

**BİR BÜRO ORTAMINDA ÇALIŞAN KİŞİLERİN
AST, ÜST VE AYNI DÜZEYDEKİ İŞGÖRENLERDE
ARADIKLARI İLETİŞİM BECERİLERİ**

Dr. Pınar ÜNSAL, Arzu OĞUZ*, Canan ÖZBURUN*, Ebru ÖZLÜ*
İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü

Bu çalışma bir büro ortamında çalışan 30 kadın ve 30 erkek işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kişilere astları, üstleri ve aynı düzey konumunda bulunan başka işgörenlerin, önceden belirlenmiş olan 8 iletişim becerisine sahip olmasının ne derece önemli olduğu sorulmuştur. Çalışmada incelenen 8 iletişim becerisi; Sohbet Etme, Rahatlatma, Bilgi Verme, Çatışmaları Çözümleme, İkna Etme, Destekleme, Anlatma ve Düzenleme becerileri idi. Çalışmanın sonuçları başkalarında aradıkları iletişim becerileri bakımından kadın ve erkek işgörenler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermekle beraber sekiz iletişim becerisinin iş ortamlarında algılanan önemi bakımından anlamlı bir farklılaşmanın olduğunu göstermiştir. Genel olarak iş ortamlarındaki kişilerde karşındakine doğru ve anlaşılır biçimde Bilgi Sağlama becerisinin, herkes için geçerli bir kural ya da düzeni bozmuş birine davranışının neden yanlış olduğunu ve hatasını tamir etmesine yardım etme becerisi anlamına gelen Düzenleme becerisinin ve Çatışmaları Çözümleme becerisinin diğerlerine göre daha önemli görüldüğü bulunmuştur. Bunun yanında bu tür iş ortamlarında Sohbet Etme, karşındakilere hikaye ve eğlenceli olayları anlatma ve İkna becerilerinin çok da önemli olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçları deneklerin eğitim düzeylerine bağlı olarak ve diğer işgörenin düzeyine bağlı olarak önemli bulunan iletişim becerilerinin farklılaştığını göstermiştir.

* İstanbul Üniversitesi Psikoloji Bölümü Öğrencisi.

G İ R İ Ő

En geniş anlamıyla iletişim bir verici ile alıcı arasında gerçekleşen bir bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Alıcı verilen bilgiyi veya mesajı vericinin kastedtiği şekilde yorumladığında iletişimin amacına uygun olarak gerçekleştiği söylenebilir. İletişim becerileri günümüzde, gerek iş hayatında gerekse iş yaşamı dışındaki alanlarda sosyal ilişkilerin etkin biçimde sürdürülmesinde bireylerin sahip olması gereken önemli bir özellikler boyutu olarak göze çarpmaktadır. Çünkü iletişim sürecinde mesajın karşıdaki kişiye ne derece doğru aktarıldığı ve ilişkilerin sağlıklı biçimde yürümesi vericinin sahip olduğu iletişim becerilerine bağlı olacaktır. Kişinin amaçlarına ve içinde bulunduğu durumun gerekliliklerine uygun olan iletişim becerileri farklı olabilir. Örneğin bir satıcının müşterisi ile iletişime girerken kullanabileceği iletişim becerileri bir işe eleman seçen kişinin görüşmede kullanılabileceği becerilerden ve anket araştırması yapan görüşmecilerin görüşme yaparken kullanabileceği becerilerden farklılaşabileceklerdir (McHenry, 1981; Brenner, 1981; Morley, 1981).

İletişim becerileri üzerine araştırmalar yapan Burleson & Samter adlı yazarlar iletişim becerilerini 8 alt boyutta sınıflandırdılar (Burleson & Samter, 1990, Samter & Burleson, 1990). Bu yazarlar iletişim becerilerini Sohbet Etme, Rahatlatma, Bilgi Verme, Çatışmaları Çözümleme, İkna Etme, Destek Verme, Anlatma ve Düzenleme olmak üzere 8 alt boyutta incelemişlerdir. Aşağıda bu iletişim becerilerinin kısa tanımları verilecektir :

Sohbet Etme Becerisi : Herkes için eğlendirici sayılan, sıradan diyalogları başlatma, sürdürme ve sona erdirme becerisi.

Rahatlatma Becerisi : İnsanların bir nedenden ötürü üzgün, karamsar olduğu zamanlarda onların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlama becerisi.

Bilgi Verme Becerisi : Bir bilgiyi diğerlerine en kolay anlaşılabilir biçimde iletme becerisi.

Çatışmaları Çözümleme Becerisi : Kişisel bir anlaşmazlık ya da çatışmayı içeren durumlarda her iki tarafı da memnun edecek bir sonuca ulaşma becerisi.

İkna Becerisi : İnsanlara normalde inanmayacakları ya da yapmayacakları şeyleri yaptırma veya inandırma becerisi.

Destek Verme Becerisi : Bir başkasını kendini iyi hissetmesini sağlama becerisi.

Anlatma Becerisi : İnsanları hikayeler, şakalar veya dedikodular yoluyla eğlendirme becerisi.

Düzenleme Becerisi : Herkes için geçerli olan bir kuralı ya da düzeni bozmuş olan bir insana davranışının neden yanlış olduğunu anlatma ve hatasını tamir etmesine yardım etme becerisi.

Burleson ve arkadaşları (1988) A.B.D.'de bu sekiz iletişim becerisinin aynı cinsiyetten arkadaşlarda bulunmasının ne derece önemli olduğunu üniversitede okuyan kız ve erkek öğrenciler üzerinde inceledi. Sonuçlar üniversite öğrencilerinin, aynı cinsten arkadaşlarında en çok destek verme, rahatlatma ve çatışmaları çözümleme becerilerine değer verdiklerini gösterdi (Burleson & Samter, 1990). Başka araştırmacılar aynı iletişim becerileri üzerinde cinsiyet farklılıkları saptadılar. Kızların aynı cinsiyetten olan arkadaşlarında en fazla destekleme ve rahatlatma becerilerine değer verdikleri görülürken, erkeklerin anlatma ve ikna etme becerilerini bir arkadaşta daha önemli gördüğü ortaya çıktı.

Bu iletişim becerilerinin üniversite öğrencileri ile ve aynı cinsiyetten arkadaşlarda ne derece önemli görüldüğünün belirlenmesi, aynı iletişim becerilerinin iş ortamlarındaki çalışma arkadaşlarında ne derece önemli bulunacağı sorusunu akla getirmektedir. Eğer iş ortamlarında hangi iletişim becerilerinin daha önemli olduğu sorusuna bir yanıt sağlanırsa işgörelere sağlanacak iletişim becerileri eğitim programları ile işyerinde iletişimin geliştirilmesi konusunda önemli işler başarılabilir.

Ünsal (1994) tarafından bir İngiliz üniversitesinde bir grup erkek öğretim üyesi ile gerçekleştirilen bir çalışmada bu çalışanların çalışma arkadaşlarında aradıkları en önemli iletişim bece-

rilerinin karşısındakine bilgi sağlama, çatışmaları çözümüleme ve destek verme becerileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak bu çalışma sadece erkek işgörenler ile gerçekleştirildiği için cinsiyet farklılıkları incelenememiş ayrıca işgörenlerin sadece çalışma arkadaşlarında aradıkları iletişim becerileri incelenmiştir. Halbuki pek çok çalışma ortamı hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve işgörenlerin astlarından üstlerinden ve aynı düzeydeki diğer işgörenlerden aradıkları iletişim becerileri farklılaşabilir.

Örgütlerde iletişimin akışı söz konusu olduğunda 3 tür ayırılmıştır : Aşağıya doğru, yatay ve yukarıya doğru. Aşağıya doğru iletişim üstlerin astları ile girdiği iletişimdir. Bu bağlamda Katz & Kahn (1966) aşağıya doğru iletişimde genellikle iş talimatları, bilgi verme, performans üzerine geri bildirim ve örgüt ideolojisinin aktarılmasının gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Aşağıya doğru iletişimde öne sürülen en büyük sınırlılığın üstlerin astlardan geri bildirim alamamaları olduğu öne sürülmüştür. Bu da özellikle üstün verdiği mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını bilmesini zorlaştırır. Yukarıya doğru iletişimde ise kişilerin üstleri ile iletişime girerken genellikle temkinli davrandıkları ve aktaracakları sorunların kendi yetersizliklerine atfedileceği korkusuyla işte yaşadıkları bir çok problemi üstlerine aksettirmedeği bilinmektedir (Smither, 1988). Şimdiye kadar dikey iletişim (aşağıya doğru ve yukarıya doğru) üzerinde en fazla çalışılmış olmaktadır. Yatay iletişime çok fazla önem verilmemiştir. Aynı düzeydeki çalışanlar arası iletişim diğerlerine göre çok daha fazla oranda gerçekleşir. Ancak aynı düzeydeki işgörenler arasında da iletişim bilginin karşısındakine güvenilmediği veya karşısındakine zarar vermek amacıyla iletilmek istenmesi yüzünden engellenebilir (Fisher, 1981). Elde edilen araştırma verileri örgütlerde iletişim ile ilgili olarak karşılaşılan en önemli problemlerden birinin bilginin açık olarak iletilmemesi olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmanın amacı bu 8 iletişim becerisinin bir çalışma ortamında bulunabilecek ast, üst ve aynı düzey işgörenlerde ne derece önemli görüldüğünün belirlenmesidir. Kadın ve erkek işgörenler arasında diğer işgörenlerde değer verilen iletişim becerileri açısından bir fark olup olmadığının belirlenmesi araştırmanın ikinci amacı olup üçüncü amaç iş ortamlarındaki kişilerde

aranan iletişim becerileri ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. İşgörenlerin eğitim düzeyinin onların başkalarında değerli bulabileceği iletişim becerilerine daha farklı gözle bakmalarına, iş hayatındaki kişilerde aradıkları iletişim becerilerinin iş ve iş ile ilgili problemlerin çözümlenmesi ile ilişkili olmasına yol açacağı düşünülmektedir.

YÖNTEM

Denekler

Katılımcılar iki farklı iş yerinde çalışan 30 kadın ve 30 erkek işgörenden oluşmuştur. Örneklemi oluşturan kişiler genellikle memur ve şef konumunda olan kişiler olup yaşları 19 ile 46 arasında değişmiş ve ortalama yaş 28 olarak bulunmuştur. Katılımcıların hizmet süreleri 1 yıldan az olanlar ile 20 yıl arasında değişmekte olup ortalama hizmet süresi 7 yıldır. Katılımcıların buldukları iş yerinde ortalama hizmet süreleri 1 yıldan az ile 20 yıl arasında değişmekte olup ortalama 5 yıldır. Deneklerin 2'si (% 3.3) ortaokul mezunu, 31'i (% 52.5) lise mezunu 18'i (% 30.5) üniversite mezunu ve 8'i (% 13.5) üniversite üstü bir öğretim kurumu mezunudur. Kadın deneklerin ortalama yaşları 27, ortalama hizmet süreleri 7 yıl ve buldukları işyerinde hizmet süreleri 5 yıldır. Erkek deneklerin yaş ortalamaları 29 olup, ortalama hizmet süreleri 7 yıl, buldukları işyerinde ortalama hizmet verme süreleri 14 yıldır.

Kullanılan Ölçüm Araçları

Sekiz iletişim becerisini astlar, üstler ve kendi düzeyindeki işgörenler için değerlendiren bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (Bakınız Ek). Bu ölçek Burleson & Samter (1990) tarafından ihtiva edilen iletişim becerileri tanımları üzerine temellendirilmiştir. Bu ölçekte her bir iletişim becerisi tek tek tanımlanmış ve her tanımlanan iletişim becerisinin astlarda, bireyin kendi düzeyindeki işgörenlerde ve üstlerde ne derece önemli olduğu sorulmuştur. Deneklerin yanıtlarının 4'lü bir ölçek üzerinde işaretle-

meleri gerekmektedir. Bu 4'lü ölçeğe göre denekler yanıtlarını 'Hiç önemli değil', 'Çok önemli değil', 'Önemli' ve 'Çok önemli' kategorilerinden birini seçerek verebilmekteydiler.

Astların iletişim becerileri söz konusu olduğunda ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Aynı düzeydeki işgörenler için ölçeğin iç güvenilirliği .84 ve son olarak üstlerin iletişim becerileri için ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı .81 olarak belirlenmiştir.

SONUÇLAR

Verilerin analizinde 3 yönlü ANOVA kullanılmıştır. Üç yönlü ANOVA'nın uygulanışında gruplararası faktör olarak cinsiyet, grup içi faktörler olarak diğer işgörenlerin düzeyi ve işgörenlerde aranan iletişim becerileri olmak üzere iki faktör kullanılmıştır. Bu iki faktörden diğer işgörenlerin düzeyi ast, aynı düzey ve üst olmak üzere 3 düzeyden oluşurken iletişim becerileri 8 düzeyde ölçülmüştür. Sonuçların sunumunda önce cinsiyete yönelik farklılıklar verilecek sonra grup içi sonuçlar sunulacaktır.

Cinsiyete yönelik farklılıklar

Sonuçlar başka işgörenlerde aranan iletişim becerileri bakımından cinsiyetin hiçbir etkisini göstermemiştir.

Diğer işgörenlerde aranan en önemli iletişim becerileri

Üç yönlü ANOVA'nın sonuçları deneklerin diğer işgörenlerde aradıkları sekiz iletişim becerisi arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olduğunu göstermiştir ($F(7, 399) = 25.88; p < 0.01$). Sekiz iletişim becerisine ait ortalama değerler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1'deki ortalama değerlerden görüldüğü gibi karşısındaki kişiye doğru ve açık biçimde bilgi vermeye karşılık gelen Bilgi Verme Becerisi ile herkes için geçerli olan bir kuralı ya da düzeni bozmuş olan bir insana davranışının neden yanlış olduğunu anlatma ve hatasını tamir etmesine yardım etme becerisi olan

Tablo 1 — Diğer İşgörenlerde Aranan Sekiz İletişim Becerisinin Ortalama Değerleri

<i>İletişim Becerileri</i>	<i>Ortalama Değer</i>
Sohbet Etme	2.78
Rahatlama	3.16
Bilgi Verme	3.34
Çatışmaları Çözümleme	3.23
İkna Etme	2.76
Destek Verme	3.09
Anlatma	2.39
Düzenleme	3.34

Düzenleme Becerisi ve Çatışmaları Çözümleme Becerisi iş ortamlarında aranan 3 önemli iletişim becerisidir. Rahatlama ve Destek verme becerileri iş ortamındaki kişilerin sahip olması gereken diğer iki önemli beceri olarak göze çarpmaktadır. Anlatma, Sohbet Etme ve İkna Etme becerileri diğer işgörenlerde aranan çok önemli iletişim becerileri değildir.

Ast üst ve aynı düzeydeki işgörenlerde iletişim becerileri

İletişim becerilerinin öneminin ast üst ve aynı düzeydeki işgörenler için farklılaştığı bulunmuştur ($F(2, 114) = 14.51$; $p < 0.01$). (Tablo 2 ast, aynı düzey ve üstlerde bu iletişim becerilerinin bulunmasının ne derece önemli olduğunu gösteren ortalama değerleri sunmaktadır.

Tablo 2 — Ast, Aynı Düzey ve Üstlerde İletişim Becerilerinin Önemi

<i>Düzye</i>	<i>İletişim Becerilerinin Önemi</i>
Astlar	2.86
Aynı düzey işgörenler	3.27
Üstler	2.90

Tablo 2'deki ortalama değerlere bakılarak sekiz iletişim becerisinin en önemli olduğu grup olarak aynı düzeydeki işgörenlerin olduğu söylenebilir.

Sonuçlar ayrıca astlar, üstler ve aynı düzeydeki kişilerde aranan iletişim becerilerinin farklılaştığını ortaya koymuştur ($F(14, 798) = 3.98; p < 0.01$). Tablo 3 ortalama değerleri göstermektedir.

Tablo 3 — Astlar, Aynı Düzeydekiler ve Üstlerde Aranan 8 İletişim Becerisi.

İletişim Becerisi	Astlar	Aynı	
		Düzeydekiler	Üstler
Sohbet Etme	2.63	3.08	2.64
Rahatlama	3.04	3.45	2.98
Bilgi Verme	3.26	3.44	3.32
Çatışmaları Çözümleme	3.04	3.41	3.28
İkna Etme	2.53	2.93	2.83
Destek Verme	2.83	3.52	2.97
Anlatma	2.31	2.77	2.12
Düzenleme	3.26	3.68	3.09

Tablo 3'den görüleceği üzere düzeydeki işgörenlerden beklenen iletişim becerileri hemen hemen tüm alt boyutlarda diğerlerinde olduğundan daha önemli görülürken iletişim becerileri açısından astlar ve üstlerden beklenenler farklılaşmaktadır. Tablo 3'deki ortalama değerlere bakarak üstlerde Çatışmaları Çözümleme ve İkna Etme becerilerinin astlarda olduğundan daha önemli görüldüğünü, astlarda ise anlatma ve düzenleme becerilerinin üstlerde olduğundan daha önemli bulunduğunu söylemek mümkündür.

Eğitim düzeyi ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiler

Deneklerin eğitim düzeylerine bağlı olarak iş ortamlarındaki kişilerde aradıkları iletişim becerilerine ilişkin olarak bir farklılığın olup olmadığı 3 yönlü ANOVA istatistiksel tasarımı ile değer-

lendirilmiştir. Bu tasarımda gruplararası faktör olarak eğitim düzeyi, grupiçi faktör olarak diğer işgörenlerin düzeyi ve iletişim becerileri kullanılmıştır. Deneklerin eğitim düzeyi iki kategoride incelenmiştir. Ortaokul ve lise mezunu işgörenler ilk kategoriyi oluştururken üniversite ve üniversite üstü mezun işgörenler ikinci kategoriyi oluşturmuştur. Yapılan analizler eğitim düzeyinin incelenen değişkenler üzerinde temel bir etkisinin olmadığını ancak eğitim düzeyinin diğer işgörenlerde aranan iletişim becerileri ile etkileşim halinde olduğunu gösterdi ($F(7, 399) = 2.16; p < .001$). Tablo 4 ortalama değerleri göstermektedir.

Tablo 4 — Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Diğer İşgörenlerde Aranan İletişim Becerileri

<i>İletişim Becerileri</i>	<i>Ortaokul ve Lise</i>	<i>Üniversite ve üstü</i>
Sohbet Etme	2.88	2.64
Rahatlama	3.15	3.19
Bilgi Verme	3.35	3.33
Çatışmaları Çözümleme	3.27	3.13
İkna Etme	2.80	2.64
Destek Verme	3.05	3.06
Anlatma	2.57	2.12
Düzenleme	3.26	3.48

Tablo 4'deki verilere bakarak ortaokul mezunu olan bireylerin sohbet etme, Çatışmaları Çözümleme, İkna Etme ve Anlatma becerilerini bir diğer işgörenin sahip olması gereken önemli özellikler olarak gördüğü, üniversite ve üstü mezunlarının ise Düzenleme becerisini daha önemli gördüğü ortaya çıkmıştır.

TARTIŞMA

Bu çalışma iletişim becerilerinin iş ortamlarındaki önemi konusundaki bir çok önemli bulgu elde etmiştir. İlk olarak diğer çalışanlarda önemli bulunan iletişim becerilerinin Bilgi verme, Dü-

zenleme ve Çatışmaları Çözümleme becerileri olduğu görülmüştür. Destek verme ve Rahatlatmada başka çalışanlarda önemli görülen diğer iletişim becerileridir. Bilgi verme, Düzenleme ve Çatışmaları Çözümleme iş ortamlarında işlevsel olmaları açısından Destek Verme ve Rahatlatmanın önüne geçmişlerdir. Çalışmada, önemli bulunan iletişim becerilerine ilişkin olarak bir cinsiyet farklılığının bulunamayışı iş ortamlarının diğer ortamlardan farklı olarak, cinsiyetin fazla önem taşımadığı, belirli kurallara sahip olmasında aranabilir. Çalışmanın bulguları Ünsal (1994) tarafından yapılan çalışmanın bulgularına da benzerlik göstermektedir. Sözü edilen bu çalışmada da iş ortamlarında aranan en önemli 3 özelliğin Bilgi verme, Çatışmaları Çözümleme ve Destek Verme olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki çalışmada da Bilgi Verme ve Çatışmaları Çözümlemenin en önemli özellikler olarak görülmesi bu iki özelliğin belki de tüm iş ortamlarında aranan iki önemli özellik olduğunu düşündürmektedir. Çalışanlara bu konuda sağlanacak özel eğitim programları ile bu alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Çalışmanın ikinci önemli bulgusu incelenen iletişim becerilerinin aynı düzeydeki çalışanlarda üstlere ve astlara göre olduğundan daha önemli görülmesidir. Bunun iki önemli nedeni olabilir. Bazı istisnai durumlar olsa bile aynı düzeyde çalışanlar bireyin en sık ve derin olarak iletişimde bulunabileceği kişilerdir. Ast ve üstlerle olan ilişkiler statü farklılıklarından dolayı daha resmidir. Bu tür ilişkiler daha çok işe yönelik ilişkiler olarak görülür. Ancak aynı düzey çalışanlar birbirleri ile daha kolay arkadaşlık kurabilirler ve bu kişiler arasındaki ilişkiler daha karşılıklı ve daha az resmidir. (Argyle & Henderson, 1988). Bu nedenler aynı düzey işgörenlerden beklenen iletişim becerilerinin diğerlerine göre daha önemli görülmesini açıklayabilir. İkinci bir olasılık elde edilen sonucun sadece aynı düzey işgörenler arasındaki ilişkilerin daha sık gerçekleştiği işlere genellenebileceğidir. İş, örneğin, üstlerle veya astlarla sıkı işbirliği içinde ve çok sık etkileşim halinde yapılmasını gerektiriyorsa bu durumda üst veya astlardaki iletişim becerileri çok önemli hale gelebilir. Bu bağlamda House (1981) işin üst ile sıkı bir işbirliği içinde yapılmasının gerekli olduğu durumlarda üst desteğinin daha önemli

hale geleceğini savunmaktadır. Aynı durum iletişim becerileri için de geçerli olabilir.

Üçüncü önemli bulgu, aranan iletişim becerisinin diğer işgö- renlerin düzeyine bağlı olarak farklılaşmasıdır. Aynı düzey işgö- renlerde tüm iletişim becerileri diğer düzey işgörenlere göre önemli görülmekle beraber ast ve üstlerden aranan iletişim becerileri birbirine göre farklılaşmıştır. Ast ve üstlerde Sohbet Etme, Rahatlatma, Bilgi Verme hemen hemen aynı düzeyde önemli görülürken üstlerin Çatışmaları Çözümleme, İkna Etme ve Destek Verme becerilerine sahip olmalarının daha önemli görüldüğü buna karşın astların Anlatma ve Düzenleme becerilerinin üstlere göre daha önemli bulunduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar üstlere daha çok bir liderden beklenen davranışların yakıştırıldığı astlara ise kuralları uygulama ve uygulanmasının sağlanması işlevlerinin verildiğini göstermektedir. Sonuçlar ast ve üstlerin birbirlerine karşı olan rollerinin belirlenmesinde yararlı olabilir.

Çalışmanın son bulgusu iş ortamlarında aranan iletişim becerilerinin bireylerin kendi eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmesidir. Lise ve ortaokul mezunu kişiler iş ortamlarında değer verdikleri iletişim becerileri bakımından üniversite ve üstü mezunlarından farklılaşmışlardır. Sohbet Etme, İkna Etme, Anlatma becerileri lise ve ortaokul mezunları tarafından daha önemli bulunurken üniversite ve üstü mezunları Düzenleme becerisini diğer işgörenlerin sahip olması gereken önemli bir beceri olarak görmüşlerdir. Burada eğitim düzeyinin başka işgörenlerden daha fazla işe yönelik becerilere sahip olmasını önemli görmelerine yol açacak şekilde tutumlarını değiştirebileceği öne sürülebilir. Ancak böyle bir yorum yaparken dikkatli olmakta da fayda vardır. Lise mezunlarının daha çok ast konumunda, üniversite mezunlarının da üst konumunda olması ve iş yaşamında karşılaşılan farklı deneyimlerin de böyle bir sonucun alınmasına yol açmış olması mümkündür.

R E F E R A N S L A R

- Argyle, M. & Henderson, M. (1988). *The Anatomy of Relationships*. London. : Pelican.
- Brenner, M. (1981). Skills in the research interview. In M. Argyle (ed), *Social Skills and work*. London. : Methuen & Co. Ltd.
- Burleson, B. R. & Samter, W. (1990). Effects of cognitive complexity on the perceived importance of communication skills in friends.
- Fisher, D. (1981). *Communication in organizations*. St. Paul. : West Publishing.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading MA : Addison Wesley Publishing Company.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication : The state of the art, *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York. : Wiley.
- McHenry, R. (1981). The selection interview. In M. Argyle (ed), *Social Skills and Work*. London. : Methuen & Co. Ltd.
- Morley, I. (1981). Negotiation and bargaining. In M. Argyle (ed), *Social Skills and work*. London. : Methuen & Co. Ltd.
- Samter, W. & Burleson, B. R. (1990). Evaluations of communication skills as predictors of peer acceptance in a group living situation *Communication Studies*, 41 (4), 311-325.
- Smither, R. D. (1988). *The Psychology of Work and Human Performance*, New York. : Harper & Row Publishers.
- Ünsal, P. (1994). An investigation of perceived social support, psychological strain and satisfaction at work as a function of job characteristics and gender. Unpublished PhD thesis. University of Hull.

EK

Ast, üst ve aynı düzeydeki işgörenlerde iletişim becerilerini değerlendirme ölçeği

1) Sohbet Etme Becerisi : Herkes için eğlendirici sayılan sıradan diyalogları başlatma, sürdürme ve sona erdirmeye becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | | |
|-----------------|---|---------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |

2) Rahatlatma Becerisi : İnsanların bir nedenden ötürü üzgün, karamsar olduğu zamanlarda onların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlama becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | | |
|-----------------|---|---------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |

3) Bilgi Verme Becerisi : Bir bilgiyi diğerlerine en kolay anlaşılacak biçimde iletme becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | | |
|-----------------|---|---------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | | c) Önemli | d) Çok önemli |

4) Çatışmaları Çözümleme Becerisi : Kişisel bir anlaşmazlık ya da çatışmayı içeren durumlarda her iki tarafı da memnun edecek bir sonuca ulaşma becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | e) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |

5) İkna Becerisi : İnsanlara normalde inanmayacakları ya da yapmayacakları şeyleri yaptırma veya inandırma becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |

6) Destek Verme Becerisi : Bir insanda diğerinin kendisini iyi hissetmesini sağlama becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- | | | |
|-------------------|-----------------------|---------------------|
| Astlarınızda | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Kendi Seviyeniz : | a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |
| Üstlerinizde | : a) Hiç önemli değil | b) Çok önemli değil |
| | c) Önemli | d) Çok önemli |

7) Anlatma Becerisi : İnsanları hikayeler, şakalar veya dedikodular yoluyla eğlendirme becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- Astlarınızda : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli
- Kendi Seviyeniz : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli
- Üstlerinizde : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli

8) Düzenleme Becerisi : Herkes için geçerli olan bir kuralı ya da düzeni bozmuş olan bir insana davranışının neden yanlış olduğunu anlatma ve hatasını tamir etmesine yardım etme becerisinin bulunması ne kadar önemlidir?

- Astlarınızda : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli
- Kendi Seviyeniz : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli
- Üstlerinizde : a) Hiç önemli değil b) Çok önemli değil
c) Önemli d) Çok önemli