



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 01

Etkili İletişim

Söylediğinizin anlaşıldığından nasıl emin olursunuz? İş yerinde iletişimin nerede kırıldığını bulmak ve onarmak üzerine.

İçindekiler

İletişim sorunlarının çoğu kelime seçiminden değil, varsayımlardan doğar. Bu kitap, iş yerinde iletişimin nerede kırıldığını gösteren altı bölüm ve ertesi gün uygulayabileceğiniz bir kontrol listesinden oluşuyor.

-
- 1 İletişim neden bozulur
 - 2 Dinlemek: en az kullanılan beceri
 - 3 Kendini ifade etmenin dört biçimi
 - 4 Zor konuşmalar
 - 5 Toplantılar ve yazılı iletişim
 - 6 Ekip içinde iletişim sistemi kurmak
-
- + Bir haftalık uygulama listesi
-

Etkili İletişim • PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com • akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabılır. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

İletişim neden bozulur

Bir mesajın yanlış anlaşılması genellikle kimsenin hatası değildir. Sorun, herkesin kendi bildiğini karşı tarafın da bildiğini sanmasıdır.

Eğitimlerimizde sık oynadığımız bir oyun var: bir bilgi, birkaç kişiden geçerek diğer uca aktarılıyor. Çıkan bilgi hiçbir zaman girenle aynı olmuyor. İlginç olan şu — kimse yalan söylemiyor, kimse dikkatsiz değil, herkes elinden geleni yapıyor. Buna rağmen mesaj bozuluyor.

Çünkü aktarma sırasında üç şey oluyor: bir kısmı eksiliyor, boşluklar varsayımla dolduruluyor, ve aktaran kişi kendi yorumunu ekliyor. Üç kişilik bir zincirde bu üç şey üçer kez tekrarlanıyor.

Bilgi eksilir

İnsan hafızası bir kayıt cihazı değildir. Duyduğumuz şeyin tamamını değil, bize anlamlı gelen kısmını tutarız. Yöneticinin “bu ay öncelik tahsilatta, ama yeni müşteri görüşmelerini de aksatmayın” cümlesi, satış ekibinin kafasında “öncelik tahsilat” olarak kalır. İkinci yarısı, birinci yarısı kadar acil hissettirmedeği için düşer.

Boşluklar varsayımla dolar

Eksilen kısmı beynimiz boş bırakmaz; kendi deneyimimizden doldurur. “Raporu yarın gönder” dendiğinde, siz mesai bitimini anlarsınız, karşınızdaki gün başlangıcını. İkiniz de mesajı doğru anladığınızdan eminsinizdir.

Yönetici: “Şu müşteri konusunu hallet.”

Çalışan (aklından): Aramamı istiyor.

Yönetici (aklından): Ziyarete gitmesini istiyorum.

İki taraf da konuşmanın net geçtiğini düşünüyor.

Yorum eklenir

Aktaran kişi bilgiyi kendi çerçevesinden geçirir. “Bütçede kısıtlamaya gidebiliriz” cümlesi, endişeli bir orta kademe yöneticiden geçtiğinde “işten çıkarma olabilir” hâline gelir. Kimse yalan söylememiştir; yalnızca birinin korkusu mesaja eklenmiştir.

ASIL MESELE

İletişim sorunu genellikle “az konuşmaktan” değil, konuşulanın anlaşıldığının kontrol edilmemesinden doğar. Mesajı göndermek iletişim değildir; alındığını ve doğru alındığını doğrulamak iletişimdir.

Bunu nasıl fark edersiniz

- Aynı işin iki kişi tarafından farklı yapıldığını görüyorsanız
- Toplantı sonrası herkesin farklı bir şey anladığı ortaya çıkıyorsa
- “Ben öyle demedim” ve “Ben öyle anladım” cümleleri sık geçiyorsa
- Bir işin neden yapılmadığı sorulunca “kimse söylemedi ki” yanıtı geliyorsa
- E-postalar giderek uzuyor ve kimse tamamını okumuyorsa

Dinlemek: en az kullanılan beceri

Çoğu insan dinlemez, sırasının gelmesini bekler. Aradaki fark, iletişimin en pahalı hatalarının çıktığı yerdir.

Bir konuşmada karşı taraf konuşurken zihninizde ne oluyor? Çoğu zaman ne söyleyeceğinizi kuruyorsunuzdur. Bu, dinlemek değil hazırlanmaktır. Sonuç olarak karşınızdakinin söylediğinin yalnızca ilk cümlesini gerçekten duyarsınız; gerisi sizin cevabınıza hazırlık gürültüsüdür.

Dinlemenin üç seviyesi

SEVİYE	NE OLUYOR	KARŞI TARAFIN Hissi
Kendine dinleme	Karşınızdakini kendi deneyiminizle ilişkilendirirsiniz. “Bende de aynısı olmuştu...”	Anlaşılmadım
Odaklı dinleme	Dikkatiniz karşınızdadır. Kelimeleri, tonu ve duraklamayı birlikte duyarsınız.	Dinleniyorum
Bütünsel dinleme	Söylenmeyi de fark edersiniz — çekince, tereddüt, söylemekten kaçınılan şey.	Görüldüm

İş yerinde çoğu konuşma birinci seviyede geçer ve bu, teknik olarak yeterli görünür — bilgi aktarılmıştır. Ama insanlar birinci seviyede dinlendiklerinde bir daha zor konuları açmazlar. Bu yüzden altı ay sonra “bunu neden daha önce söylemedin” diye sorulur.

Dinlediğinizi gösteren üç hareket

1. Sözü kesmeyin. Tamamlamak da kesmektir — karşınızdakinin cümlesini sizin bitirmeniz, onu dinlemediğinizin değil, beklemediğinizin göstergesidir.
2. Anladığınızı kendi cümlemlerinizle geri söyleyin. “Doğru anladıysam, sorun teslim süresinde değil, bilginin sana geç gelmesinde.” Yanılıyorsanız orada düzeltilir.
3. Bir soru sorun. Soru, dinlediğinizin en güçlü kanıtıdır; çünkü sadece gerçekten dinleyen kişi doğru soruyu bulabilir.

KÜÇÜK BİR DENEY

Önümüzdeki bir hafta boyunca, her önemli konuşmanın sonunda şu cümleyi kurun: “Doğru anladıysam...” ve anladığınızı özetleyin. Kaç kez düzeltildiğinizi sayın. Çoğu yönetici bu sayının yüksekliğine şaşırır.

Sessizliği doldurmayın

Bir soru sorduktan sonra gelen sessizlik rahatsız edicidir ve çoğu kişi iki saniye içinde onu doldurur — genellikle soruyu yeniden sorarak ya da cevabı kendisi söyleyerek. Oysa asıl cevap üçüncü saniyeden sonra gelir. Sessizliğe dayanabilmek, dinleme becerisinin en zor kısmıdır.

Kendini ifade etmenin dört biçimi

Aynı şeyi söylemenin dört yolu var ve üçü ilişkiye zarar veriyor. Hangisini kullandığınızı bilmek, değiştirmenin ilk adımı.

Bir davranış analizi yaptığımızda insanların dört kalıptan birine yerleştiğini görüyoruz. Kimse tek bir kalıpta değildir; ama baskı altında herkesin bir varsayılan davranışı vardır ve o davranış genellikle kendisinin fark etmediği bir kalıptır.

Pasif

Rahatsızlığını söylemez, içine atar. İlişkiyi korumak ister ama kendi ihtiyacını gözden çıkarır. Kısa vadede sorun çıkmaz; uzun vadede birikir ve genellikle beklenmedik bir anda, orantısız bir tepkiyle patlar.

İş yerindeki karşılığı: toplantıda itiraz etmeyip çıkışta koridorda konuşan kişi.

Gizli saldırgan

Rahatsızlığını söyler ama dolaylı yoldan: iğneleyerek, geciktirerek, “unutarak”, şaka arkasına saklayarak. En zor kalıp budur, çünkü yüzleşildiğinde “ben bir şey demedim ki” der ve teknik olarak haklıdır.

İş yerindeki karşılığı: kararı beğenmediği için işi zamanında yapmayan, ama bunu hiç dile getirmeyen kişi.

Açık saldırgan

Söylemesi gerekeni söyler — ama karşısındakini ezerek. Kendi ihtiyacını korur, ilişkiyi gözden çıkarır. Kısa vadede sonuç alır; uzun vadede çevresindekiler ona kötü haber getirmeyi bırakır.

İş yerindeki karşılığı: haklı olduğu bir konuda toplantıda birini küçük düşüren yönetici. Konu çözülmüştür, ama o ekipten bir daha kimse risk almaz.

Güvenli

Söylemesi gerekeni açıkça söyler ve ilişkiyi korur. Kendi ihtiyacını da karşı tarafını da hesaba katar. Öğrenilebilir bir beceridir — kişilik özelliği değil.

AÇIK SALDIRGAN

- “Bu rapor yine geç kaldı, hep aynı şey.”
- “Sen hiçbir zaman zamanında teslim etmiyorsun.”
- Kişiyi hedef alır
- Geçmiş tartışır

GÜVENLİ

- “Rapor iki gün geç geldi. Bu, benim sunumu hazırlama süremi kısalttı.”
- “Gelecek ay nasıl yapabiliriz, birlikte bakalım mı?”
- Davranışı ve etkisini söyler
- Geleceği konuşur

Güvenli davranışın formülü

1. Olguyu söyleyin — yorum değil, gözlem. “Rapor iki gün geç geldi.”
2. Etkisini söyleyin. “Sunum hazırlığım için bir günüm kaldı.”
3. İhtiyacınızı söyleyin. “Gecikme olacaksa önceden haber almam gerekiyor.”
4. Karşı tarafa alan bırakın. “Senin tarafında ne oluyor?”

DİKKAT

Dördüncü adım süs değildir. İlk üç adımı yapıp dördüncüsünü atlarsanız, güvenli davranış değil kibar bir açık saldırganlık yapmış olursunuz — karşı taraf bunu hisseder.

Zor konuşmalar

Ertelenen her zor konuşma, ertelendiği süre kadar daha zor hâle gelir. Bunu yönetmenin bir yöntemi var.

Zor konuşma, sonucunu önceden kestiremediğiniz ve karşı tarafın savunmaya geçmesini beklediğiniz konuşmadır. Performans geri bildirimi, ücret konuşması, bir hatanın yüzleştirilmesi, bir kararın geri alınması.

Çoğu yönetici bu konuşmaları erteler. Erteleme mantıklı görünür — “uygun bir zaman bekliyorum” denir. Ama uygun zaman gelmez; konu büyür, karşı taraf farkında olmadan aynı hatayı sürdürür ve nihayet konuşulduğunda haklı olarak “neden şimdiye kadar söylemedin” der.

Hazırlık: üç soru

1. Bu konuşmanın sonunda ne olmasını istiyorum? (Cevap “haklı çıkmak” ise konuşmayı yapmayın; önce amacı değiştirin.)
2. Karşı taraf bu durumu nasıl görüyor olabilir? Onun yerinde olsam ne derdim?
3. Bu konuda benim payım ne? (Neredeyse her durumda bir pay vardır — bilgiyi geç vermek, beklentiyi net söylememek, daha önce hiç geri bildirim vermemek.)

Konuşmanın açılışı

İlk otuz saniye konuşmanın tonunu belirler. İki tuzak var: konuya girmeden uzun uzun havadan sudan konuşmak (karşı taraf kötü bir şey geleceğini anlar ve gerilir), ya da doğrudan suçlamayla girmek (savunma refleksi devreye girer).

Kötü açılış: “Nasılsın, iyi misin? Ailen? ... Neyse, aslında şu rapor konusunda konuşmam lazım seninle.”

Kötü açılış: “Bu böyle gitmiyor artık.”

İyi açılış: “Rapor teslimleri hakkında konuşmak istiyorum. Benim gördüğümü söyleyeceğim, sonra senin tarafını dinlemek istiyorum.”

Savunmaya geçtiğinde

Karşı taraf savunmaya geçerse tartışmayı kazanmaya çalışmayın. Savunma, kendini tehdit altında hisseden birinin normal tepkisidir; daha çok basturmak onu artırır. Yapılacak şey tehdidi azaltmaktır: “Seni suçlamak için konuşmuyorum, çözmek için konuşuyorum. Sen ne görüyorsun?”

BİR KERE SÖYLEMEK YETMEZ

Zor bir konuşmanın tek seferde çözüleceğini beklemeyin. İyi bir zor konuşma genellikle bir sonraki konuşmayı mümkün kılar. Amaç kapatmak değil, konuyu konuşulabilir hâle getirmektir.

Kapanış

Konuşmayı mutlaka somut bir adımla bitirin ve o adımı karşı tarafa söyletin. Sizin özetlediğiniz karar, sizin kararınızdır; onun özetlediği karar, onun kararıdır. Uygulanma ihtimali arasındaki fark buradan çıkar.

Toplantılar ve yazılı iletişim

İş yerindeki iletişimin çoğu iki kanaldan akıyor. İkisi de kolayca israfa dönüşüyor.

Toplantı: en pahalı iletişim biçimi

Sekiz kişilik bir saatlik toplantı, sekiz saatlik bir iş gücü demektir. Buna rağmen çoğu toplantı gündemsiz başlar ve karar çıkmadan biter. Sorun toplantı yapmak değil, ne için yapıldığının belirsiz olmasıdır.

Her toplantının üç türden birine ait olması gerekir: bilgilendirme, tartışma ya da karar. Bunu baştan söylemek toplantının yarısını kurtarır. Bilgilendirme toplantısında tartışma başladığında, ya toplantı türü değişmiştir ya da o bilgi zaten yazıyla verilebilirdi.

- Gündem yoksa toplantı yapmayın — gündem yazmak beş dakika sürer, toplantı bir saat
- Karar toplantısına, kararı verecek kişi katılmıyorsa erteleyin
- Her maddenin sonunda “kim, ne, ne zaman” yazın; yazılmayan karar alınmamıştır
- Toplantı notunu 24 saat içinde gönderin; bir hafta sonra kimse hatırlamaz
- Katılması gerekmeyen kişiyi çağırmayın — nezaket sanılan bu davranış, insanların vaktini çalar

Yazılı iletişim: okunmayan e-postalar

Uzun e-postalar okunmaz. Okunduğu düşünülen e-postalar da genellikle ilk paragraftan sonra taranır. Bu yüzden en önemli şeyi sona koymak, onu hiç söylememekle aynı sonucu verir.

OKUNMAYAN E-POSTA

- Konu: “Bilgi”
- Önce arka plan, sonra istek
- Üç farklı konu tek mailde
- Ne yapılması gerektiği belirsiz

OKUNAN E-POSTA

- Konu: “Onayınız gerekiyor — Ekim bütçesi, 3 Ekim’e kadar”
- İlk cümlede istek, sonra gerekçe
- Tek konu, tek mail
- Sonunda net bir istek ve tarih

KANAL SEÇİMİ

Duygu içeren hiçbir konuyu yazıyla konuşmayın. Yazı tonu taşımaz; okuyan kişi kendi ruh hâlinin tonunu ekler. Eleştiri, hayal kırıklığı, ücret ve performans konuları yüz yüze ya da en azından sesli konuşulur.

Ekip içinde iletişim sistemi kurmak

Bireysel beceri tek başına yetmez. İletişim, kişilerin iyi niyetine değil, kurulan düzene bağlı olmalı.

Bir ekipte iletişim iyi ise, bu genellikle birinin çok çabalamasından değil, bilginin akacağı yolların belirli olmasından kaynaklanır. İyi niyete dayanan iletişim, o kişi izne çıktığında durur.

Neyin nereden akacağını belirleyin

Ekip içinde her bilgi türünün bir kanalı ve bir ritmi olmalıdır. Bunu yazılı hâle getirmek, bir sayfayı geçmez ve çoğu iletişim sorununu ortadan kaldırır.

BİLGİ TÜRÜ	KANAL	RİTİM
Acil, işi durduran	Telefon	Anında
Günlük koordinasyon	Ekip sohbeti	Gün içinde
Karar ve talimat	E-posta / yazılı	Aynı gün, yazılı iz kalacak şekilde
Durum değerlendirme	Haftalık toplantı	Sabit gün ve saat
Geri bildirim	Birebir görüşme	Ayda en az bir

Kötü haberin önünü açın

Bir ekipte kötü haber yukarı çıkmıyorsa, iletişim sorunu yok demek değildir — en tehlikeli iletişim sorunu var demektir. Sorunlar yöneticiye ancak çözülemeyecek kadar büyüdüğünde ulaşır.

Kötü haberin akması, onu getirene ne olduğuna bağlıdır. Bir kez kötü haber getiren kişi azarlandığında, o ekipte kimse bir daha erken uyarı vermez. Bunu tersine çevirmenin tek yolu, kötü haberi getirene açıkça teşekkür etmektir — özellikle haber sizi rahatsız ettiğinde.

BASİT BİR ÖLÇÜM

Son üç ayda ekibinizden size kaç kez “bu iş yetişmeyecek” dendi? Hiç denmediyse, ya her şey mükemmel gidiyordur ya da kimse söylemeye cesaret edemiyordur. İkincisi çok daha olasıdır.

Toplantıda konuşmayı konuşturun

Her ekipte hiç konuşmayan biri vardır ve genellikle en çok gözlemleyen kişidir. Ona doğrudan söz vermek — “senin bu konuda ne düşündüğünü merak ediyorum” — hem o bilgiyi açığa çıkarır hem de sessizliğin kabul anlamına gelmediğini ekibe gösterir.

Ve en zoru: kendi payınızı görmek

Yöneticiler iletişim sorununu genellikle ekipte arar. Oysa bilginin nereye kadar geldiği, o bilgiyi karşılayan kişinin davranışıyla belirlenir. Ekibiniz size ne söylemiyor ve neden söylemiyor — bu iki soruyu dürüstçe yanıtlamak, bu kitaptaki her yöntemden daha çok işe yarar.

Bir haftalık uygulama listesi

Bu kitabı okumak bir şey değiştirmez. Aşağıdaki maddeleri bir hafta boyunca uygulamak değiştirir. Her günün sonunda işaretleyin.

☐ Bugün en az bir konuşmayı “Doğru anladıysam...” diyerek özetledim.

☐ Bir soru sorduktan sonra sessizliği doldurmadım, cevabı bekledim.

☐ Birinin cümlesini onun yerine tamamlamadım.

☐ Rahatsız olduğum bir durumu, olgu + etki + ihtiyaç sırasıyla söyledim.

☐ Erteleledięim bir zor konuşmayı yaptım ya da tarihini belirledim.

☐ Bir toplantıyı gündemsiz başlatmadım.

☐ Katılmasına gerek olmayan birini toplantıya çağırmadım.

☐ Toplantı notunu 24 saat içinde gönderdim; her maddede kim–ne–ne zaman yazdı.

☐ Duygu içeren bir konuyu yazıyla değil, yüz yüze konuřtum.

☐ Bana kötü haber getiren birine teşekkür ettim.

☐ Toplantıda hiç konuşmayan birine doğrudan söz verdim.

☐ Ekibimin bana ne söylemedięini ve nedenini düřündüm.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: **Uygulama Oturumu** (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)