daha fazla hizmet verebilmektedir. Çalışanların işe motive edilmesinde ise motivasyon araçlarının etkin bir şekilde kullanılmasının da payı büyüktür. Kimi işletmelerde ödül sistemlerinin hakkaniyetli olmaması ya da olumsuz rekabet yaratması durumunda örgüt içi çatışmalar, ast-üst anlaşmazlıkları ve işten ayrılmalar meydana gelebilir.

2.3.2. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Psikolojik Araçlar

Sağlık çalışanlarının sağlık hizmetlerini sunarken çok sayıda ve farklı davranışlara sahip insanlarla iletişim halinde olması, bu insanların sağlık düzeylerini iyileştirmek zorunda olmaları nedeniyle psikolojik açıdan ağır bir yükün altındadırlar. Özellikle hemşirelerin hasta bakımı ve ihtiyaçlarını karşılaması sürecinde birçok olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşmaları sonucunda küçük psikolojik endişelerden şiddet olaylarına kadar pek çok vaka meydana gelmektedir. Bireysel iletişim becerileri ve yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmaları sayesinde sağlık çalışanları hastalarla olan sorunlarını kolaylıkla çözebilir ya da hiç sorunla karşılaşmadan başarılı bir hizmet süreci geçirebilir. Zaman engeli ya da diğer hastaların baskısı altında çalışmak, adaletli olmayan ve gelişme şansı bulunmayan işlerde görev almak, sosyal çevreye ve işe uyum sağlayamamak gibi koşullar altında sağlık çalışanları yaptıkları işte etkili olamamaktadır.

Psikolojik motivasyon araçları literatürde iş görenlerin çalışmalarında bağımsızlık, dürüstlük, adaletli olma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar olarak belirtilmiştir. Sosyo-psikolojik araçlar olarak da değerlendirilen bu unsurlar çalışanların birer sosyal varlık olarak nitelendirilmesini ve kendilerine önem verilen kişiler olarak görüldüklerini hissettirerek toplumda belirli bir statüye sahip olmalarını sağlamaktadır.² Sağlık

¹ Kılıç ve Keklik, s.150

² Özyer – Kanbur, s.217

kurumlarındaki görevlerine yeni başlayan sağlık çalışanlarının güvenlerini kazanmaları açısından psikolojik araçların kullanılmasının büyük önemi bulunmaktadır. Gelecekte iyi bir kariyere sahip olma ve yükselme arzusu olan bireylerin doğru bilgi ve deneyimlerle toplum sağlığını yükseltecek şekilde yönlendirilmesi gereklidir. Ayrıca çalışanlara esneklik sağlanarak görevlerdeki kesin sınırlar kaldırılmalı, çalışanın kendisini kanıtlamasına olanak verilerek çalışmada bağımsızlığı sağlanmalıdır.

İnsan hayatında iş çevresinin önemli bir yerinin bulunması nedeniyle meslektaşlarıyla olan bağları güçlüdür. İş görenin bağlılık ihtiyacının büyük bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekmektedir. Bu açıdan yöneticilerin spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ve çalışanların bu sayede motivasyonlarını artırmaları gereklidir. Meslektaşlarla işbirliği ve birliktelik havasının oluşturulması, çalışanlar arasında sosyal aidiyet duygusunun gelişmesini sağlarken, belirli bir gruba üye olmak bireye değer verildiği hissini uyandırmaktadır.¹

Hakmal ve diğerleri, yaptıkları araştırma sonucunda hemşirelerin motivasyonlarının artırılması amacıyla başarıların paylaşılması, eğitim olanaklarının geliştirilmesi, maddi ve manevi olmayan ödüllendirmelerin yapılması şeklindeki motivasyon araçlarının aktif olarak kullanılması gerektiğini belirlemişlerdir. Öncelikle lojman olmak üzere diğer sosyal imkânların artırılması yönünden düzenlemelerin yapılması gerektiği savunulmaktadır. Sağlık çalışanlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalışmaları ve iyi ilişkiler geliştirmeleri amacıyla kurumsal temelde sosyal ortamların oluşturulmalıdır. Başarılı sağlık çalışanlarının kurs, seminer gibi bilimsel faaliyetlere katılma olanağı, uzmanlaşmak istedikleri alanlarda ileri düzeyde eğitim almaları, lisansüstü eğitim yapmış hemşirelerin yönetici kadrolarına atanmalarının sağlanması gerekli görülmektedir.² İş vakitleri dışında aile ve arkadaşlarla geçirilen vakit, çalışanların yalnızca işe bağlı olmadıklarını, iş dışında da bir yaşamlarının bulunduğunun hatırlatıcısıdır. Kaliteli bir yaşam sürdürmek amacıyla iş yeri

¹ G. Bolat, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2012, s.88

² H. Hakmal - M. Karadağ – C. Demir, “Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama”, Anadolu Hemşirelik ve SBD, C.15, S.3, Erzurum, 2012, s.186

performansının yüksek olması gereklidir. Ancak psikolojik açıdan güçlü olan sağlık çalışanları işyerinde tüm olumsuzluklarla başa çıkabilme yetisine sahiptir. Bu bireyler hem iş ortamında hem iş ortamı dışında bireysel ve örgütsel başarı için motive olmuş bireylerdir.

2.3.3. Sağlık Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları “amaç birliği, kararlara katılma, yetki ve sorumluluk alma, eğitim ve yükselme, iş genişletme, iş rotasyonu, iletişim, özel günlerde iş göreni hatırlama, sendikalaşma, esnek çalışma saatleri, fiziki çalışma şartları ve müzik eşliğinde çalışma şeklinde sıralanmaktadır.”¹ Örgütün hedeflerine ulaşmasında kullanılan çağdaş yönetim anlayışları, örgütsel faaliyetlerin desteklenmesine ve motivasyon yönünde biçimlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Böylece stres altında olmadan, keyifli ve refah seviyesi yüksek bir çalışma ortamına sahip olan işgörenin performansında belirli seviyede artışın gözlenmesi beklenmektedir. Yönetimlerde bulunan lider kişilerin çalışan psikolojisini iyi anlayabilmesi ve buna göre motivasyon artırıcı araçları kullanabilmesi gereklidir. Bireylerin değer verdikleri unsurlar üzerinde yoğunlaşarak onları iş yapmaya teşvik etmek, bireyler için hangi unsurların ihtiyaç ve önem kapsamında olduğunun belirlenmesine bağlıdır.

Motivasyonu artırıcı örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, yönetim ve kararlara katılma, iletişim ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi yer almaktadır.² Sağlık kurumlarının sektörde daha iyi hizmet verme ve kar sağlama amaçlarına karşılık, sağlık çalışanlarının da bu doğrultuda sağlık hizmeti sağlayarak ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir. Sağlık işletmeleri ve sağlık çalışanlarının amaç birliği bu noktada birbirini tamamlamaktadır. Sağlık çalışanları, sağlık hizmet sunumunu sağladıkları takdirde ekonomik ve sosyal beklentilerini gidermekte, sağlık işletmeleri ise sağlık sistemi içerisinde kendi örgütsel işleyişini sürdürmektedir.

¹ Özyer – Kanbur, s.217

² Bolat, s.90

Yöneticilerin, çalışanlara yetki vermesi ile çalışanların sorumluluk alma duyguları geliştirilmektedir. Çalışanlar, üstlerin sahip olduğu görevlerde rol oynayarak iş ortamında belirli bir statüye ve saygınlığa sahip olmaktadır. Hem kendi kişisel gelişimi hem de görev ve kararlara katılım sayesinde örgütsel anlamda yararlılık sağlayan çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık da olumlu şekilde etkilenmektedir. Hastane kültürünü ve çalışanlarını yakından tanıyan yöneticiler, hastane işleyişinde sağlık çalışanlarına yapabilecekleri görev ve sorumlulukları yükleyerek onlardan bir beklenti içerisinde girmekte ve bu beklenti, sağlık çalışanlarında sorumluluk duygusunun gelişmesine, örgütsel güvenin artmasına neden olmaktadır. Görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren sağlık çalışanının kendisine olan özgüven artacak, işi başarısından dolayı oluşacak içsel motivasyon ile daha fazla çalışma arzusu içerisinde olacaktır.

Hemşirelerde iş doyumu üzerinde yapılan çalışmalarda örgütsel kararlara katılma, çalışma şekli ve süresi, denetim, yaratıcılık, otorite, sorumluluk, başarı, mesleki tecrübe gibi örgütsel ve yönetsel araçların etkili olduğu unsurların ön planda olduğu saptanmıştır.¹ Çalışanlara görev tanımının ve şeklinin açıkça belirtilmesi, yaratıcılıklarını ortaya koymak amacıyla kararlara katılımlarının sağlanması ve özerklik verilmesi, gerektiği yerde inisiyatif kullanmalarına müsaade edilmesi, mesleki bilgi ve deneyimlerin alt-üst arasında paylaşılması sayesinde başarının artırılması sağlanmaktadır. Ancak Türkiye’de çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda sağlık çalışanlarının özellikle kamu sağlık kuruluşlarında yüksek hasta sayısı ve ağır iş yükü nedeniyle kişisel gelişimlerine fazla önem veremedikleri bilinmektedir. Yeterince fazla sayıda görevin bulunması ancak uzun süren bürokratik işlemler, uygun olmayan fiziksel özellikler ve motive edici unsurların eksikliği sebebiyle sağlık çalışanlarının yaşam kalitesi standartları aynı çizgide seyretmektedir.

¹ M. Karadağ – N. Akman – C. Demir, “Hemşirelik Hizmetlerinde Örgütsel ve Yönetsel Sorunlar”, Anadolu Hemşirelik ve SBD, C.16, S.1, Erzurum, 2013, s.17

SONUÇ

Sağlık hizmetlerinde birinci basamak sağlık hizmetleri ve koruyucu tedavi hizmetleri önem kazanarak sağlık kurumlarının gelişmesi ve toplumda sağlık bilincinin yükselmesine sebep olmuştur. Sağlık hizmetlerinde artan talep üzerine özel hastanelerin sayısı artarak sağlık hizmetleri özel ve kamu olarak iki koldan yürütülmeye çalışılmaktadır. Sağlık hizmetlerinde alternatiflerin artması rekabet ortamı oluşturarak insan odaklı hizmetlerin verilmesini zorunlu kılmıştır. Bunun sonucunda da bireylerle iletişimin önem kazanması, teknolojik gelişmelerden faydalanarak kaliteli sağlık hizmetlerin sunulması gibi konular ön plana çıkmıştır. Ancak özellikle kamu kuruluşlarında iş yoğunluğunun fazla olması, hastaların, hasta yakınlarının ya da ziyaretçilerin hastane içerisinde nasıl davranmaları gerektiğini bilmemeleri ve bunun üzerine bir de sağlık çalışanlarının bu durumu sağlıklı bir şekilde tolere edemeyerek motivasyonlarının düşmesi nedeniyle etkin bir sağlık hizmeti gerçekleştirilememektedir.

İlerleyen teknoloji ile birlikte örgütlerde yönetsel açıdan farklı yaklaşımların uygulanmaya çalışılması, özellikle personel yönetiminde işgörenin motivasyonu arttıran araçların belirlenmesi giderek artan bir ilgiye sahiptir. Çünkü motivasyon insan davranışlarının açıklanmasını ve performans değerlendirmesinin yapılmasını sağlayan bir etkidir. İnsan hayatının korunması yönünde yoğun bir çabanın gösterildiği sağlık kurumlarında insan unsuru vazgeçilmez bir niteliktedir. Bu nedenle çalışanların kendi motivasyonlarını yüksek tutmaları hem kendi sağlıkları hem de hasta ve diğer bireylerin sağlık ve refahı için önemlidir. Motivasyon işletmede çalışan bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda yöneltme ve onları amaçlı davranışlar göstermeye yönlendirme sürecidir. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin verimini arttırmanın en ekonomik yolu çalışanları motive etmek olarak tespit edilmiştir. İhtiyaçları giderilmiş bir birey ve örgütsel ortam koşullarının da çalışmaya uygun olması ile doğru yönetsel destek sayesinde personelin motivasyon süreci çok daha kolay gerçekleşmektedir.

Sağlık işletmelerinde çalışan sağlık personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler ile iş ortamında iletişim becerilerinin belirlenmesi amacıyla motivasyon teorileri, süreçleri ve motivasyon konusunda yapılan çalışmalar derlenerek iletişim unsurları ve modelleri ile birleştirilmiş ve sağlık çalışanları üzerinde bu süreçlerin nasıl

oluştugu açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda çalışma koşulları, ücret, iş değişimi ve sosyal hayatın birey motivasyonu üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiş, bu değişkenlerin doğru bir şekilde yönetilerek sağlık çalışanlarının işlerine bağlılıkları ya da iş tatminlerinin artırılabilirdi ancak motivasyon sürecinin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemesi amacıyla bireyin içsel motivasyonunun da yeterli düzeyde harekete geçirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır.

Sağlık personelinin kendisine olan özgüveni, işletmede rolünü üstlenmesi ve kendini geliştirme arzusu sağlık kurumunun başarısına giden yolda en önemli unsurlardandır. Sağlık personelinde bu özgüvenin ve bağlılığın sağlanması sağlık kurum ve kuruluşlarının imajının belirlenmesinde rol oynamaktadır. İletişim ve empati konusunda sağlık çalışanlarının eğitime tabi tutulması, önyargı ve yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesi, çalışanların yönetime istek ve şikayetlerini sunabilmesi, örgüt içi geribildirim sağlanarak sorunların çözümünün hızlandırılması, bireylerin geribildirimlere yanıt vererek kendi görüşlerinin de faaliyetlerde dikkate alındığını görmesi motivasyonel süreçte hedeflere ulaşarak tatmin olma duygusunu kazandırmaktadır.

Psikolojik ve sosyal alanlarda yapılmış olan çalışmalar da bireylerin kendilerini bir kuruma ait hissetmelerinin ve karar alma süreçlerinde rol oynamalarının motivasyonu artırıcı etkisinin bulunduğunu desteklemektedir. Çalışanların güçlendirilmesi olarak adlandırılan bu süreçte, yönetimde bulunan bireylerin çalışanlara yetki ve sorumluluklar yükleyerek ellerini taşın altına koymalarını sağlanmaktadır. Örgütsel faaliyetlerde aktif olarak yer alan bireyler alt ve üst ilişkilerine, grup çalışmalarına, sorunların çözüm süreçlerine ve denetim aşamalarına daha fazla katılarak uygulamada neler yapılabileceğini öğrenerek bilgi ve deneyim düzeylerini de arttırmaktadır.

Performans kavramı bireylerin amaçları doğrultusunda gösterdikleri çabanın ne ölçüde başarılı olduğunun bir göstergesidir. Bireylerin sahip oldukları iş alanında ilerleme kaydetmeleri için efor sarf etmeleri gerektiği ve gerektiği yerde fedakarlıktan kaçınmamalarının gerekliliği öne sürülmüştür. Bireysel çabaların içsel bir motivasyon sonucu olduğu ifade edilirken, bireylerin performanslarının arttırılabilmesi amacıyla psikolojik açıdan motive edilmiş olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Örgütsel ve

yönetmel açıdan motivasyonun sağlanmasında ise yöneticiler ve liderlerin yönetim biçimleri ve örgüt kültürünün sahip olduğu değerlerin çalışanlarla olan uyumu önem arz etmektedir. Çalışanların bireysel özelliklerine göre yöneticiler tarafından motive edilen işgörenler, yeni bilgi ve becerilerle kişisel gelişimlerini sağlamak, örgütsel gelişme ile kurumsallaşmanın ve güçlü imajın sağlanması, toplumsal açıdan fayda yaratan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gibi konularda başarılı olma yolunda sağlam adımlarla yürüyebilmektedir.

Personellere etkili iletişim ve halkla ilişkiler konusunda eğitimciler ve liderler öncülüğünde toplantılar ve seminerler düzenlenmesi, bu toplantı ve seminerlerde etkili bir iletişimin nasıl gerçekleştirilebileceği ve yararları bilimsel çalışmalar temel alınarak anlatılmalıdır. Belirtilen bu faaliyetler ile sağlık çalışanlarının hastaları anlayabilme ve kendilerini ifade edebilme becerilerini arttırılması beklenir. Çalışanlarda iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunların en önemli sebepleri karşılıklı yani yüz yüze konuşmama, iletişim sürecinde alıcının göndericiyi dikkatli dinlememesi, iletişim kanallarının tıkanık olması ya da empati kurulamamasıdır. Tüm bu engellerin sonucunda iletişimde aksaklıklar meydana gelmektedir. Personel arasındaki bu sorunlar iş stresi ile birleşerek iş ve özel hayata olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Hoşgörü, duyarlılık ve verimlilik gibi sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez unsurları ortadan kalkarak memnuniyetsizlik hastalara ve diğer çalışanlara yansımakta, işin anlamı ve amacı yolundan saparak yalnızca evden işe-işten eve mantığına bürünmektedir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da bölümler arası koordinasyon ve yardımlaşma olmazsa olmaz bir faktördür. Hastanelerde klinikler arasında iletişimin açık ve net olması sağlık hizmetlerinde aksama ve sorunların oluşmasına engel olmaktadır. Herhangi bir rahatsızlıktan dolayı hastanenin bir bölümüne yatırılan hastaların laboratuvar servislerinde de işlemlerinin bulunması ve farklı bölümlere sevk edilmesi sonucunda hastanın genel tedavi hizmetleri kalitesi, bu bölümler arasındaki iletişime bağlı olarak değişmektedir. Herhangi bir hastaya sunulan hizmetin performans göstergelerinin yüksekliği, ekip üyelerinin bir arada iş görme istek ya da hastaya odaklanma düzeylerine bağlıdır. Dolayısıyla hastane içerisinde çalışan sağlık personeli takım çalışması yönünde teşvik edilmeli bu konunun önemi benimsenmelidir. İş yerinde personel arasında iletişim kurulmalı, özellikle iş ortamının

sıkıcı havası ve monotonluğunun giderilmesi ve samimiyeti artıracak etkinliklerden iş dışında çeşitli eğlenceler, sosyal ve sportif faaliyetler organize edilerek personel arası güven ve yardımlaşma duygularının kuvvetlendirilmesi sağlanabilir.

Sağlık kurum ve kuruluşlarında motivasyonla ilgili öncelikli olarak çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi ve çalışanların hangi motivasyon araçları ile motive olduklarının saptanması gerçekleştirilmelidir. Sağlık işletmelerindeki yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünü dikkate alarak, kurumlarında bölümlerin karşılıklı bütünlük ve uyumlu işbirliği içersinde personeli esas alan bir yönetim sistemini oluşturmaları, sağlık hizmetlerini başarıya ulaştıracak en önemli faktör olacaktır. *Bu açıdan yapılan stratejik planlamada ilk adım sağlık çalışanlarının mevcut durumunun analiz edilmesidir.* Daha sonra bireysel ve örgütsel faktörlere göre motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların birbirinden ve sağlık kurumundan beklentilerinin anlaşılması sağlanmalıdır. Rol çatışmasının üstesinden gelinerek amaç birliğinin sağlanması, bu bağlamda iletişim becerileri ve motivasyonun artırılması bireylerin ve kurumların başarıya ulaşmasında en etkili yöntem olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Aba, G., İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, SBE, YYLT, Antalya, 2009.
- Abhishek, G., “International Management: Motivation and Leadership”, ZENITH International Journal of Business Economics and Management Research 4(1), India, 2014.
- Adıgüzel, Z., Sağlık Personeli-Vatandaş (Hasta) İletişiminin Niteliği ve İletişimi Etkileyen Faktörler: CBÜ Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği, CBÜ, SBE, YYLT, Manisa, 2005.
- Akbolat, M. – Işık, O., “Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zeka Düzeylerinin Motivasyonlarına Etkisi”, Dumlupınar Üniversitesi, SBE, C.32, S.1, Kütahya, 2012.
- Akgün, M., “Hastanede Yatan Yaşlı Hastalarda İletişim Güçlükleri ve Sağlık Çalışanlarının Yaklaşımı”, Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi, C.9, S.2, İstanbul, 2012.
- Akpınar, R.B. “Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Eğitim Programı”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, Sakarya, 2004.
- Alderfer, C.P., “An Empirical Test of A New Theory of Human Needs”, Organizational Behavior and Human Performance, C.4, S.2, USA, 1969.
- Anıl, A., İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2010.
- Aslanadam, B., Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2011.
- Aydın, H.U.D., Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma, PAÜ, SBE, YYLT, Denizli, 2012.

- Babadağlı, B., Erim, S.E., Erdoğan, S., “Hekimlerin ve Hemşirelerin Hastayla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.1, S.3, Elazığ, 2006.
- Bakan, İ., Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara, 2011
- Barutçu, S., Sezgin, S., “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, Alanya Uluslararası İşletme Fakóltesi Dergisi, C.4, S.2, Ankara, 2012.
- Bilge, F., Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim: Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme (Ed. B. Yeşilyaprak), Ankara, 2012
- Bingöl, G., Demir, A., “Amasya Sağlık Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, Göztepe Tıp Dergisi, C.26, S.4, İstanbul, 2011.
- Buluç, B., “İlk ve Orta Öğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2007.
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC), “What is Health Communications?”, Gateway to Health Communications and Social Marketing Practice, USA, 2011;
- <http://www.cdc.gov/healthcommunication/healthbasics/whatishc.html>(09.03.2015)
- Certel, H., “Din-İletişim İlişkisi ve Dini İletişim Engelleri”, SDÜ, İlahiyat Fakóltesi Dergisi, S.2, Isparta, 2008.
- Cevahir, R., Çınar N., Sözeri C., Şahin S., Kuğuoğlu, S., “Ebelik Öğrencilerinin Devam Ettikleri Sınıfa Göre Empatik Becerilerinin Değerlendirilmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C3, S.7, Elazığ, 2008.
- Coşar, Ö.U., Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Çalışan Personellerin İletişim Kurma Becerilerinin Değerlendirilmesi, Erciyes Üniversitesi, EBE, YYLT, Kayseri, 2010.

- Coşkun, M., İlköğretim Okullarında Motivasyon Araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Silivri Örneği). BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009.
- Csikszentmihalyi, M. - Graef, R. - Gianinno, S.M., Measuring Intrinsic Motivation in Everyday Life. (Ed. M. Csikszentmihalyi), Flow and the Foundations of Positive Psychology, USA, 2014.
- Çağlar, İ. Küresel Normlu Çağdaş Değişim Yönetimi Aracı Olarak Örgüt Geliştirme, Ankara, 2013.
- Çelik, F., Sağlık Kurumlarında İletişim; Hasta ile Sağlık Personeli İletişimi Üzerine Bir Araştırma, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2008.
- Çelik, M., İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi, YÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Çevik, D.B., “Müzik Öğretmeni Adaylarının İletişim Becerileri”, GÜ, EFD, C.31, S.1, Ankara, 2011.
- Deci, E.L. – Ryan, R.M., A Motivational Approach to Self, Nebraska Symposium on Motivation, ABD, 1990.
- Demirtaş, T.Z., İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ile Kurum İçi İletişim Algıları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, YÜ, SBE, YYLT, Manisa, 2008.
- Dil, S., Aykanat, B., “Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Yaklaşma ve Kaçınma Motivasyon Düzeylerine Etkisi”, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, C.4, S.3, İstanbul, 2013.
- Dilekmen, M., Başcı, Ş., Bektaş, F., “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri”, ATÜ, SBD, S.12, Erzurum, 2008.
- Doğan, S. ve Koçak, O., “Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C.20, S.2, Ankara, 2014.

- Doğan, S., “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi, İİBFD, S.13, Kayseri, 1998.
- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç., “Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, CBÜ, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.21, S.1, Manisa, 2014.
- Dörnyei, Z. - Ushioda, E., Teaching and Researching: Motivation, USA, 2013.
- Efeoglu, İ.E., Özcan, E., “Aile Hekimlerinin İş Doyumu: Adana İl Merkezinden Bir Çalışma”, ÇÜ, Tıp Fakültesi Dergisi, C.38, S.4, Adana, 2013.
- Efil, İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002.
- Er, G., Kurum İçi İletişim Geliştirmede “İletişim” Temalı Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü, Başkent Üniversitesi, SBE, YLT, Ankara, 2013.
- Erbaydar, T., Aşut, Ö., Demirdizen, H., Öniz, A., vd., “TTB-GPE İletişim Becerileri Eğitim Programı”, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, C.12, S.3, Ankara, 2003.
- Erdem, A.R., “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi S.4, Denizli, 1998.
- Erdem, A.R., “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, PAÜ, Eğitim Bilimleri Dergisi, S.4, Denizli, 1998.
- Erel, G.Ö. – Yalçın, M., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2014.
- Ergin, D. –. Celasin, N.Ş –Akış, Ş. –Altan, Ö. –Bakırlıoğlu, Ö. –Bozkurt, S., “Dâhili Kliniklerde Görev Yapan Hemşirelerin Tükenme ve Empatik Beceri Düzeyleri ve Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, C.4, S.11, Elazığ, 2009.
- Ergül, H., “Etkili Bir Sağlık İletişimi: Azerbaycan’da Bir Saha Çalışması”, HÜ, EFD, C.28, S.2, Ankara, 2013.
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010.
- Erkuş, A. – Günlü, E., “İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C.20, S.1, Ankara, 2009.

- Ersarı, G. - Naktiyok, A. “İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü”, ATÜ, SBED, C.16, S.1, Erzurum, 2012.
- Fidan, M., Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Kurumlarında Yönetim Becerileri ve Örgütsel Değerler Arasındaki İlişki, AÜ, EBE, YYLT, Erzurum, 2013.
- Fong, K.H. - Snape, E., “Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model”, British Journal of Management, S.24, UK, 2013.
- Forgeard, M.J.C. ve Mecklenburg, A.C., “The Two Dimensions of Motivation and A Reciprocal Model of the Creative Process”, Review of General Psychology, C.17, S.3, USA, 2013.
- Genç, N. ,Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, 2012.
- General Medical Council (GMC), Tomorrow’s Doctors, London, 2003.
- Gülbahçe, Ö., “Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi”, ATÜ, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C.12, S.2, Erzurum, 2010.
- Gülнар, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul, 2007.
- Güngör, N., İletişim-Kuramlar-Yaklaşımlar, Ankara, 2011.
- Gürkan, N., Hemşirelerin Etkin Dinleme ve Beden Dilini Değerlendirme Özelliklerinin Araştırılması, İBÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2011.
- Hakmal, H., Karadağ, M., Demir, C., “Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama”, Anadolu Hemşirelik ve SBD, C.15, S.3, Erzurum, 2012
- Haslam, S.A. – Knippperberg, D. - Platow, M.J. - Ellemers, N., Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice, USA, 2014.
- Herzberg, F. – Mausner, B. - Snyderman, B.B., The Motivation to Work, New Jersey, 2010.
- Hong, J.C. – Yang, S.D. - Wang L.J., “Impact of Employee Benefits on Work Motivation and Productivity”, International Journal of Career Management C.7, S.6, UK, 1995.

- Hung, S.Y. - Durcikova, A. - Laia, H.M. - Lina, W.M., “The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation On Individuals’ Knowledge Sharing Behavior”, International Journal of Human-Computer Sciences, S.69, UK, 2011.
- İnal S., Akgün, M., “Hastanede Yatan Çocukta Terapötik İletişim”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Erzurum, C.6, S.2, 2003.
- İşcan, Ö.F. – Timuroğlu, M.K. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, ATÜ, İİBFD, C.21, S.1, Erzurum, 2007.
- Kabadayı, Ş., Hentbol Antrenörlerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Hentbol Süper Lig Örneği), AÜ, SBE, YDT, Eskişehir, 2010.
- Kahraman, A., Dağıtım Kanallarında Bayileri Motive Eden Faktörlerin İncelenmesi: Trakya Birliği Örneği, Trakya Üniversitesi, SBE, YLDP, Edirne, 2012.
- Kahraman, C., Kurumsal Yönetim Anlayışının Özel Sermayeli Bankaların Yapısı ve İşleyişi Üzerine Etkileri, İÜ, SBE, YDT, İstanbul, 2008.
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007.
- Karadağ, D., Yüzme Antrenörlerinin Bir Liderlik Özelliği Olan İletişim Becerilerinin Yüzücülerin Motivasyonları Üzerindeki Etkileri, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Karadağ, M., Akman N., Demir, C., “Hemşirelik Hizmetlerinde Örgütsel ve Yönetmel Sorunlar”, Anadolu Hemşirelik ve SBD, C.16, S.1, Erzurum, 2013.
- Khan, T.H-Akbar, S. -Khan, H.A., “Increased Focus on Human Resource Practices leads to Organizational Effectiveness: A Study of Law Enforcement Agencies in Pakistan”, European Journal of Business and Management, C.6, S.17, USA, 2014.
- Kılıç, R. – Keklik, B. “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBFD, C.14, S.2, Afyon, 2012.

- Kılıç, U., Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Bir Liman İşletmesinde Uygulama Örneği, Maltepe Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2014.
- Kırcı, A., Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2013.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010.
- Korkmaz, M. – Yücel, A.S. – Kılıç, B. vd., “Kamu ve Özel Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Ücret Beklenti Düzeylerinin Uygulamalı Örneği”, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, C.4, S.11, Sakarya, 2015.
- Korkut, F., “Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi”, HÜ, EFD, S.28, Ankara, 2005.
- Köksal, L. – Mumcu, G. – Şişman, N. vd., “The Use of Web Pages as A Health Communication Tool in Private and Public Hospitals”, Journal of Marmara University Institute of Health Sciences, C.2, S.1, İstanbul, 2012.
- Kumcağız, H. – Yılmaz, M. – Çelik, S.B. – Avcı, İ.A. “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği”, Dicle Tıp Dergisi, C.38, S.1, Diyarbakır, 2011.
- Kurt, T. “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, GÜ, EFD, C.25, S.1, Ankara, 2005.
- Küçük, M., İletişim Bilgisi, Eskişehir, 2012.
- Levent, B., Sınıf Öğretmenlerinin Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi, S.Ü., EBE, YYLT, Konya, 2011.
- Maden, S., “Niçin Dinlemiyoruz? Dinleyememe Probleminin Sosyokültürel Analizi”, Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, C.2, S.1, Erzurum, 2013.
- Mammadova, İ., İş Tatmini, İstanbul, 2013.
- Maslow, A.H., “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, C.50, S.4, USA, 1943.
- Maslow, A.H., Toward A Psychology of Being, New York, 2013.

- Meier, A., “An Online Stress Management Support Group for Social Workers”, Journal of Technology in Human Services, C.20, S.1-2, UK, 2002.
- Odabaş, H., Kurum ve Kuruluşlarda Yazışmalar ve Denetimi, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2000.
- Öğüt, A. – Akgemci, T. – Demirsel, M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, SÜ, SBD, S.12, Konya, 2004.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M.T., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.12, Konya, 2004.
- Önder, G., Önder, E., “Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Önem Derecelerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi ile Belirlenmesi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi (KSÜ) İİBF Dergisi, C.12, S.1, Kahramanmaraş, 2013.
- Özcan, H., “Hemşirelerin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri: Gümüşhane Örneği”, Gümüşhane Üniversitesi, SBD, C.1, S.2, Gümüşhane, 2012.
- Özel, E.K., “Çalışanların Twitter Kullanımının Kurum İmajına Etkisi: Türkiye’deki Bir Anket Çalışması”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, C. 9, S.35, İzmir, 2014.
- Özel, N., “Çok Boyutlu Kuram Arayışları Bağlamında İşgören Güçlendirme Üzerine Meta-Kuramsal Bir Yaklaşım: Güçlendirmeye Koşulsallık Yaklaşımı”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C.9, S.18, Zonguldak, 2013.
- Özgan, H., Bulut L., Bulut A., Bozbayındır, F., “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları ile Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.6, S.1, Uşak, 2013.
- Özkurt, S. Terapötik İletişim Becerileri Kazandırma Eğitiminin Kamu Çalışanlarının İletişim Çatışmalarına Gırme Eğilimlerine Etkisi, ATÜ, SBE, YYLT, Erzurum, 2010.
- Özyer, K. - Kanbur, E., “Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Türk Dünyası Dergisi, İstanbul, C.4, S.2, 2012.

- Pinder, C.C., Work Motivation in Organizational Behavior, New York, 2014.
- Saeed, R. – Lodhi, R.N – Iqbal, A. “Interactive Effects of Performance Appraisals on Employees' Motivation in Pakistani Banking Sector”, Middle-East Journal of Scientific Research, C.16, S.10, Pakistan, 2013.
- Sağbaşı, N.Ö., İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi, BÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Sayım, F., Orhan, T., “Sağlık Bakanlığı Web Tabanlı Merkezi Muhasebe Kayıt ve İstatistik Modüllerinin Hastanelerde Kurumsal Yönetim İşlevleri Açısından Değerlendirilmesi”, SDÜ İİBF Dergisi, C.16, S.1, Isparta, 2011.
- Schneider, B and Alderfer, C.P. “Organizational Behaviour”, Administrative Science Quarterly, C.18, S.4, USA, 1973.
- Severin, W.J. – Tankard, J.W., Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the Moss Media, New York, 2000.
- Silkü, H.A., Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik, EÜ, SBE, YDT, İzmir, 2008.
- Şimşek, M.Ş. ,Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel O., Çiftçi, M., “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, SDÜ SBED, S.11, Isparta, 2010.
- Tayfun, A. ve Çatır, O., “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5, S.3, Ankara, 2013.
- Temizkan, M., “Türkçe Öğretiminde Yaratıcı Yazma Becerilerinin Geliştirilmesi”, Türklük Bilimi Araştırmaları, S.27, Niğde, 2010.
- Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2013.
- Toker, B. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.8, S.1, İstanbul, 2007.

- Tosun, C., Din Hizmetlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler, Eskişehir, 2005.
- Tunçer, P., “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, S.88, Ankara, 2013.
- Tunçer, P., “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, S.88, Ankara, 2013.
- Tutar, H. – Yılmaz, M.K., Genel İletişim, Ankara, 2003.
- Tutuk, A. – Al, D. – Doğan, S., “Hemşirelik Öğrencilerinin İletişim Becerileri ve Empati Düzeylerinin Belirlenmesi”, CÜ, Hemşirelik Yüksekokul Dergisi, C.6, S.2, Sivas, 2002.
- Türk Dil Kurumu (TDK), “İletişim”, Türkçe Sözlük, Ankara, 1983.
- Ulukan, C., “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir’de Faaliyet gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, I. Aile İşletme Kongresi, İKÜ, İstanbul, 2004.
- Ulukuş, K.S., Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma), SÜ, SBE, YDT, Konya, 2010.
- Uluyağcı, C. – Karadaş, N., Sözlü ve Sözsüz İletişim, Eskişehir, 2013.
- Urdan, T. - Schoenfelder, E., “Classroom Effects on Motivation: Goal Structure, Social Relationship, and Competence Beliefs”, Journal of School Psychology, C.44, S.5, USA, 2006.
- Üstünsel, G., Etkili İletişim Becerileri ve Beden Dili, NKÜ, FBE, YYLT, Tekirdağ, 2011.
- Weinstein, N., Human Motivation and Interpersonal Relationship. Germany, 2014.
- WHO., Communication During Patient Hand-Overs, Geneva, 2007.
- Wyk, C.V., Evaluating Motivational Levels of Employees In A Contemporary South African Organisation, Nelson Mandela Metropolitan University Faculty of Business and Economic Sciences, Unpublished Master Thesis, South Africa, 2011.
- Yıldırım, İ., “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı Öğrencileri ile Psikoloji

- Programı Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Empati Beceri Düzeyleri”, H.Ü., EFD, S.7, Ankara, 1992.
- Yıldırım, İ., “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı Öğrencileri ile Psikoloji Programı Öğrencilerinin Empatik Eğilim ve Empati Beceri Düzeyleri, H.Ü. EFD, S.7, Ankara, 1992.
- Yıldırım, S., “Hemşirelik Hizmetlerinde Nedensel Yükleme Teorisi: Bir Alan Araştırması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.15, S.2, Ankara, 2012.
- Zhang, D., The Non-Verbal Communication in English Classroom Teaching, International Conference on Informatization in Education, Management and Business, Çin, 2014.
- Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir? İstanbul, 1993.

ÖZGEÇMİŞ

04.10.1972 yılında Ankara’da doğdum. Lise eğitimimi Gazi Lisesi’nde tamamladım. 1996 yılında Hacettepe Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinden mezun oldum. Manisa Ağız Diş Sağlığı Merkezinde Diş Hekimi olarak görev yapmaktayım. 2012 yılında T.C. Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yüksek öğrenimim devam etmektedir. Yabancı dili İngilizce’dir.

Aday : **Seçil BEKCAN**