

T.C MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA
YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN
KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA BÜDÜN

İstanbul, 2016

T.C MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA
YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN
KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

ESRA BÜDÜN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. EMEL GÜLER YILMAZ

İstanbul, 2016



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

HALKLA İLİŞKİLER Anabilim Dalı HALKLA İLİŞKİLER Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi ESRA BÜDÜN'nün CİNSİYET FARKLILIKLARI
BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL
İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
17.08.2016 tarih ve 2016-32 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 22 / 08 / 2016.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. EMEL GÜLER YILMAZ	
2. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. OLCAY UÇAK	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. GÖZDE YILMAZ	

GENEL BİLGİLER

- İsim ve Soyadı** : Esra Bdn
- Anabilim Dalı** : Halkla İlişkiler ve Tanıtım
- Programı** : Halkla İlişkiler
- Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Emel Güler Yılmaz
- Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans- 2016
- Anahtar Kelimeler** : Cinsiyet Farklılıkları, Toplumsal Cinsiyet, Bilişsel İletişim, Bilişsel İletişim Yetkinliği, Kurumsal İzlenim Yönetimi

ÖZET

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ

Toplumsal cinsiyet, toplum tarafından algılanan biyolojik cinsiyetten öte kültürel ve psikolojik bir kavramdır. Birey kültürel olarak henüz doğmadan başlayıp, ölümüne dek devam eden sosyal bir kalıba sokulmaktadır. Bunun sonucunda bireye yüklenen bir takım roller onun toplumsal algısını oluşturmaktadır. İş hayatında, özel hayatta veya sosyal hayatta birey, toplumsal rollerin gereklerine göre davranmakta ve bu da bireyin algılanma biçimini etkilemektedir. Bireyin dış dünyada algılanma şeklinin en temel belirleyicisi ise çevresine karşı sergilediği bilişsel iletişim yetkinliğidir. Örgütsel yaşam çerçevesinde ele alındığında, yöneticilerin cinsiyet farklılıkları bağlamındaki bireysel algılarının, yesi oldukları kurumların, hedef kitleler nezdindeki “kurumsal izlenim”lerini de şekillendirdiği görülmektedir. Bu durumda cinsiyet farklılıkları bağlamında, yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinlikleri ile kurumsal izlenim yönetimi arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu yüzden çalışmanın araştırma kısmında örneklem olarak; cinsiyet farklılıkları gözetilerek, Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans topluluklarını temsil eden, iki farklı yöneticisi seçilmiştir. Bu yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinlikleri ile kurumsal izlenimleri yönetme biçimleri arasındaki ilişki incelenmiş ve araştırmada yöntem olarak içerik analizi ve söylem analizi kullanılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Esra Bdn
Field	: Public Relations And Promotion
Programme	: Public Relations
Supervisor	: Yrd. Doç. Dr. Emel Güler Yılmaz
Degree Awarded and Date	: Master- 2016
Keywords	: Gender Differences, Gender, Cognitive Communication, Cognitive Communication Competence, Coporate Impression Management

ABSTRACT

THE EFFECTS OF CORPORATE IMPRESSION MANAGEMENT OF COGNITIVE COMMUNICATION COMPETENCE OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF GENDER DIFFERENCES

Gender, apart from the biological gender that's perceived by the society, is a psychological term. The individual is culturally put in a social mold which begins before the birth and continues till the death. As a result of that some kinds of roles being imputed to the individual form the social impression of her/him. The individual behaves according to the necessities of the social roles in professional, private or social life and this is what affects his/her kind of perception. And as for the most basic determinant of the individual's perception in the external World that's his/her cognitive communication competence which she/he shows her environment. Considering the organizational life frame, managers' personal perceptions about gender differences, shapes the '*corporate impressions*' of their own Corporations. In this circumstance, it may be said that there's a strong relationship between the managers' cognitive communication competence and corporate impression management in the context of gender differences. So in the research part of this study –considering the gender differences- two different managers who are the delegates of the biggest industrial and financial communities of Turkey, were chosen as samples. The relationship between these managers' managing styles of their corporate impressions and their cognitive communication competences were examined and content analysis and discourse analysis were used as the method of this research.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, cinsiyet farklılıkları gözetilerek yöneticilerin; bilişsel iletişim yetkinlikleri ile kurumsal izlenim yönetimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın amacına ulaşarak, ilgili literatüre katkı sağlamasını diliyorum.

Tez çalışmamın planlanması ve yürütülmesi süresince, yakın ve ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, değerli bilgilerini benimle paylaşarak yolumu aydınlatan saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Emel Güler Yılmaz'a; değerli katkılarıyla çalışmamı şekillendiren sayın Doç. Dr. Gözde Yılmaz ve Yrd. Doç. Dr. Olcay Uçak hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam boyunca maddi ve manevi destekleriyle, daha rahat bir çalışma süreci geçirmemi sağlayan Bersay İletişim Grubu'na teşekkürlerimi sunarım.

Öğrenim hayatım boyunca olduğu gibi, bu çalışmam sırasında da yanımda olup, tüm zorlukları benimle birlikte göğüsleyen, her türlü maddi ve manevi desteği bana sunan ve hayatımın her evresinde yanımda olarak beni destekleyen değerli aile üyelerim babam Sabri Būdün'e annem Ayten Būdün'e ve abim Uğur Būdün'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2016

Esra BÜDÜN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
GENEL BİLGİLER.....	i
ÖZET	i
GENERAL KNOWLEDGE.....	ii
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI, BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ VE İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GİRİŞ

1.1. CİNSİYET FARKLILIKLARI.....	3
1.1.1. Cinsiyet Kavramı	3
1.1.2. Cinsiyet Roller ve Cinsiyet Farklılıkları	4
1.1.3. Kuramsal Açıdan Cinsiyet.....	9
1.1.3.1.Psikanalitik Kuram	10
1.1.3.2.Biyolojik Açıklamalar ve Sosyobiyojik Kuram	12
1.1.3.3.Sosyal Bilişsel Kuram.....	14
1.1.3.4.Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramı	15
1.1.3.5.Sosyal Rol Kuramı.....	17
1.1.3.6.Benlik Sunuşu Kuramı.....	18
1.1.3.7.Toplumsal Cinsiyet Kalıpyargısının Öğeleri Modeli	18
1.1.4. İletişim Disiplini Açısından Cinsiyet Farklılıkları	19
1.2. BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ	24
1.2.1. Biliş Kavramı.....	24

1.2.2.	İletişim ve İletişimde Yetkinlik Kavramı	25
1.2.3.	Bilişsel Açıdan İletişim Yetkinliği	30
1.2.4.	Kuramsal Açıdan Bilişsel İletişim	32
1.2.4.1.	Şema Kuramı	32
1.2.4.2.	Heider'in Denge Kuramı	34
1.2.4.3.	Rosenberg ve Abelson'un Bilişsel Dengeleme Kuramı	35
1.2.4.4.	Newcomb'un ABX Nesnel Denge Kuramı	35
1.2.4.5.	Festinger'in Bilişsel Uyumsuzluk Kuramı	36
1.2.5.	Bilişsel İletişim Yetkinliğinin Boyutları.....	37
1.2.5.1.	Bireysel Boyut	37
1.2.5.2.	Toplumsal Boyut	39
1.2.5.3.	Kurumsal Boyut.....	40
1.3.	İZLENİM YÖNETİMİ	42
1.3.1.	Kurumsal İzlenim Yönetimi Kavramı.....	45
1.3.2.	Modeller Açısından Kurumsal İzlenim Yönetimi.....	47
1.3.2.1.	Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli.....	48
1.3.2.2.	Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli	49
1.3.2.3.	Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli	50
1.3.2.4.	Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli	50
1.3.2.5.	Bozeman ve Kacmar'ın Siberetik Modeli	51
1.3.2.6.	Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli	53
1.3.3.	Kurumsal İzlenim Yönetiminin Bileşenleri	55
1.3.4.	Kurumsal İzlenim Yönetiminin Aktörleri.....	59
1.3.5.	Kurumlar Açısından Kurumsal İzlenim Yönetiminin Önemi.....	61

İKİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ VE KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ

2.1.	CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL AÇIDAN İLETİŞİM YETKİNLİĞİ	62
2.1.1.	Bellek.....	62

2.1.2. Algılama ve Kavrama	64
2.1.3. Dili Kullanma ve Anlama	65
2.1.4. Öğrenme.....	66
2.1.5. Dikkat ve Muhakeme.....	67
2.1.6. Problem Çözme.....	68
2.1.7. Etkili Karar Verme.....	69
2.2. CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİNİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNE DAYALI KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI	71
2.2.1. Bireysel (Kişisel) Sunum	71
2.2.1.1.Sözlü Sunum	71
2.2.1.1.1. Kendini Anlatma.....	71
2.2.1.1.2. Fikir Uyumunu.....	72
2.2.1.1.3. Hikayeler.....	73
2.2.1.1.4. Özür Dileme.....	74
2.2.1.1.5. Destekleme ve İyilik yapma	74
2.2.1.2.Sözsüz Davranışlar	75
2.2.1.2.1. Mimikler	76
2.2.1.2.2. El Kol Hareketleri.....	76
2.2.1.2.3. Vücudun Duruş Şekli.....	77
2.2.1.2.4. Ses Tonu	78
2.2.1.2.5. Bireysel Mesafe	79
2.2.1.3.Maddi Unsurlar	80
2.2.1.3.1. Fiziksel Görünüm	80
2.2.1.3.2. Ortam ve Ses Materyalleri	81
2.2.2. Alternatif Sunumlar	82
2.2.3. Bireysel Özellik İle Performans Arasındaki Tutarlılık.....	82
2.2.3.1.Samimilik.....	82
2.2.3.2.Pozitiflik	83
2.2.3.3.Saldırganlık.....	84

2.3. CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN İZLEDİĞİ KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ	84
2.3.1. Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri	85
2.3.1.1.Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	85
2.3.1.1.1. Yağcılık.....	86
2.3.1.1.2. Bireysel Reklam.....	87
2.3.1.1.3. Örnek Olma.....	88
2.3.1.1.4. Yalvarma.....	89
2.3.1.1.5. Gözdağı Verme	89
2.3.1.2.Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri	90
2.3.1.2.1. Rapor verme.....	91
2.3.1.2.2. Özür Dileme.....	92
2.3.1.2.3. Yadsıma	92
2.3.1.2.4. Engel Koyma	92
2.3.2. Yöneticinin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Çalışan Odaklı Taktikler	93
2.3.2.1.Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikleri	93
2.3.2.2.İş Odaklı Taktikler	94
2.3.2.3.Çalışan Odaklı Taktikler.....	95
2.3.3. Çevre Odaklı Taktikler ve Kendine Odaklı Taktikler	95
2.3.3.1.Çevre Odaklı Taktikler	96
2.3.3.1.1. Övgü.....	96
2.3.3.1.2. Görüş Birliği	96
2.3.3.1.3. Yardımcı Olma	97
2.3.3.1.4. Öğrenilmiş Çaresizlik	97
2.3.3.2.Kendine Odaklı Taktikler	98
2.3.3.2.1. Örnek Olma.....	98
2.3.3.2.2. Vurgulama	99
2.3.3.2.3. Çoğaltma	99
2.3.3.2.4. Niteliklerini Tanıtma.....	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1. ÖRGÜTSEL İMAJLAR	101
3.1.1. Örgütsel Meşruluk/Haklılık	102
3.1.2. Örgütsel Doğruluk ve Tutarlılık	103
3.1.3. Örgütsel Güvenilirlik	103
3.2. ÖRGÜTSEL İTİBARLAR	104
3.2.1. Statü Sınıflandırmaları	104
3.2.2. Toplam “Kalite”	105
3.3. ÖRGÜTSEL KİMLİKLER	106
3.3.1. Ayırt Edici Kimlikler	107
3.3.2. Durum Kimliği	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİR İÇERİK ANALİZİ

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	110
4.2. Araştırmanın Önemi	110
4.3. Araştırmanın Varsayımları	111
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	111
4.5. Araştırmanın Yöntemi	112
4.5.1. Araştırma Modeli	113
4.5.2. Veri Toplama Aracı	114
4.5.3. Evren ve Örneklem	114
4.6. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar	116
4.6.1. Güler Sabancı’ya İlişkin Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodların Analizi	117

4.6.2. Güler Sabancı'ya İlişkin Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodların Analizi.....	126
4.6.3. Mustafa V. Koç'a İlişkin Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodların Analizi.....	141
4.6.4. Mustafa V. Koç'a İlişkin Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodların Analizi.....	150
DEĞERLENDİRME	166
SONUÇ	172
KAYNAKÇA	175
EKLER	195

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Toplumsal Açıdan Kadın ve Erkeklerden Beklenen Davranış Özellikleri	20
Tablo 2: Sözlü ve Sözsüz İletişim Biçimlerinin Kadın İle Erkekler Arasında Kullanılma Biçimleri	22
Tablo 3: Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli	51
Tablo 4: Kurumsal İzlenim Yönetimi Bileşenleri	56
Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Örneklerin Detay Bilgisi.....	115
Tablo 6: Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Olarak Gösterilen Davranışların Özet Tablosu	165
Tablo 7: Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanım Durumlarının Özet Tablosu	165

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Heider'in Denge Kuramına Göre Dengeli ve Dengesiz Durum	35
Şekil 2: Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli.....	48
Şekil 3: Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli	49
Şekil 4: Martinko'nun İzlenim Yönetimi Süreci.....	50
Şekil 5: İzlenim Yönetimi Siberetik Modeli	52
Şekil 6: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler	54
Şekil 7: Araştırma Modeli	114

GİRİŞ

Sosyal yaşam içerisinde var olan ve kimlik sahibi olan her birey, genetik olarak kodlanmış ve üzerinde kontrol sahibi olmadıkları genetik cinsiyetlerinden başka; toplumsal yaşamın getirdiği bir takım normlar ile kültürün gereklilikleri çerçevesinde ortaya çıkan toplumsal cinsiyetleri ile de toplumsallaşma çabası içerisinde girmektedirler. Bu açıdan bakıldığında toplumsal cinsiyet en genel ifadesiyle, kadın ve erkeklerin birbirlerinden ayrılan yönlerinin psikolojik, toplumsal ve kültürel olarak yansıtılmış bir biçimidir¹.

Toplumsal cinsiyet tanımından yola çıkarak bu kavramın, kadın ve erkeklerden toplumsal olarak bir takım beklentilerin olduğu sonucuna varılabilir. Şöyle ki, kadınlar ve erkekler biyolojik olarak ve yaratılış itibarıyla elbette ki birbirlerinden farklı bir yapıya sahiptir. Ancak bu farklılıklar kültürel düzleme aktarıldığında pratik olarak daha da ayrıntılı ve derin farklılıkların ortaya çıktığı söylenebilir. Bunun nedeninin, sosyalleşme süreci içerisindeki bireylerin, çevrelerinden gelen komutları birebir yerine getirme çabalarından kaynaklandığı söylenebilir². Çünkü toplumsal cinsiyet, kuşaklar boyunca, kültür aracılığıyla yeniden üretilerek varlığını devam ettirir.

Toplumsallaşma süreci içerisinde kendini bulan bireyler toplumsal cinsiyetleri çerçevesinde davranışlarını yönlendirmekte bu da kadın ve erkeklerin toplumsal olarak algılanmalarını etkilemektedir. Bu algılar ise diğer bireylerin zihinlerinde oluşturdukları izlenimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevreleriyle her daim etkileşim içerisinde bulunan bireyler, bu etkileşimler sonucunda diğer bireyler üzerinde belli izlenimler bırakmaktadırlar. Bu izlenimler ise sosyal yaşamı şekillendirdiği gibi örgütsel yaşamı da şekillendirmektedir. İzlenimler aracılığıyla diğer bireyler üzerinde etki sahibi olabilmek yetisi, izlenimlerin yönetilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede ortaya çıkan kurumsal izlenim yönetimi, örgüt* ortamındaki bireylerin diğer bireyler üzerinde olumlu izlenimler yaratabilmek için giriştiği, sistematik ve tutarlı davranışlar bütünü olarak nitelendirilebilir.

¹ Ann Oakley, **Sex, Gender and Society**, England: Ashgate Publishing Company, 2015, p.158-159.

² Sam Goldstein Jack A. Naglieri,2010 (Ed.), **Encyclopedia Of Child Behavior And Development**, Springer-Verlag New York Inc., p. 47.

*Örgüt kavramı çalışma boyunca, bir amaç için bir araya gelmiş insan veya insan gruplarını nitelendirmek ve kurum, kuruluş gibi yapıları karşılamak amacıyla kullanılmıştır.

Toplumsal cinsiyetin, bireyler arasında nesilden nesile aktararak sürekli olarak yeniden üretilmesi ve bireylerin izlenimlerini etkili şekilde yönetebilmesi noktasında karşımıza çıkan en önemli unsur iletişimdir. Bireyler arasında kurulan iletişimde zihinsel öğeler ve entelektüel birikimlerin³ göz önünde bulundurulması ve bireyin beceri ile yetenekleri aracılığıyla gerçekleştirilmesi ise bilişsel iletişim yetkinliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında, temel amacı çevresel uyum sağlamak olan iletişimin, bireysel deneyimler ile yetenek ve beceriler yoluyla sunulmasının, hem bireysel hem de örgütsel izlenimlerin kurulması ve yönetilmesi açısından son derece önemli bir kavram olduğu görülmektedir.

Tüm bunlar göz önüne alınarak oluşturulan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, cinsiyet farklılıkları ile bilişsel iletişim yetkinliği ve izlenim yönetimi kavramlarına kavramsal bir giriş yapılmış, arkasından hem toplumsal cinsiyet hem de bilişsel iletişim olguları kuramsal çerçeveden ele alınarak, detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde, bilişsel iletişim yetkinliği cinsiyet farklılıkları çerçevesinde incelenmiş, bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı olarak geliştirilen kurumsal izlenim yönetimi davranışları ve kurumsal izlenim yönetimi taktiklerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, cinsiyet farklılıkları bağlamında bilişsel iletişim yetkinliği ile kurumsal izlenim yönetimi arasındaki ilişki, kurumsal izlenim yönetimi bileşenlerinden örgütsel imaj, örgütsel itibar ve örgütsel kimlik çerçevesinde irdelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan araştırma kısmında ise yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinliği çerçevesinde gerçekleştirdikleri kurumsal izlenim yönetimi davranışları ve taktikleri incelenmiştir. Araştırma kısmında yönetici olarak belirlenen Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un röportajları ve basın bültenleri, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ise cinsiyet farklılıkları bağlamında değerlendirilmiştir.

³ Demet Gürüz ve Ayşen Temel Eğinli, **İletişim Becerileri**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, s.7.

BİRİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI, BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ VE İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GİRİŞ

1.1. CİNSİYET FARKLILIKLARI

1.1.1. Cinsiyet Kavramı

Cinsiyet (sex) terimi, bir bireyin kadın veya erkek olarak yansıttığı fizyolojik, biyolojik ve genetik özellikler olarak tanımlanmaktadır⁴.

Türk Dil Kurumu'na göre cinsiyet, bireye üreme konusunda farklı bir rol veren ve erkek ve dişiye birbirinden ayıran özel bir yaratılış, cinslik ve seks olarak tanımlanmaktadır⁵.

Cinsiyet teriminin genel olarak kadın ve erkek arasında var olan biyolojik özelliklere dayandırıldığı görülmektedir. Diğer bir tanımlamaya göre ise cinsiyet, bireyin genetik ve kromozomal olarak birleşimine, iç ve dış üreme organları ile cinsiyetleri birbirinden ayırıştırılan cinsel karakteristiklerine, özetle bir bireyin biyolojik cinsiyetine işaret etmektedir⁶.

Cinsiyet bireylere doğar doğmaz atfedilen bir nitelik göstermektedir. Dolayısıyla bireyler cinsiyetleri üzerinde doğrudan bir kontrole sahip olmamakla birlikte, atfedilen bir statü olduğu için, değiştirilmesi teknik olarak mümkün değildir⁷. Bu yüzden bakıldığında kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar bir eşitsizlik gibi düşünülebilir. Ancak bu özellikler yalnızca cinsiyet farkını ortaya koymaktadır. Çünkü cinsiyet her bir bireyin doğarken yanında getirdiği özelliklerdir⁸.

⁴ Ayşe Akın ve Simge Demirel, "Toplumsal Cinsiyet Kavramı Ve Sağlığa Etkileri", **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Özel Eki, Cilt:25, Sayı:4, (2003), s. 73.

⁵ http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56792b030b8de8.27468435 Erişim: 22.12. 2015.

⁶ Ayşen Temel, Mehmet Yakın ve Sema Misci, "Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları", **Yönetim Ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:13 Sayı:1, s. 28.

⁷ Sevda Demirbilek, "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açısından İncelenmesi", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 44 Sayı:511, (2007), s. 13.

⁸ Ayşegül Özcan, "Toplumsal Cinsiyet Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rol Tutumlarına Etkisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2012, s.5.

Tüm bu tanımlamaların ardından söylenebilir ki, cinsiyet kavramının kullanılış amacı temelde onun içeriğini belirtmektir. Fizyolojik, biyolojik, genetik ve hatta psikolojik olarak ele alınan cinsiyete, bireyler doğuştan sahip olmakta ve cinsiyet bedeninin anatomik yapısındaki farklılıklara işaret etmektedir⁹.

Bhasin'e göre cinsiyet beş ana özelliğe sahiptir. Bunlar; cinsiyetin doğal, biyolojik, değişmez ve değiştirilmez oluşu ile cinsel organlardaki farklılıklara ve bu farklılıkların üreme işlevine olan etkisidir¹⁰.

Kaypak'a göre ise cinsiyet terimi karşımıza farklı içeriklerle çıkmaktadır. Bunlardan *genetik cinsiyet* yukarıda da açıklandığı üzere kromozomlarımızın belirlediği cinsiyetimizdir. Bu anlamda baktığımızda yeryüzünde kadın ve erkek olarak iki cins bulunmaktadır. *Somatik cinsiyet*, tamamen dış görünüşle alakalıdır. Bedenimizde veya sesimizde olan bir takım farklılıklar somatik cinsiyetimizi ortaya koymaktadır. *Psikolojik cinsiyet*, bir bireyin kendini nasıl hissettiği ile ilgilidir¹¹. Bir kadının kendisini erkek gibi hissetmesi veya bir erkeğin kendisini kadın gibi hissetmesi örnek olarak verilebilir. *Toplumsal cinsiyet* ise, cinsiyetin anatomik yapısından öte, kadınlar ve erkekler arasındaki toplumsal ve kültürel farklılıklara dayandırılmaktadır¹².

Bu anlamda cinsiyet, toplumsal olarak yeni bir biçim kazanmıştır. Kadın ve erkeğin sosyolojik olarak yeniden tanımlanması, kültürel olarak kadın ve erkeğin toplum içerisinde ayırt edilme biçimleri ile kadın ve erkeğe yüklenen roller, bu iki cins arasındaki toplumsal farklılığı anlamanın bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır¹³.

1.1.2. Cinsiyet Roller ve Cinsiyet Farklılıkları

Rol terimi örgütlenmiş bir sosyal yapı içerisinde, bireylerin sergiledikleri tutum ve davranışlar ve bunların sorumlulukları, farklılıkları ve kendileri dışında yer alan

⁹ Ersan Ersoy, "Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın Ve Erkek Kimliği", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, (2009), s.211.

¹⁰ Kamla Bhasin, *Toplumsal Cinsiyet "Bize Yüklenen Roller"*, Kader Ay (çev.), İstanbul: Kadav Yayınları, 2003, s.9.

¹¹ Şafak Kaypak, "Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısından Kente Bakmak", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, (2014), s. 345.

¹² Bilimseli Akarsu, "Toplumsal Cinsiyet ve Pazarlama İletişimi Uygulamaları, Eylin Babacan, Füsün Topsümer ve Aylin Göztaş (Ed.), *Stratejik Pazarlama İletişimi: Temel Kavramlar* içinde, (273-285), İzmir: Gama Basım Yayın ve Dağıtım, 2011, s.274.

¹³ Bhasin, *a.g.e.*, s. 7.

diğer bireylerle olan etkileşimini şekillendiren kurallar/normlar olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Rol genel olarak toplumsal süreçte bireylerin belirli koşullar altında beklenen davranış kalıplarını sergilemesidir¹⁵. Bu anlamda roller belirli kişilerin hangi durumda nasıl davranması gerektiğini göstermekte¹⁶ ve bu yolla toplumsal yaşamı biçimlendirmektedir.

Toplumsallaşma denilen olgu, bireyin var olduğu toplumun içerisinde bir kimlik kazanması sürecidir. Birey cinsiyet kalıplarını ve rollerini de bu süreç içerisinde kazanmaktadır¹⁷. Bunun sonucunda kadın ve erkekler, kendilerine verilen ve kendilerinden beklenen bu davranış kalıplarına uyarak cinsiyet rollerini icra etmektedirler. Başka bir deyişle kadın ve erkek, toplum tarafından yazılan senaryoya uyarak onlara biçilen rolleri oynamaktadırlar. Bu bağlamda toplumsal cinsiyet rolleri kadınlık ve erkekliğin sosyal yapı içerisinde sergileniş biçimi olarak ifade edilebilir. Kültürel olarak toplum tarafından kadın ve erkeğe yüklenen bu rollerden, kadına uygun olduğu düşünülen roller kadınsı (feminen), erkeğe uygun olduğu düşünülen roller ise erkeksi (maskülen), cinsiyet rolleri olarak adlandırılmaktadır¹⁸.

Bir bebek doğar doğmaz çevresinden bir takım mesajlar almaya başlamaktadır. Toplumsal yaşamın yeniden ve yeniden üretimi işte bu noktada kendini göstermektedir. Cinsiyet rolleri göz önüne alınarak, bir bebeğin doğumunun ardından cinsiyetine uygun isim verilmesi ve alınan kıyafetlerin renkleriyle toplumsal normlar bireyler tarafından devreye sokulmaktadır. Erkek çocuklara girişkenlik, mantıksallık ve akılcılık gibi becerilere sahip olma gereği yüklenirken, kız çocuklara daha duygusal, sorumluluk sahibi olma ve başkalarına karşı daha duyarlı olmak gibi bir takım davranış kalıpları yüklenmektedir¹⁹. Doğumdan itibaren başlayan bu süreç, birey toplumsal etkileşimde bulunduğu ve toplumsal yaşamın içinde var olduğu sürece devam etmektedir.

¹⁴ Zehra Dökmen, **Toplumsal Cinsiyet**, 6. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2015, s.28.

¹⁵ Celalettin Vatandaş, "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları Dergisi**, Sayı: 35, (2007), ss. 33-34.

¹⁶ Özlem Gündüz Kalan, "Reklamda Çocuğun Toplumsal Cinsiyet Teorisi Bağlamında Konumlandırılışı: 'Kinder' Reklam Filmleri Üzerine Bir İnceleme", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:38, (2010), s.77.

¹⁷ Kaypak, **a.g.m.**, s.345.

¹⁸ Dökmen, **a.g.e.**, ss.28-31.

¹⁹ Akarsu, **a.g.e.**, 274.

Cinsiyete ilişkin bu roller kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Her toplum kendi normları çerçevesinde kadın ve erkeğe belli roller yüklemektedir. Eril toplum yapısının hakim olduğu gruplarda kadınlık rolü, dişil toplum yapısına sahip gruplardaki kadınlık rolüne göre çok daha farklıdır²⁰.

Cinsiyet rollerinin kökenine bakıldığında, temelde işbölümü sürecinin başlaması, bahsi geçen cinsiyet rollerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin; yerleşik hayata geçiş, hayvancılığın başlaması, metallerin bulunuşu gibi olgular erkek ile kadın arasındaki rolleri değiştirerek bir farklılaşmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır²¹. Farklılığı yaratan bir diğer unsur ise, kadının doğurganlığı olmuştur. Örneğin, kadının avcı ve toplayıcı dönemdeki bir takım faaliyetler tehlikeli kabul edilmiş ve kadın birçok toplumda bu nedenden ötürü eve (özel alana) bağlanmıştır. Erkekler ise, evin dışında kalan alanlarda (kamusal alanda) faaliyet göstermeye başlamıştır. Ortaya çıkan bu iş bölümü erkek egemen toplumların ortaya çıkmasına ve cinsiyetler arası farklılıkların çok daha belirginleşerek toplumsal cinsiyetin oluşumuna olanak sağlamıştır²².

Ann Oakley'e göre, toplumsal cinsiyet (gender) hem psikolojik hem de kültürel bir özellik taşımaktadır²³. Toplumsal normların yansıması olduğu için de biyolojiyle arasındaki ilişki doğal olarak kabul edilememektedir. Bhasin'e göre toplumsal cinsiyet bir insan icadıdır ve sosyokültürel bir yapıya sahiptir. Bu yüzden eril ve dişil davranış kalıpları ve sorumluluklara işaret etmektedir. Cinsiyetten farklı olarak toplumsal cinsiyet, zamana ve kültüre göre değişebilir ve aynı zamanda da değiştirilebilir²⁴.

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayrım önemlidir ve bu ayrımın temel nedeni, kadın ve erkeğin bedeninin kültürel olarak inşa edilmesidir. Kadın ve erkekler

²⁰ Akarsu, **a.g.e.**,s.277.

²¹ Vatandaş, **a.g.m.**, s. 35.

²² Kaypak, **a.g.m.**, s.346.

²³ Ann Oakley, **a.g.e.**, ss.158-159.

²⁴ Bhasin, **a.g.e.**, s.9.

arasındaki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi ve uygun rollerin yüklenmesi toplumsal sürecin bir sonucu olduğu için kültürel bir inşa olarak tanımlanmaktadır²⁵.

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet arasındaki ayırım aslında ilk olarak “biyoloji kaderdir” anlayışına bir itiraz olarak ortaya çıkmıştır. Ancak yine de biyolojik cinsiyetin değiştirilemez oluşu ve buna karşılık toplumsal cinsiyetin değişebilir ve kültürel bir yansıma olması sebebiyle herhangi bir cinsiyetten kaynakladığı söylenemez²⁶.

Toplumsal cinsiyet bireysel kimliklerde önemli bir bileşeni temsil etmektedir. Doğumdan itibaren kızlar ve erkekler toplumsal cinsiyet açısından belirli şekillerde davranmak üzere sosyalleştirilmektedirler²⁷. Böylece kadın ve erkeğin biyolojik farklılaşması kültürel olarak ele alınmakta, bu bağlamda bireylere farklı anlamlar ve değerler yüklenmektedir. Sosyal çevre ve bireyler arasında karşılıklı ve iç içe geçmiş ilişkiler oluşmaktadır²⁸.

Diğer bir tanımlamaya göre, toplumsal cinsiyet doğayla ilgisi bulunmayan kültürel normlara göre biçimlendirilen, toplum içerisinde kadın ve erkeğin üstlendiği ve bu sayede eril ve dişil kavramlarının üretildiği bir mekanizmadır²⁹.

Direk (2015), toplumsal cinsiyeti yaban otuna benzetmiş, toplumsal cinsiyeti tıpkı mülkiyet olgusu gibi toplumsal yaşamın var ettiğini belirtmiştir. Fakat buna rağmen yine de toplumsal cinsiyetin biyolojik cinsiyetten tamamen bağımsız olmadığını ileri sürerek araştırılması gereken pek çok sorunsalı içerdiğini ifade etmiştir³⁰.

Bu sorunsal çerçevesinde birçok araştırmacı, kadın ve erkek arasındaki davranış farklılıklarının, hangi noktaya kadar biyolojik hangi noktaya kadar ise toplumsal olduğu konusunda farklı savlar ileri sürmüşlerdir.

²⁵ Gülsüm Çalışır ve Fatma Okur Çakıcı, “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Sosyal Medyada Kurulan Benlik İnşasının Temsili”, **Turkish Studies Journal**, Volume:10, Issue:10, 2015, s.272.

²⁶ Judith Butler, **Cinsiyet Belası**, Başak Ertür (çev.), Metis Yayınları, 2005, s.50.

²⁷ Goldstein and Naglieri, **a.g.e.**, p. 47.

²⁸ Temel, Yakın ve Misci, **a.g.m.**, s.28.

²⁹ Özlem Gündüz Kalan, **a.g.m.**, s.77.

³⁰ Zeynep Direk (drl.), **Cinsiyetli Olmak, Sosyal Bilimlere Feminist Bakışlar**, 5. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2015, ss.41-42.

Bazı araştırmacılara göre kadın ve erkek arasında köken itibariyle doğuştan gelen bir farklılık söz konusudur. Bu farklılığın nedeni, tamamen biyolojiktir (beynin ebatları, kalıtsal özellikler, hormonlar, kromozomlar v.b). Bu farklılıklar kültüre göre de şekillenmekle birlikte çoğunlukla biyolojiktir. Örneğin, erkeğin kadından üstün olmasının temel nedeni erkekteki saldırganlık eğilimidir. Fakat çoğu araştırmacı bu savı ikna edici bulmamış, saldırganlık eğiliminin kültürden kültüre farklılık gösterdiğine ve evrensel bir olgu olmadığına deęinmiřlerdir³¹.

Diğer taraftan karşıt yazarlar, doğal farklılık anlayışının doğru bir bakış açısı olmadığını belirtmişlerdir. Fine (2011), toplumsal cinsiyetin ex nihilo (hiçten) yaratılamayacağını içinde yaşanılan toplum tarafından şekillendirileceğine dikkat ekmiřtir³².

Çoğu araştırmacı, kadın ve erkek davranış örüntülerinin biyolojik faktörler vasıtasıyla belirlendiği anlayışını tamamen yok saymasalar bile, davranışların biyolojik kökenlerden ziyade sosyokültürel boyutuna odaklanmışlardır. Biyolojik etkenler kadın ve erkeklerin ortaya koyduğu karmaşık toplumsal davranışları açıklamada yetersiz kalmıştır. Nitekim bireylerin davranış örüntülerinin doğuştan geldiğini savunanlar, insan davranışlarının biçimlenmesinde önemli ölçüde etkisi bulunan toplumsal etkileşimin rolünü yok saymaktadırlar³³.

Toplumsal etkileşimin bir sonucu olan cinsiyet rolleri, kadın ve erkeğe bir anlamda dayatılan roller, beklentiler ve görevler olarak düşünülebilir. Her iki cinsin toplumsallaşma sürecinde kültürel normlar kadın ve erkeğe bazı davranış modellerini öğreterek, içselleştirmesini beklemektedir. Toplumsal olarak uyumun bir ön şartı kabul edilen bu davranış kalıplarına bireyin bağlanması ve uyması beklenmektedir³⁴.

Başka bir görüşe ise, kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların tamamen biyolojik ya da tamamen kültürel olduğu varsayımları ikna edici değildir ve bunu tam

³¹ Anthony Giddens, **Sosyoloji**, Cemal Güzel (hızl.), 1. Baskı, İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2012, ss.505-506.

³² Cordelia Fine, **Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması**, Kıvanç Tanrıyar (ev.), İstanbul: Sel yayıncılık,2011, s.110

³³ Giddens, **a.g.e.**, s.506.

³⁴ çalışır ve Okur akıcı, **a.g.m.**, ss.272-273.

olarak anlamakta mümkün değildir. Aslında söz geçen çoğu farklılık hem biyolojik hem de kültürel etkileşimin doğal bir sonucudur³⁵.

Cinsiyet rolleri ve bu rollerin kazanılmasıyla ilgili yapılan tartışmalar, toplumsal cinsiyetin ve cinsiyet rollerinin konumu ve anlamı hakkında oldukça farklı düşünceler ortaya koymuştur. Cinsiyet rollerinin nasıl geliştiği sorusuna aranan cevaplar neticesinde toplumsal cinsiyete ilişkin birçok kuram ortaya konulmuştur³⁶.

1.1.3. Kuramsal Açıdan Cinsiyet

Cinsiyet olgusunun toplumsal düzlemde değerlendirilmesi, gelişmesi, kazanılması ile kadın ve erkek arasındaki farklılıkların temel nedenini ortaya koymak amacıyla geliştirilen pek çok kuram bulunmaktadır³⁷. Bilindiği gibi kuramlar, dünyayı olduğu gibi anlamaya çalışma gayreti ve belli olgu veya olguları sistemli bir şekilde organize etme çabaları olarak ortaya atılan bir grup fikirdir³⁸.

Toplumsal cinsiyet farklılıkları erkek ve kadınların kendilerine uygun olduğu düşünülen bir takım roller benimsemek üzere sosyalleştirilmelerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır³⁹.

Bu bölümde bahsi geçen cinsiyet farklılıkları ile toplumsal cinsiyetin oluşumu, gelişimi ve kazanımı ile ilgili literatürde en yaygın kullanılan kuramlar ele alınacaktır. Bunlar; Freud'un kendi görüşlerine dayanan *psikanalitik kuram*, cinsiyet farklılıklarının biyolojik farklılıklara dayandığını aktaran *biyolojik açıklamalar ve sosyobiyolojik kuram*, Bandura tarafından geliştirilen ve cinsiyet gelişimi ile cinsiyet farklılıklarını açıklamaya çalışan *sosyal bilişsel kuram*, çocukların bilişsel öğrenme yoluyla cinsiyete ilişkin şema geliştirdiklerini ileri süren *toplumsal cinsiyet şeması*, farklılıkları sosyalleşmeye atfeden *sosyal rol kuramı*, sosyal davranışların, toplumsal çevreye bağlı olarak geliştiğini iddia eden *benlik sunuşu kuramı* ve kadın ile erkek arasındaki

³⁵ Dökmen, **a.g.e.**, s.20.

³⁶ Vatandaş, **a.g.m.**, s.34.

³⁷ Gündüz Kalan, **a.g.m.**, s.78.

³⁸ Dökmen, **a.g.e.**, s.41.

³⁹ Nurcan Gümüş, "Çocuk Evlerinde Bulunan Kız Çocuklarının Sosyalleşmesi Üzerine Niteliksel Bir Araştırma", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.20.

farklılıkları cinsiyet kalıp yargısına dayandıran *toplumsal cinsiyet kalıp yargısının öğeleri modelidir*.

1.1.3.1. Psikanalitik Kuram

Psikanalitik yaklaşım, Freud'un görüşlerine dayanmakta ve toplumsal cinsiyetin gelişimine dair olarak geliştirilen ilk kuramsal açıklamalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Freud toplumsal cinsiyet gelişimine ilişkin bu kuramını libido kavramına dayandırmıştır⁴⁰. Libido, cinsel haz veya cinsel ilgi olarak tanımlanabilen yaşam enerjisidir⁴¹.

Freud toplumsal cinsiyetin kazanılmasına ilişkin üç dönem olduğunu belirtmiştir⁴²: İlk dönem, oral ve anal dönemleri içeren ve çocukların cinsiyetlerin arasındaki farklılıkların farkında olmadıkları dönemdir. Çocukların doğumlarından itibaren cinsiyet ve toplumsal cinsiyet deneyimleri birbirinden farklı değildir. Erkek çocuklar yaşama erkek anatomisine sahip olarak başlarken (libidoları cinsel organları ile yani penisle bağlantılıdır), kız çocuklar, bedensel olarak hem cinsel organları olan vajinaları hem de sahip oldukları erkeklik organı olarak klitoris ile iki cinsiyetlidir. Yani yaşamlarının ilk döneminde hem kız çocukları hem de erkek çocukları cinsiyet anlamında erkek, toplumsal cinsiyet anlamında ise erkeksidir.

İkinci dönem olan fallik dönemde, Freud'un psiko-analitik kuramına göre çocukların cinsel ilgisi yani libidoları cinsel organları üzerinde yoğunlaşmaya başlamaktadır. Bu dönem ayrıca psikocinsel gelişimin de fallik döneminin ilk aşaması olarak kabul edilmektedir. Kız çocukları ve erkek çocukları, erkeklerin bir penisi olduğunu fakat kızların olmadığı fark eder. Bu evrede özellikle çocuklar karşı cinsten olan ebeveynlerine yönelik cinsel duygular duymaya başlar ve kendisi ile aynı cinsten olan ebeveynine yönelik kıskançlık gibi duygular beslemeye başlar⁴³. Bunun nedeni

⁴⁰ Dökmen, a.g.e., s.42.

⁴¹ Fatih Yıldız, "Freud'da Ahlak Duygusunun Kaynağı ve Kant'ın Ahlak Düşüncesi", **Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:19, (2015), s. 141.

⁴² Dökmen, a.g.e., s.43.

⁴³ Özcan, a.g.t., s.14.

erkeklerin doğuştan bir penise sahip olması, kız çocuklarının ise buna önceden sahipken yitirdikleri ve kendilerini eksik hissetmeleridir⁴⁴.

Toplumsal cinsiyet kazanımı sürecinin üçüncü evresi ödipal dönemdir. Bu dönemde daha önce erkeklik yarışına giren çocuklar ödipal çatışma adı verilen bu durumdan vazgeçerek babalarına yönelik gelişen çekişme davranışından ve annelerine yönelik olan cinsel yönelimlerinden vazgeçerler⁴⁵. Çocukların bu dönemin ardından çatışma durumundan vazgeçen ve olgunlaşmaya başlayan erkek ve kız çocuklar aynı cinsten olan ebeveynleriyle özdeşleşme yoluna girerler⁴⁶. Özdeşleşme çocukların çevrelerinde bulunan ana babalarının beceri ve özelliklerini görerek kendi benliklerine uyarlaması olarak tanımlanmıştır. Bu sayede çocuklar ana babalarının küçük bir modelini oluşturmanın dışında, aynı zamanda bu beceri ile doğru ile yanlış ayırt ederek kendi belliklerine de katkıda bulunurlar. Bu dönemin bir diğer önemli unsuru ise “ben”in sona erdiği ve onun dışındaki şeylerin başladığı yer olan “ego sınırları” kavramıdır. Psikanalitik açıdan bakıldığında çocuklar dünyaya ego sınırları ile gelmez, bunlar okul öncesi dönemde öğrenilen ve geliştirilen olgulardır⁴⁷.

Psikanalitik kuram, çocukların kişilik gelişim süreçleri ve biyolojik farklılıklar temelinde biçimlenen toplumsal cinsiyet kimliklerine dair açıklamalar getirmiştir. Buna göre, çocuklar ebeveynlerinden öğrendikleri davranışları kabul edip onaylama, içselleştirme ve uygulama şeklinde üçlü bir kombinasyonu takip etmektedirler⁴⁸.

Kısaca Freud’un psikanalitik kuramına göre, toplumsal cinsiyetin kazanımı ile cinsiyet rollerinin oluşumu, çocukların cinsiyetler arasındaki farklılığın anlaşılmasıyla başlamakta ve çocukların kendi cinslerindeki ana babalarıyla özdeşleşmeleriyle sona ermektedir.

⁴⁴ Akarsu, **a.g.e.**, s. 275.

⁴⁵ Dökmen, **a.g.e.**, s.44.

⁴⁶ Özcan, **a.g.t.**, s.14.

⁴⁷ Nihal Şıvgın, “Cinsiyet Rollerini Eğitim Etkinliklerinin Anasınıfına Devam Eden 60-72 Aylık Çocukların Toplumsal Cinsiyet Kalıplarına Etkisinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015, s.13.

⁴⁸ Maide Gök, “Kadına Yönelik Şiddetin Kuramsal Temelleri Ve Çözüm Önerileri”, **Turkish Studies Journal**, Volume:11 Issue:2, (2016), s. 464.

1.1.3.2.Biyolojik Açıklamalar ve Sosyobiyojik Kuram

Cinsiyet farklılıkları bu yaklaşımda biyolojik faktörlere (beyninin yapısına, hormonlara v.b) dayandırılmıştır. Kadın ve erkekler arasındaki farklılıklar tarih boyunca yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli açıklamalara sahne olmuştur. Kadınlar erkeklere göre daha sevecen, sinirli, utangaç olma gibi özelliklerle bağdaştırılmış bu farklılıklar bir tür salgıya (safra, balgam, kan v.b.) bağlanmıştır. Kadın ve erkek arasındaki farklılıkların biyolojik kökenli olduğunu destekleyen veya karşı çıkan birçok araştırma sonucu bulunmaktadır⁴⁹.

Beyin temelli olarak son yapılan araştırmalara göre ise, kadın ve erkek arasındaki farklılıkların beyinsel olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmuştur. Beynin bölümlerine ilişkin yapılan araştırmaların sonucunda erkek beyninin kadın beynine göre daha büyük olduğu saptanmıştır. Yine beyin duyu merkezi olan limbik kısmının ise kadınlarda erkeklere göre daha büyük olduğu görülmüştür. Kadınların bu yüzden duygusal sinyallere daha açık olduğu saptanmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, beyin yapısının kesin olarak cinsiyet farklılıklarına neden olduğu, doğumdan önceki hormonlar ile kromozomların cinsiyete bağlı olarak farklılaştığı görülmüştür⁵⁰.

Diğer bir araştırmaya göre, doğumunun ilk yıllarından itibaren birçok bebeğin taraması yapılmış ve farklılıkların yine biyolojik olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, fiziksel gelişimin ilk dönemlerindeki yürüyebilme, baş kaldırabilme gülümseme gibi bazı davranışların kazanılma hızı çocuklarda farklı kişilik özelliklerinin edinilmesinin yolunu açmaktadır. Hızda gerçekleşen bu farklılıklar kız çocuklarının daha sosyal olması, erkek çocuklarının ise daha asi, bağımsız olmasına neden olduğu iddia edilmiştir. Bu görüşe karşı bir görüşte ise, kız ve erkek çocukları arasındaki gelişim farklılığı toplumsal çevreye dayandırılmıştır. Farklı giysiler giydirilmesi, farklı muamele gösterilmesi, kız ve erkek çocuklarının kişilik özelliklerini kazanmasına doğrudan etki ettiği görülmüştür⁵¹.

⁴⁹ Dökmen, a.g.e., s.48.

⁵⁰ Mücahit Gültekin, "Bilimsel Araştırmalarda Kadın-Erkek Farklılıkları", Aile Akademisi Derneği, Bursa,2014, s.12-13. http://turkiyeaileplatformu.com/wp-content/uploads/2014/07/arastirma_kadin_erkek_farkliliklari.pdf Erişim Tarihi:27.12.2015.

⁵¹ Dökmen, a.g.e., ss.50-51.

Cinsiyet farklılıklarına ilişkin yapılan çalışmalarda hormonların da bu farklılıklara neden olabileceği görülmüştür. Örneğin oyuncak seçiminde kız ve erkek çocukları arasında gözle görülür farklılıklar gözlenmiştir. Kız çocukların oyuncak bebek, erkek çocukların ise silah, kamyon gibi oyuncakları tercih ettikleri, birbirlerinin oyuncakları ile oynamayı ise reddettikleri görülmüştür. Erkek çocukları hız ve dayanıklılık gibi özellikler isteyen oyunları tercih ederken, kız çocukları bakım verme, anne rolü gibi oyunları tercih etmiştir⁵².

Diğer bir bakış açısı olan sosyobiyolojik yaklaşıma göre, kadın ve erkekler arasındaki farklılıklar yalnızca fiziksel olarak açıklanamaz. Her iki cinsin psikolojik farklılıkları da bulunmaktadır. Dahası bu farklılıklar değişmez niteliktedir⁵³. Bu yaklaşım milyonlarca yıllık bir evrimsel dönemi ve genetik değişimi cinsiyet farklılıklarının nedeni olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre insanoğlu kendi genlerinin geleceğe taşınması için farklı farklı yollar bulmuştur. Toplumsal cinsiyet rolleri de bu yollardan biridir. Buna göre, kadınlar doğurabilme özelliğine sahip oldukları için ilgi ve bakım odaklıdır. Diğer taraftan erkeklerin fiziksel anlamda daha güçlü olması onlara savaşçı özellikleri katmış ve bu yüzden cinsiyet rolleri ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla geleneksel olarak sunulan cinsiyet rolleri insanoğlunun hayatını sürdürebilmesi ve genetik olarak soyunun devam edebilmesi için ortaya çıkmış bir olgudur⁵⁴.

Nitekim kadın ve erkekler doğaya uyum gösterebilmek amacıyla farklı sistemler ortaya koymuşlardır. Bu yüzden evrim sürecinin neden olduğu cinsiyet farklılıkları zannedildiği gibi kontrol dışı ya da değiştirilemez değildir. Evrim sürecinin neden olduğu bu farklılıklarının ana kaynakları bulunur ve gerekli olan düzeltme veya ayarlamalar yapılırsa söz konusu cinsiyet ayrımı ortadan kalkabilir. Çünkü farklı uyum

⁵² Mücahit Gültekin, “Bilimsel Araştırmalarda Kadın-Erkek Farklılıkları”, Aile Akademisi Derneği, Bursa, 2014, s.19-20. http://turkiyeaileplatformu.com/wp-content/uploads/2014/07/arastirma_kadin_erkek_farkliliklari.pdf erişim Tarihi: 27.12.2015.

⁵³ Özgür Güldü ve Müge Ersoy Kart, “Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:64, Sayı:3,(2009), ss.101-102.

⁵⁴ Dökmen, **a.g.e.**, ss.53-54

sürecinin getirdiği psikolojik farklılıkların aynı olması mümkün değildir ve bu yüzden cinsiyetler birbirleri üzerinde üstünlük iddia edebilecek pozisyonda değildirler⁵⁵.

1.1.3.3.Sosyal Bilişsel Kuram

Cinsiyet gelişimi ile cinsiyet farklılaşması sosyal bilişsel kuram aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kurama göre, cinsiyet gelişiminde evrimsel süreçler göz ardı edilemez, ancak toplumsal süreçlerin bir sonucu olan sosyal davranış yalnızca biyolojik faktörlere de bağlanamaz⁵⁶.

Davranışçı kuramların insan davranışlarını tam olarak açıklayamadığı şeklinde bir eleştiri doğrultusunda geliştirilen bu kuram, kimi zaman sosyal öğrenme kuramı olarak da adlandırılmaktadır⁵⁷.

Bu kuramda, toplumsal cinsiyetin gelişimi üç faktöre dayalı olarak açıklanmıştır. Bunlar, kişisel faktörler, davranış örüntüleri ve çevresel olaylardır. Kişisel faktörler, bilişsel ve duygusal durumları, cinsiyetle ilişkili bağlantıları, davranış ve değerlendirme kriterlerini ve benlik durumlarını içermektedir. Davranış örüntüleri, cinsiyetle ilişkili faaliyetleri kapsamaktadır. Çevresel faktörler ise, kişinin günlük yaşantısında karşılaştığı geniş kapsamlı bir toplumsal etkileri içermektedir. Bu üç faktör karşılıklı olarak sürekli bir etkileşim içerisinde bulunurlar. Her bir faktörlerin etkisi duruma göre farklılık gösterebildiği gibi baskınlığı da değişebilmektedir⁵⁸.

Toplumsal cinsiyet gelişimi üç farklı sosyobilişsel faktöre dayandırılmıştır. Bunlar model alma ve pekiştirme (taklit), doğrudan yaşantı ve öğrenmedir. Model alma ve pekiştirme, bir davranışın çocuklar için genelde ebeveyn davranışlarının model alınması ve davranışın ardından ödüllendirilmesiyle pekiştirilen bir öğrenme türüdür. Örneğin bir baba yere düşen oğluna “erkek adam ağlamaz” şeklinde bir tepki gösterirse, bu erkek çocuk gelecekte canı yandığı halde ağlayamayabilir. Bu şekilde ebeveynler çocuklarına cinsiyet rollerine ilişkin davranış örüntülerini pekiştirebilir. Taklit ise,

⁵⁵ Özgür Güldü, Müge Ersoy Kart, **a.g.m.**, ss. 101-102.

⁵⁶ Dökmen, **a.g.e.**, s.63

⁵⁷ Mustafa Bayrakçı, “Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:14, (2007), s.198.

⁵⁸ Dökmen, **a.g.e.**, ss.63-64

gözlemlenen davranışı tekrar etme ya da uygulama olarak düşünülebilir. Bu yolla çocuklar ebeveynlerinden cinsiyet rollerine ilişkin davranışları öğrenir ve pekiştirirler⁵⁹.

Cinsiyetin kazanılmasında model alma kadar etkili olan diğer faktör doğrudan yaşantıdır. Doğrudan yaşantı çocukların bir olaya ilişkin gösterdikleri davranış şekilleriyle öğrenmenin doğrudan gerçekleşmesidir. İnsan davranışları öğrenilebildiği gibi, elde edilen deneyimler yoluyla zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilmektedir. Dolayısıyla insan davranışları gözlemler kadar doğrudan deneyimlerden/yaşantılardan da etkilenmektedir⁶⁰.

Sosyal bilişsel kurama göre, çocuklar doğumlarından itibaren aileleri tarafından cinsiyet temelinde farklı olarak algılanmaktadırlar. Bu cinsiyet farklılıkları temelinde davranış sergilenen çocuklar, cinsiyet rollerini öğrenmeye başlamaktadır. Bir çocuk toplumsal cinsiyet rollerini, rolün öğrenilmesi, toplumsallaşması ve içselleştirmesi olarak üç çerçevede hayatına geçirmektedir. Bu üçlü etkileşim ebeveyn, aile, öğretmenler, arkadaşlar grupları ve medya tarafından devam ettirilir ve yeniden üretilmesi süreci gerçekleştirilir ve bir kuşaktan diğer kuşağa aktararak sürdürülür⁶¹. Bu sayede çocuklar toplum tarafından belirlenmiş cinsiyet rollerini öğrenirler ve toplumsallaşma sürecine dahil olurlar.

Cinsiyet rollerinin açıkça tanımlandığı (geleneksel toplum yapısı) ve açıkça tanımlanmadığı toplumlarda (bireyci toplumlar), cinsiyet rollerinin öğrenilmesi koşullara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bunun nedeni kültürün şekillendirdiği toplumsal yapıdır⁶².

1.1.3.4. Toplumsal Cinsiyet Şeması Kuramı

Toplumsal cinsiyet şeması kuramı, sosyal öğrenme ve bilişsel şema kuramlarının temel görüşlerini birleştirir niteliktedir. Özellikle çocuklar tarafından cinsiyetleri ayrıştırma noktasında, çocuğun benlik algısını da içeren ve kültürün

⁵⁹ Şıvgın, **a.g.t.**, ss.19-20.

⁶⁰ Aylin Kırhan, "Üniversite Öğrencilerinin Tematik Televizyon Kanal Tercihleri Kullanımlar Ve Doyumlar Kuramı" Sosyal Öğrenme Kuramı Çerçevesinde Maltepe Üniversitesi'nde Bir Çalışma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.36.

⁶¹ Gümüş, **a.g.t.**, ss.22-23.

⁶² Güldü ve Ersoy Kart, **a.g.m.**, ss.104-105.

yansıması olan kadınlık ve erkeklik tanımlarına göre kategorize edildiği ve uygulandığı görülmektedir. Bu kuram aracılığıyla çocukların cinsiyetlerine ilişkin tutum ve davranışları nasıl edindikleri açıklanmaya çalışılmaktadır⁶³. Çocuklar toplumsal süreçte belli bir cinsiyet tipi edinirler. Bu toplumsal yaşantının bir sonucudur. Çocukların içinde yaşadığı toplum, kültürel açıdan cinsiyet tipine az önem verdiği takdirde, çocuk kendi oluşturduğu davranışlarda ve benlik durumlarında zayıf bir cinsiyet tipi edinir⁶⁴.

Şema yapı itibarıyla bilişsel bir özellik göstermektedir. Bireylerin algılarını tasarlayan sistemli bir çağrışım ağıdır. Sözü geçen şema, dışarıdan gelen bilgileri, zihinsel süreçlerde şemaya uygun şekilde işler ve ilgili kategorilerle organize edebilir. Şematik bilgi işleme süreci oldukça seçici bir özellik gösterir. Dışarıdan gelen sayısız uyarıcıdan şemaya uygun olanlar seçilerek şematik anlamlar yüklenir. Bilgileri toplumsal cinsiyet şemasına uygun olarak işlemede ise, tüm nesne ve olaylar, toplumsal cinsiyet bağlamında kadınsı ve erkeksi ayrımına bağlanarak işlenir. Hatta cinsiyetle ilgisi bulunmayan bilgiler bile bu cinsiyet şemasına uygun şekilde işlenir⁶⁵. Örneğin, duyarlı ve hassas gibi özellikler kadınsı kategorisine, saldırgan ve girişken gibi özellikler ise erkeksi kategorisine dahil edilebilir.

Kuramın bir diğer değindiği nokta, her iki cinsiyete ilişkin davranış örüntülerinin tek bir bireyde olabileceği hatta bulunması gerektiğidir. Toplumsal yapıda birey, cinsiyet rollerine ilişkin sosyobilişsel şemalar oluşturmakta ve buna uygun davranış kalıplarına sahip olmaktadır. Bu kurama göre, yüksek oranda erkeksi özellikler gösterirken az miktarda kadınsı özelliğe sahip olan erkekler erkeksi, veya tersi durumdaki kadınlar kadınsı özellik göstermektedir. Kadınsılığın ve erkeksiliğin tek bir bireyde aynı anda görülebileceğini dile getirerek, androjen kavramına ışık tutmuştur. Androjen bireylerde, kadınsı ve erkeksi özellikleri eşit miktarda bulunabilirken, farklı oranlarda da bulunabilmektedir⁶⁶. Ancak bu özellik, cinsiyet rollerinin katı olarak belirlendiği geleneksel toplumlarda, onaylanmayabilir.

⁶³ Dökmen, **a.g.e.**, s.68.

⁶⁴ Özcan, **a.g.t.**, s.15.

⁶⁵ Dökmen, **a.g.e.**, s.69

⁶⁶ Yaşar Özbay ve Diğerleri, “Üniversite Öğrencilerinin Profesyonel Yardım Arama Tutumları, Cinsiyet Rollerini ve Kendini Saklama Düzeyleri”, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 4, 2011, ss. 60-61.

1.1.3.5.Sosyal Rol Kuramı

Bu kuram, kadın ve erkeklerin cinsiyet rollerinin dayandığı toplumsal rolleri irdelemektedir. Cinsiyet rollerinin etkilendiği sosyal ve psikolojik faktörleri analizi etmektedir. Bu faktörler toplum içerisinde kadın ve erkeğin cinsiyet rollerini kazanımını sağlamaktadır⁶⁷. Çünkü kadın ve erkekler cinsiyetlere ilişkin tutum davranışları gösteren cinsiyet rollerine doğuştan sahip değildir. Toplumsallaşma sürecinde bireyin bu rolleri içselleştirmesi beklenmektedir. Örneğin toplumsal yaşantının bir sonucu olarak ortaya çıkan cinsiyete dayalı iş gücü, tipik olarak cinsiyet farklılıklarını yansıtmaktadır. Kadınlardan beklenen davranış örüntüleri daha çok bakım hizmetleri ve evle ilgili konular iken, erkekten beklenen davranış kalıpları gelir elde etme ve evi geçindirme gibi rollerdir⁶⁸.

Cinsiyet farklılıkları, toplumsal yapının kadın ve erkeğe yüklediği sorumluluklara ve getirdiği sınırlılıklara uyum sağlamanın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak sosyal rol kuramı, cinsiyet farklılıklarının neden olduğu bazı biyolojik özellikleri de göz ardı etmemektedir. Erkeğin daha güçlü ve kuvvetli olması, onun “çalışan” rolünde olmasına, kadının doğum yapabilme ve emzirme özelliği “ev kadını” rolünde olmasına neden olmuştur⁶⁹.

Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin yargılar çocukluğun ilk döneminden itibaren kendini göstermeye başlamaktadır. Ancak en yoğun yaşandığı dönemi yetişkin dönemindedir. Günümüzde halen toplum içerisinde erkekler, kadınlara göre daha etkin bir gücü elinde bulundurmaktadırlar⁷⁰.

Cinsiyet farklılıklarını yaratan yine toplum içerisinde yaşayan toplumsal olarak farklı statüler verilen kadın ve erkeklerdir. Bu farklılık ve kalıp yargılar temelde yine iki cinsiyetin birbirinden beklediği davranışları içermektedir. Sosyalizasyon sürecinde kadın ve erkeğe yüklenen rol ve sorumluluklar değiştiği takdirde, cinsiyet farklılıkları da değişime uğrayacaktır. Ancak ev içi ve ev dışı sorumluluklar eşit şekilde dağılırsa

⁶⁷ Şıvgın, **a.g.t.**, s.19.

⁶⁸ Gümüş, **a.g.t.**, s.21.

⁶⁹ Dökmen, **a.g.e.**, s.84.

⁷⁰ Güldü ve Ersoy Kart, **a.g.m.**, ss.103-104.

cinsiyet rolleri, cinsiyet kalıp yargıları ortadan kaybolabilir⁷¹. Aksi takdirde cinsiyet farklılıkları hem kadına hem de erkeğe yüklediği bir takım sorumluluklarla, kadın ve erkek arasındaki rol ayrımı daha da belirginleştirecektir.

1.1.3.6.Benlik Sunuşu Kuramı

Bu kurama göre cinsiyetle ilişkili sosyal davranışlar esnek yapıya sahip olmakla birlikte birçok faktörden etkilenmekte ve ortama bağlı olarak değişmektedir. Toplumsal cinsiyet sosyal düzlemde önemli, bir o kadar çarpıcı bir sosyal kategoridir. Dolayısıyla toplumsal cinsiyetle bağlantılı davranışların üç farklı faktörden etkilendiği görülmektedir. Bunlar; algılayan, aktör ve ortamdır. Algılayan; toplumsal cinsiyetle ilgili inanç ve davranışların yönlendirdiği kişidir, çevresini bu çerçevede algılar ve beklentilerini zihinsel olarak onaylatır. Aktör; davranışta bulunan kişidir. Aktör kendisindeki benlik kavramını onaylayacak şekilde, gelen uyarıcıları işler ve bu sayede çevresiyle uyumu sağlar. Ortam ise, aktörün bulunacağı davranışın sosyal anlamda kabul edilebilirliği ile ilgilidir⁷². Yukarıda açıklanan üç faktör olan algılayan, aktör ve ortam, bireylerin sosyal ortamda, cinsiyetle ilişkili davranışlarını şekillendirmekte ve bu üç faktörün etkileşimiyle gelecekteki davranışlarını biçimlendirmektedir.

İnsanların birbirleriyle ilgili izlenimlerini etkileyebilmek için kullandığı bir takım benliği sunma stratejileri bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan benliği sunuş stratejisi övmedir. Karşıdaki kişiyi övmek, onun benlik saygısını arttıracığından öven kişiyi beğenme ihtimali de artacaktır. Benliği sunma stratejilerinden bir diğeri ise, kendini engellemedir. İki çeşidi bulunmaktadır. Örneğin bir kişi sınava girmeden önce kendisiyle ilgili bir sağlık sorununa işaret edip yakınması açıklamaya dayalı benlik engellemelidir. Fakat kişinin sınava yeterince çalışmaması veya çalışmamak için türlü bahaneler bulması davranışsal benliği engelleme olarak karşımıza çıkmaktadır⁷³.

1.1.3.7.Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargısının Öğeleri Modeli

Bu modelin temeli bilgi işleme kuramı ve toplumsal cinsiyet şemasına dayanmaktadır. Modelin amacı, çocuklar tarafından kullanılan kalıp yargılı bilgilerin

⁷¹ Dökmen, a.g.e., ss.81-82.

⁷² Dökmen, a.g.e., s.86.

⁷³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 16. Basım, Ankara: Evrim Yayınevi, 2014, ss.256-257.

nasıl kullanıldığını anlamaya yöneliktir. Toplumsal cinsiyete dayalı bilgi, rol davranışları, mesleki özellikler, kişisel özellikler ve dış görünüm gibi özellikleri içermektedir. Cinsiyet ilgili bilgiler bu öğelere göre şekillenmektedir ve erkeksi ile kadınsı olmak üzere iki türde ele alınmaktadır. Tüm bu özellikler cinsiyet kalıp yargısı çerçevesinde birbirleriyle etkileşim içerisindedir ve karşılıklı bağlantıları içerirler. Bağlantıların ise üç tipi bulunmaktadır: Cinsiyet-öge bağlantısı, öge içi bağlantılar ve ögeler arası bağlantılar⁷⁴. Örneklerle açıklamak gerekirse, cinsiyet-öge bağlantısına göre kadın uzun saçlıdır. Öge içi bağlantılara göre, erkek asidir, fiziksel gücü yüksektir. Son olarak ögeler arası bağlantılara göre topuklu kadın ayakkabı giyer, hassastır. Tüm bu çağrışımlar aracılığıyla kişi karşısındaki kişi hakkında bir takım izlenimlere sahip olabilir ve akıl yürütebilir.

Yukarıda bahsedilen cinsiyet kuramlarına göre, toplumsal süreçte bireylerin toplumsal cinsiyet rollerini edinmesi, bu rollerin yeniden üretilmesi ve kuşaktan kuşağa aktarılması pek çok unsura bağlıdır. Kuşaktan kuşağa aktarılması noktasında toplumsal etkileşimin en büyük unsuru olan iletişim başat rol oynamaktadır. Çünkü sosyal yapı içerisinde bireyler birbirleriyle iletişim yoluyla anlaşmaktadır.

1.1.4. İletişim Disiplini Açısından Cinsiyet Farklılıkları

İnsanoğlu dünyaya cinsiyeti üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmayarak gelmektedir. Dünyaya geldikten sonra ise, yaşadığı toplumsal çevrenin ve de biyolojik etkenlerin etkisiyle cinsiyetine ilişkin rolleri öğrenmekte ve toplumsal cinsiyete sahip olmaktadır. Kültürel gereklilikler, toplumsal beklentiler bireyin cinsiyeti üzerinde doğrudan etki sahibi olmaktadır. Gündelik hayatta, politik, ekonomik hayatta ve hayatın diğer tüm alanlarında kadın ve erkekler sergiledikleri davranış kalıplarını toplumların beklentilerini karşılamak, toplumsal onay görmek, sosyal beğenirlik düzeyini arttırmak gibi nedenlerle şekillendirmektedir. Kadın ve erkeklerin toplumsal hayatlarını cinsiyetlerine göre şekillendirmesi kuşkusuz iletişim kurma biçimlerine de yansımaktadır. Sözel veya sözel olmayan tüm davranışlar da tıpkı diğer tüm sosyal dinamikler gibi, cinsiyet farklılıklarından etkilenmektedir.

⁷⁴ Dökmen, a.g.e., s.81.

Sözel olmayan iletişim biçimlerinden göz temasını örnek olarak verilebilir. Toplumsal etkileşime girmek veya devam ettirmek için, erkek egemen toplumlarda erkekler kadınlara nazaran, diğer yabancılarla göz teması kurma noktasında daha özgür davranabilmektedirler. Örneğin oturma biçimleri de kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi cinsiyete göre de farklılık göstermektedir. Erkekler oturma biçimi olarak bacakları açık daha rahat olmaya ve görünmeye meyilli iken kadınlar eller dizde, bacakları kapalı şekilde oturmayı tercih etmektedir⁷⁵.

Toplumsal süreç içerisinde öğrenilen yukarı örnekleri verilen toplumsal cinsiyet rolleri genel olarak sosyal yapı içinde iyi tanımlanmışlardır. Erkeğe saldırganlık, bağımsızlık, güç gibi özellikler atfedilirken, kadınlara doyurulma, bağımlılık gibi daha alt düzey özellikler yüklenmiştir⁷⁶. Cinsiyetler arası ilişkiler açısından bir değerlendirme yapılması gerekirse, erkek üstünlüğü, kadının değer ve güç üstünlüğü bakımından çok daha fazladır. Toplumsal olarak kadın ve erkeklerin birbirlerinden beklentileri şu şekildedir⁷⁷:

KADINLAR İÇİN		ERKEKLER İÇİN	
<i>Şöyle ol</i>	<i>Böyle olma</i>	<i>Şöyle ol</i>	<i>Böyle olma</i>
Yumuşak	Sert	Sert	Yumuşak
Uyum gösteren	Hükmeden	Hükmeden	Uyum gösteren
Güçsüz	Güçlü	Güçlü	Güçsüz
Kabullenici	Yargılayıcı	Yargılayıcı	Kabullenici
Kararsız	Kararlı	Kararlı	Kararsız
Başarı peşinde koşmayan	Başarılı	Başarılı	Başarısız
Bağımlı	Bağımsız	Bağımsız	Bağımlı
Çaresiz	Çözüm getiren	Çözüm getiren	Çaresiz
Edilgen	Etkin	Etkin	Edilgen

Tablo 1: Toplumsal Açından Kadın Ve Erkeklerden Beklenen Davranış Özellikleri

Kaynak: Erhan Eroğlu ve A. Halûk Yüksel (Ed.), **Etkili İletişim Teknikleri**, 1. Baskı, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2775, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1733, 2013, s.63.

⁷⁵ Giddens, **a.g.e.**, ss. 171-172.

⁷⁶ Goldstein and A. Naglieri, **a.g.e.**, p.94.

⁷⁷ Erhan Eroğlu ve A. Halûk Yüksel (Ed.), **Etkili İletişim Teknikleri**, 1. Baskı, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2775, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1733, 2013, ss.62-63.

Tabloda gösterilen ve cinsiyetlere yüklenen bu özellikler toplumsal açıdan kadın ve erkekler beklenen davranış kalıplarıdır. Bu davranış kalıpları kadın ve erkeklerin sosyal hayatının tamamına nüfuz ederek, tüm hayatlarını kontrol etmektedir.

Toplumsal normlar bakımından kadın ve erkeğin kendini sunuş biçimi, dış görünüş kodları ile iletişimde farklılaşmayı sağlayan tüm unsurları içermektedir. Sözsüz iletişim bu farklılaşmanın bir diğer önemli yönünü ifade etmektedir. Sosyal yapı kadın ve erkeklerden kendi normlarına uygun davranış kalıpları oluşturmasını beklemektedir. Giyim kuşam kodları da sözsüz iletişimin vurgulandığı diğer bir alandır. Örneğin kadınlar etekle, topuklu ayakkabı ile bağdaştırılırken, erkekler pantolonla, kravatla özdeşleştirilmektedir⁷⁸.

Yapılan araştırmalar neticesinde kadın ve erkeklerin renk tercihlerinin de cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Erkekler renk tercihi bakımından deniz mavisi, koyu mor tonları, yeşil tonlarını seçerken, kadınların pembe, açık yeşil, açık mavi gibi açık tondaki renkleri tercih ettiği gözlemlenmiştir⁷⁹. Örneğin uçuk pembe, çekingenlik, nezaket, yumuşaklık, mahcubiyet gibi duygulara atıfta bulunduğu görülmektedir. Renk seçimi bakımından bakıldığında, uçuk pembenin atfettiği anlamların kadına yönelik olduğu görülmektedir⁸⁰. Diğer tüm unsurların yanında görüldüğü gibi renk seçimi de cinsiyet farklılıklarından etkilenmekte bu da kadın ve erkeklerin sosyal yapı içerisinde kurduğu iletişimi şekillendirmektedir.

Cinsiyetler arası iletişim biçimlerini şekillendirmede kişisel alan kullanımı ve dokunma da önemli bir yere sahiptir. Beden hareketleri olarak sözsüz iletişimde değerlendirebilecek kişisel alan kullanımı, toplumsal yapıyı oluşturan kültürün etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin kadınlar karşı cinse dokunma hususunda, erkeklerden daha az girişken durumdadırlar. Yine oturma ve kişisel alanı kullanma konusunda erkekler, bacaklar açık, kolları sandalyede ve bacak bacak üstün atma eğilimindeyken, kadınlar eller dizlerde bacaklar bitişik şekilde kapanma hareketi göstermektedirler⁸¹.

⁷⁸ Eroğlu a.g.e., ss.67-68.

⁷⁹ <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/yasam/158916.aspx> Erişim Tarihi: 19.06.2016.

⁸⁰ Tülay Özdemir, "Tasarımda Renk Seçimini Etkileyen Kriterler", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, (2005), s.393.

⁸¹ Eroğlu, a.g.e., s.69.

Cinsiyet farklılıklarına duygusal çerçeveden bakıldığında, erkeklerin kadınlara nazaran daha düşük duygusal ayırım becerisine sahip olduğu görülmektedir. Erkeklerin, kullandıkları ses tonu, kişilerarası ilişki ve iletişim ağı jest mimikler bakımından benzer ayrıntılarda kadınlara oranla daha az duyarlı oldukları görülmektedir. Kadın ve erkeklerin yazdıkları yazılara bakıldığında, erkeklerin sayı, edat, soru işareti ve özellikle “ben” zamirini yoğun olarak kullandıkları görülmüştür. Her iki cinsiyetin yazdığı kelimeler duygusal bağlamda analiz edildiğinde erkeklerin daha çok saldırı, yer, oran gibi unsurlara önem verdiği, kadınlarınsa destekleyici bir dil kullandıkları görülmüştür⁸². Toplumsal yapı içerisinde kadın ve erkeklerin kullandıkları sözlü iletişim dili de tıpkı sözsüz iletişim gibi farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar şöyle açıklanabilir:

ERKEKLER	KADINLAR
Erkekler konuşurlarken yüksek ses tonuyla konuşur.	Kadınlar konuşurken yumuşak ses tonuyla konuşur.
Erkekler konuşurken vurgu yapmak için seslerini yükseltir.	Kadınlar konuşurken vurgu yapmak için ses perdesini ve ses değiştirmeyi kullanır.
Erkeklerin konuşması daha monotondur. Üç ses tonu kullanırlar.	Kadınlar daha duygusal vurgular yaparlar. Beş ses tonu kullanırlar.
Erkekler konuşma sırasında başkalarının sözünü kesme eğilimi gösterir.	Kadınlar konuşma sırasında erkeklere göre çok daha az söz kesme eğilimi gösterir.
Erkekler sözlerinin kesilmesine daha az izin verirler.	Kadınlar sözlerinin kesilmesine daha fazla izin verirler.
Konuşma sırasında erkekler kendileri hakkında daha az kişisel bilgi verirler.	Kadınlar konuşma yaparlarken kendileri hakkında daha çok bilgi verme eğilimi gösterir.
Erkekler doğrudan suçlayıcı konuşur. Örneğin, “Aramadın!”	Kadınlar dolaylı yoldan suçlayıcı konuşur. Ses tonuyla suçlamayı vurgular. Örneğin, “Aramadın?”

⁸² Erkan Özdemir, “Cinsiyet Bazlı Farklılıklar ve Erkek Tüketicilere Yönelik Pazarlama Stratejileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt:8 Sayı:29, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068263/5000063326> Erişim Tarihi:21.05.2016, s. 264.

Bir konu hakkında doğrudan ifadeler kullanırlar.	Bir konu hakkında dolaylı ifadeler kullanırlar.
Konuşmaları sırasında daha az kuvvetlendirici sözcüklere başvururlar.	Konuşmaları sırasında daha çok kuvvetlendirici sözcüklere başvururlar. Örneğin, <i>çok iyi, gerçekten güzel, en çok</i> bu şekilde gibi.
Deklare edici cümle kuruluşlarını yeğlerler. Örneğin, “ <i>Güzel bir gün!</i> ”	Denemeli, onay bekleyen cümle kuruluşlarını tercih ederler. Örneğin, “ <i>Güzel bir gün değil mi?</i> ”
Konu değiştirirken daha çok ünlem, nida kullanırlar. Örneğin, <i>Aaa bak! Hey!</i>	Konu değiştirirken daha çok bağlaç kullanırlar. Örneğin, <i>bu arada, öte yandan</i> gibi.
Erkekler bir görüşmeyi canlandırmak için daha az soru sorma eğilimi gösterirler.	Görüşmeyi canlandırmak için daha çok soru sorarlar.

Tablo 2: Sözlü Ve Sözsüz İletişim Biçimlerinin Kadın Ve Erkekler Arasında Kullanılma Biçimleri

Kaynak: Eroğlu, a.g.e., s.66.

Toplumsal etkileşim sırasında, ortaya çıkabilecek uyumsuzluk olarak çatışma da cinsiyet farklılıkları açısından kadın ve erkeklerin ayrıştığı bir diğer noktadır. Konuşma dili genel olarak kadınlar için anlaşma, uzlaşma sağlamaya yönelikken erkekler için bir rekabet alanı olarak algılanmaktadır. Çoğu kadın çatışma ortamından bağları zedeleyecek korkusuyla uzaklaşırken, çoğu erkek çatışmayı rekabetçi ruhu besleyen bir nevi ödül olarak görmektedir⁸³.

Cinsiyet açısından bakıldığında yukarıda anlatılan tüm faktörlerin toplumsal etkiler sonucunda gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırma da bunu destekler niteliktedir. Lise öğrencileri arasında yapılan ikna edilebilirlik araştırmasında kız ve erkek öğrencileri arasında önemli ölçüde bir ayrım saptanmıştır. Ancak ilkökul öğrencilerine yapılan aynı araştırmada böyle bir ayrım ortaya çıkmamıştır. Buradan da anlaşılıyor ki iletişim tabanlı bir araştırmada ikna açısından kadın ve erkek arasında biyolojik kaynaklı bir fark yoktur. Bunun aksine lise

⁸³ Eroğlu, a.g.e., s.72.

öğrencilerine yapılan araştırma sonucuna göre, cinsiyet tabanlı farklılaşmalar ileriki yaşlarda, sosyal yapının tanımladığı ve beklediği şekilde ortaya çıkmaktadır⁸⁴.

1.2.BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ

1.2.1. Biliş Kavramı

Biliş zihinsel süreçlerle ilgili bir kavramdır. Biliş denildiğinde ilk akla gelen zeka ile ilgili bir kavram olduğudur. Ancak biliş, dış dünyayı anlama, algılama, öğrenme, problem çözme, sınıflandırma, anımsama gibi tüm zihinsel süreçleri kapsamaktadır⁸⁵.

Biliş, bir bilme durumu veya süreci olarak nitelenebilir. Algılama, tanıma, akıl yürütmeyi kapsayan her türlü bilme sürecini kapsayan bir kavramdır⁸⁶.

Biliş kavramını anlamak için zihinsel süreçlerle (duyu, hayal, hafıza, akıl yürütme v.b.) ilişki kurmak gereklidir⁸⁷.

Xinyan (2008)'e göre biliş psikolojik bir kavramdır. Bu anlamda biliş, akıl yürütme, sezgi ve duyular yoluyla bilgi edinme eylemi veya işlemi olarak tanımlanabilmektedir⁸⁸.

Diğer bir tanımlamaya göre ise biliş, bireyin kendi iç parametreleri ile yaşadığı dış çevreye bağlı olarak işlediği, bilgi, inançlar topluluğudur. Biliş, bireyin algıladığı veya bildiği her şey olarak düşünülebilir⁸⁹.

Biliş kavramını bilgiyi düzenlemek için kullanılan yapılar bütünü olarak da tanımlayabiliriz. Bu yapı bilgi edinmeyi, seçmeyi, temsil etmeyi ve bilgiyi tespit etmeyi içermektedir⁹⁰.

⁸⁴ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2003, s.206.

⁸⁵ Betül Aydın,(Ed.), **Gelişim ve Öğrenme**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.103.

⁸⁶ Burhan Akpunar, “Biliş Ve Üstbiliş (Metabilis) Kavramlarının Zihin Felsefesi Açısından Analizi”, **Turkish Studies Journal**, Vol: 6, No:4, (2011), p.356.

⁸⁷ Akpunar, **a.g.m.**, s.356.

⁸⁸ Li Xinyan, “Cognitive Transfer And English Writing”, *English Language Teaching*, 2008, Vol:1, No:1, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082581.pdf> Erişim Tarihi: 02.04.2016, p.113.

⁸⁹ Ali Dönmez, “Bilişsel Sosyal Şemalar”, **Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, 1992, s.131.

Biliş, bir örgütlenme biçimi olarak şemalar bütünü olarak görmek mümkündür. Şema, bir nesne veya olguya ilişkin oluşturulan sistemli şekilde örgütlenmiş bir biliş grubu, takımı olarak adlandırılabilir. Örneğin, pahalı arabalar kullanan, Rolex marka saat takan, lüks spor salonuna giden biri hakkında, onun zengin bir kişi olduğuna ilişkin şema geliştirilebilir. Ancak bu şema, çoğunlukla eski model bir arabayı, veya şişman bir kişiyi içermeyecektir⁹¹. Çünkü önceki geliştirilen şema, o kişinin varlıklı bir kimse olduğuna dair bir örgütlenme oluşturmuştur.

Bilişin tanımlarına bakıldığında genel olarak dinamik bir süreç olduğu görülmektedir. Dolayısıyla biliş, bilişsel süreç olarak da ele alınabilir. Bu çerçeveden bakıldığında, bilişsel süreç kişiye özgü, arzu, inanç, niyet algılama anımsama gibi tüm içsel süreçleri nitelemektedir⁹².

1.2.2. İletişim ve İletişimde Yetkinlik Kavramları

İletişim, bilgi, duygu ve düşüncelerin, simgesel bir takım işaretlerle, kişi veya gruplar arasında sosyal yapı temelinde karşılıklı olarak değiş tokuş edildiği ve durağan olmayan bir süreç olarak tanımlanabilir⁹³. Dinamik özellik gösteren bu süreç karşılıklı olarak iki nokta arasında bağlantı kurma işlemi olarak da düşünülebilir⁹⁴.

İletişim kavramının köken itibarıyla Latince'den gelen "Communis" kelimesinin karşılığıdır. En kısa tanımlamayla, iletişim sürecine giren bireyler arasındaki anlamları ortak kılma işlemidir. Oskay'a göre iletişim en basit düzlemde 3 öğeden oluşmaktadır. Anlamları oluşturmak için iletiyi gönderen (kaynak), iletiyi alıp yorumlayan (hedef kitle) ve iletinin yer aldığı bir iletişim kodlaması⁹⁵.

⁹⁰ Nick Bostrom and Anders Sandberg, "Cognitive Enhancement: Methods, Ethics, Regulatory Challenges", *Science and Engineering Ethics*, 2009, Vol:15, No:3, <http://www.nickbostrom.com/cognitive.pdf> Erişim Tarihi: 02.04.2016, p.312.

⁹¹ David O. Sears, Jonathan L. Freedman, Letitia Anne Peplau, "Social Cognitive (Sosyal Biliş)", Ali Dönmez ve Nizamettin Koç (çev.), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:24 sayı:1, (1991), s.116.

⁹² Akpunar, **a.g.m.**, s.357.

⁹³ Nilay Başok Yurdakul ve Ahmet Bülent Göksel, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No:15, 2007, s.63.

⁹⁴ J. S. Chitode, **Communication Theory**, First Edition, Pune India:Technical Publications, 2014, ss.1-2.

⁹⁵ Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.16.

Diğer tanımlamalara göre, iletişim olgusu mesajlar aracılığıyla kurulan sosyal bir etkileşim sürecidir. İletişim sürecine katılanlar, bir bilgi veya düşünceyi oluşturarak karşılıklı şekilde anlamları birbirilerine sözlü veya sözsüz şekilde iletmektedirler⁹⁶.

Tanımlara bakıldığında çıkarılacak ortak sonuç, iletişim olgusunun mutlaka bireyler arasında gerçekleşmesi gerektiğidir. Diğer bir deyişle iletişim kurulabilmesi için öncelikli unsur insandır. İletişim olgusu, insanlık tarihinin başlamasından itibaren, insanlar arasında bir bağ kurmuş ve toplumsal hayatın denge ve uyum içerisinde etkileşimli şekilde sürmesini sağlamıştır⁹⁷.

Bireysel açıdan bakıldığında iletişim, bir takım semboller kullanılarak, duygu veya fikirlerin kişiden kişiye veya bir gruptan bir diğerine iletilmesidir. Toplumsal yaşam içerisindeki iletişim ise, mesajlar yoluyla kurulan bir toplumsal etkileşim sürecidir⁹⁸.

Toplumsal yaşam içerisinde var olmanın ön şartı olarak kabul edilebilecek olan iletişim olgusu, insanoğlunun yeryüzüne geldiği günden itibaren varlığını sürdürmektedir. İnsanlar doğaları itibariyle gruplar halinde yaşadıklarından dolayı, iletişim olgusundan yararlanmaları kaçınılmaz olmuştur. Bazen bilinçli bazen bilinçsiz olan bu süreç, sosyal bir varlık olan insanların toplumsal yaşamlarını sürdürmelerini sağlamıştır⁹⁹.

İletişimde yetkinlik kavramını tanımlamak için öncelikle yetkinlik kavramına kısaca değinmek gerekmektedir.

Yetkinlik kavramı, genel olarak atfedilen kişinin söz konusu işi etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan, kişisel özellikleri, bilgi, yetenek ve geçmiş yaşantılarına dayalı olarak şekillenen davranış ve eylemler bütünüdür¹⁰⁰.

⁹⁶ Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, 4. Basım, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2004, ss. 139-140.

⁹⁷ İrfan Mısırlı, **Genel ve Teknik İletişim**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, ss.1-2.

⁹⁸ Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz ve Ömer Eroğlu, **Genel ve Teknik İletişim, Kavram Türler Teknolojik Gelişmeler**, Geliştirilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayınevi, 2012, s.16.

⁹⁹ Mısırlı, **a.g.e.**, ss.1-2

¹⁰⁰ Sinan Ünsar, "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, (2009), s.45.

Bir iş ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgi, yetenek ve becerilerin barındıran bireyin yetkin olduğu düşünülmektedir. Yetkin olma özelliğine sahip bireylerin, ayırt edici bilgi becerileri, herhangi bir işin üstesinden yüksek performans ile gelebilmesini sağlamaktadır¹⁰¹. Ancak üstün performans için gerekli olan dört önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin bilişsel süreçlerinde işlenen ve anlamların simgesel ürünler olan bilgidir. İkincisi bireyin bir işi yapabilme yeteneği/ustalığı olarak kabul edilen beceridir. Üçüncü unsur, bireyin zihnindeki bilgi ve becerinin davranışa dönüştürülmüş hali olan tutumdur. Son unsur ise, bireyin sahip olduğu bilgi ve beceriyi iş davranışına dönüştürebilme yeteneğinin düzeyi olan güdüdür. İşin gereklerine uygun ve ihtiyacı karşılayacak düzeyde olması önemli ve bir o kadar da kritik bir unsurdur.

Toplumsal yaşamın sürekliliğinin ön şartı olan iletişim, yukarıda tanımları verilen yetkinlik kavramıyla yakın ilişki içerisindedir. Çünkü iletişim becerisine sahip olmak için kişinin, sözlü ve sözsüz iletişim kurabilmede, empatik iletişim konusunda, dinleme ve güven sağlama, tutarlı olma, açık ve anlaşılır olma gibi iletişimin temel yapı taşı olarak görülen etkinliklerde, hedef kitleler nazarında yetkin olması gerekmektedir.

Sosyal yapı içinde bireylerin, başarılı bir anlaşma sağlayabilmesi için, niyet, bilgi ve gayreti bir arada tutması gerekmektedir. Birey sosyalleşme sürecinde çatışmayı seçmekten ziyade, uzlaşma yolunu tercih etmelidir. Ancak anlaşabilmek için bu üç unsur yeterli değildir. Bu unsurların yanı sıra etkili dinleme kişiler arası iletişimde kilit bir rol oynamaktadır. Çünkü dinlemek, karşımızdaki kişiye önem vermek, ilişki kurmak demektir. Etkin dinleme esasen çevresel etkenlerden de fazlaca etkilenmektedir. İletişim sürecine dışarıdan herhangi müdahale gelmesi iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir¹⁰².

İletişim genel olarak sözlü ve sözsüz olarak kurulmaktadır. Sözlü iletişim, tümce yapısını üstün tutmaktadır. İletişim kurma esnasında muhatap dikkate alınmalı ve mesaj kodlaması buna uygun olarak yapılmalıdır¹⁰³. Sözlü iletişimde konuşma biçimi, sözcüklerin seçimi gibi unsurlar oldukça önemlidir. Çünkü bunlar iletişimin ne denli etkin olduğunun birer kanıtı niteliğindedir. Sözcüklerin anlaşılır ve abartıdan uzak

¹⁰¹ Evrim Mayatürk Akyol ve Gönül Budak, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, (2013), s.157.

¹⁰² Eroğlu, **a.g.e.**, ss.9-11

¹⁰³ Zehra Güngör Sanyer, “Diploması İletişim Yönetiminin Uygulanması”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.122.

olması ve yerinde kullanılması, duygu ve düşüncelerin etkin bir şekilde dile getirilmesini sağlamaktadır¹⁰⁴.

Sözlü iletişim, iletişim kuran kişinin kendini tanıması ve toplumsal kabul görmesinin etkili bir yoludur. Bireyler yaşamları boyunca ister istemez diğer bireylerle sözlü iletişim kurmaktadır. Çünkü bu toplumsal hayata katılmanın bir ön şartıdır¹⁰⁵. Sözlü iletişimde önemli olan bir diğer faktör ise ses tonudur. Çünkü iletişime şekil veren genel olarak ses tonu ve vurgulamadır. Birey yapı itibarıyla çok etkili bir cümle söylerken bunu uygun ses tonu ile ortaya koyamazsa, cümle gerçek değerini göremeyebilir. Güçlü mesajların ses tonu ile verilmesine örnek olarak, Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün "Ordular, İlk Hedefiniz Akdeniz'dir, İleri" komutuyla savaşlardan dolayı bitkin düşen Türk ordusunun düşmanı denize dökmesi verilebilir¹⁰⁶.

Diğer iletişim türü olan sözsüz iletişim ise, en basit anlatımla beden dilinin kullanılmasıdır. Bireylerin iletişim kurarken sergiledikleri göz teması, jest ve mimikleri, kişisel alan kullanımı, dokunma davranışı ve fiziksel mekan kullanımı sözsüz iletişim içerisinde değerlendirilmektedir. İletişim kuran kişinin beden hareketleri, kurduğu sözlü iletişimi desteklemektedir¹⁰⁷. Bireyler sosyal yaşamları boyunca farkında olmadan beden dilleri oldukça fazla kullanmaktadırlar. Çünkü bedenimiz olaylara, sözcüklerden çok daha hızlı ve çok daha fazla tepki vermektedir. Bireyin gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttığı için, gerçek duygu ve düşüncelerin anlaşılmasında sözcükler değil, beden esastır¹⁰⁸.

İletişimde yetkin olmak için gerekli olan bir diğer unsur ise empati yeteneğidir. Bu da daha çok "ben" merkezli iletişimden öte, "biz" merkezli iletişim ile mümkün olmaktadır¹⁰⁹. Bu da ancak empatik bir iletişim kurmayla mümkün olmaktadır. Empatik iletişim, iletişim kurulan kişinin duygu dünyasına girebilmektir. İletilecek olan mesajın muhatap olan bireyin algılayacağı şekilde kodlanması ve kaynak konumundaki kişinin

¹⁰⁴ Şirvan Şen Demir, "Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği", **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, (2011) s.133.

¹⁰⁵ Sedat Maden, "Türkçe Öğretmeni Adaylarının Sözlü İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma", **Ekev Akademi Dergisi**, Yıl:14, Sayı:44, (2010), s.147.

¹⁰⁶ Güngör Sanyer, **a.g.t.**, s.122.

¹⁰⁷ Demir, **a.g.m.**, s. 134.

¹⁰⁸ Güngör Sanyer, **a.g.t.**, s.123.

¹⁰⁹ İlyas Ak, "Çalışanların Verimliliğinde İletişimin Yeri Ve Önemi: İtfaiye Teşkilatı Ankara İli Örneği", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, ss.76-77.

kendisini alıcı konumunda düşünerek iletişim kurmasıdır. Bu anlamda bakıldığında, empatik iletişim üç önemli unsuru ortaya çıkmaktadır. Algı, duygu ve bilgi. Bu üç öge empatik iletişim ile bireyleri birbirine yaklaştırmakta ve anlamayı kolaylaştırmaktadır¹¹⁰.

Empati doğası itibariyle duyarlılık ile yakın ilişkilidir. Çünkü duyarlı insanlar, kendilerini başkalarının yerine koyarak onların duygularını hissetme noktasında daha başarılıdırlar. Dolayısıyla empati kuran bireyler, karşılarındaki kişiyi daha iyi anlayabileceği için daha etkin bir iletişim kurabilmektedirler. Bu sayede iletişim artabilir, çatışmalar ise daha kolay çözülerek uzlaşmaya varılabilir¹¹¹. Yapılan araştırmalar neticesinde, liderlik vasfı taşıyan bireylerin daha iyi empatik iletişim kurduğu görülmüştür. Ancak burada önemli olan bu becerinin toplumsal fayda amacıyla kullanılmasını sağlamaktır. Aksi takdirde bu beceri insanlara yalnızca hükmetmek gibi sebeplerle kullanılırsa, etkili iletişim kurmak mümkün olmayacaktır¹¹².

Kişiler arası iletişimde dikkat çeken bir diğer önemli faktör güven unsurudur. Güven, bireysel ilişkilere olduğu kadar örgüt içerisinde örgüt performansına da doğrudan etki etmektedir. Çünkü güven istikrar ve tutarlılığı içeren ve sosyal hayatın karmaşıklığını azaltan ilişki temelli bir olgudur. Bu çerçevede bakıldığında güven unsuru, iletişim ile karşılıklı bir ilişki içerisindedir. Güven faktörünün bu nedenli önemli olmasının bir diğer sebebi, iletişim sürecinde, kaynağa inanırlık kazandırması ve dürüstlük ve şeffaflık konusunda bir şüphenin ortaya çıkmasını engellemesidir¹¹³.

Etkin bir iletişim kurmanın yani iletişimde yetkin olmanın diğer önemli etkenleri ise şunlardır¹¹⁴:

Saygı; iletişimde önemli ilkelerden biridir. Saygı gösterme karşıdaki kişiyi anlamak demektir ve bu da iletişimin sağlıklı şekilde kurulmasının önünü açar. Ancak saygı göstermek, karşıdaki kişinin tüm davranışlarını onaylamak gibi bir tutum içerisine

¹¹⁰ Hasan Metin, "Empatik İletişim ve Yönetişim", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:32, (2011), s. 177.

¹¹¹ Aynur Pala, "Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23, (2008), s.14.

¹¹² Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 31. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005, s.147.

¹¹³ Müge Leyla Yıldız ve Hatice Canan Bürüngüz, "Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Yol Analizi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı:4, (2013), ss.63-64.

¹¹⁴ Ak, **a.g.t.**, ss.76-77.

girmeniz gerektiği anlamına gelmemekle birlikte, düşüncelerin herhangi bir engel olmaksızın ortaya konulmasını ifade etmektedir.

Saydamlık, açıklık; iletişim kuran kişinin, kendi duygu ve düşüncelerini olduğu gibi aktarması anlamına gelmektedir. Dışa açıklık, şeffaf iletişimin olmazsa olmazıdır.

İçtenlik, dürüstlük; Kişilerin iletişim kurdukları muhataplarına karşı oldukları gibi davranmaları demektir. İçtenlik ve dürüstlük birbirleriyle iç içe olan iki kavramdır. Duyguları rahatlıkla ifade edebilme, iletişimin daha etkin şekilde sürdürülmesini sağlamaktadır. Samimi davranmak, karşılıklı olarak anlaşılmanın yolunu açmakla beraber, iletişimde güven hissini uyandırmanın güzel bir yoludur.

Hoşgörü; iletişim kurduğumuz kişinin kendimize yakın veya uzak olmasına bakmaksızın, duygu ve düşüncelerini anlamak, dinlemek ve anlayış gösterme olarak tanımlanabilir. Bu kaynaşma sayesinde iletişimde başarı sağlanabilmektedir¹¹⁵.

Yukarıda aktarıldığı gibi, iletişimin sağlıklı şekilde kurulabilmesi için bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler ise, hem bireysel hem de toplumsal anlamda iletişimde yetkinliğin anahtarı konumunda bulunmaktadır.

1.2.3. Bilişsel Açıdan İletişim Yetkinliği

Bireyler, toplumsal hayatta doğumlarından, hayatlarının sonuna dek, çevreye uyum sağlamak ve sosyalleşmek amacıyla iletişim kurma gereksinimi duymaktadırlar. Kurdukları bu iletişim sayesinde ise bir takım deneyimler (bilgi, inanç, düşünce v.b.) geliştirmektedirler. Oluşturdukları bu deneyimleri sezgi ve duyular yoluyla, çevresel ilişki ve uyum sağlamak amacıyla karşıdaki kişiye aktararak bilişsel iletişim sürecine girmektedirler.

Bireyin kendi iç koşullarını, yaşadığı fiziksel ortamı ve toplumsal çevreye ilişkin olarak geliştirdiği deneyimleri, kendine has yetenek ve becerileri kapsayacak davranışlarla gerçekleştirmesi, onun “bilişsel iletişim yetkinliği” olarak tanımlanabilmektedir.

¹¹⁵ Savaş Büyükkaragöz ve Şahin Kesici. “Öğretmenlerin Hoşgörü ve Demokratik Tutumları”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2, Sayı:3, (1996), s.353.

Bilişsel iletişim yetkinliği her şeyden önce zihinsel ve psikolojik bir kavramdır. Çünkü bu yeti, bilinçli kazanımlardan, niyetlerden, algı ve duylardan oluşmaktadır. En yalın haliyle bu yeti, zihinsel olarak işlenen bilgilerin, etkili performanslar aracılığıyla karşılıklı etkileşim kurulması sürecidir.

İnsanoğlu yeryüzüne geldiği günden itibaren, iletişim ağının içerisinde. Birbirleriyle anlaşmak, diyalog kurabilmek ve hatta ilk çağlarda hayatta kalabilmek için insanlar, iletişim kurma zorunluluğunda olmuştur. Bu açıdan bakıldığında iletişim toplumsal hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. İletişim yoluyla bireyler, gereksinim duydukları unsurları elde edebilmek için birbirleriyle etkileşim kurmuş ve birçok deneyim sahibi olmuşlardır. Örneğin, bu deneyimlerden olan bilgiye insanlar akıl ve sezgileri yoluyla ulaşmıştır. Bilginin doğruluğunu ise deneme yanılma gibi yöntemler kullanarak anlamaya çalışmışlardır. Bu süreç içerisinde bireyler yine zihinsel aktivitelerini harekete geçirmiş ve çevresel etkileşim kurmuşlardır.

İletişim bilişsel bir süreçtir ve bireyin entelektüel yanı ile ilişkilendirilmektedir. Bu bilişsel süreç, bellek, bilgi edinimi, kategorileştirme ve özümseme gibi entelektüel birikimleri içermektedir¹¹⁶. Bu yüzden etkileşim kurma aşamasında bireyler bu birikimleri kullanarak sosyalleşmeye çalışmaktadırlar. Örneğin dinleme eylemi de bilişsel bir sürece işaret etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, yapılan bir konuşma sonunda bazı dinleyiciler konuşmanın neredeyse tamamını anımsarken, geri kalanların ancak yarısını anımsayabildikleri görülmüştür. Bunun nedeni anımsayamayan insanların konuşmayı dinlemek istememesinden değil, beynin işleyiş biçiminden kaynaklanmaktadır¹¹⁷. Bilişsel olarak yoğunlaşma, dikkati toplama ve özümseme gibi unsurlar işte burada devreye girmektedir. Birey entelektüel birikimini ne kadar iyi kullanabilirse, anlama, dinleme gibi eylemleri o kadar iyi yerine getirecektir.

Özetle, bilişsel iletişim yetkinliğinin dinamik bir yapıya sahip olduğu sonucuna varılabilir. Çünkü zihinsel işlemler, algı, düşünce, inanç gibi etkenler, toplumsal süreç içerisinde sürekli değişme uğramaktadır. Dolayısıyla sözü geçen bu yeti, bireyin kişisel

¹¹⁶ Gürüz ve Eğinli, a.g.e., s.7.

¹¹⁷ Eroğlu, a.g.e., s.10.

özellikleri, yetenekleri, duygu dünyası, inanç ve fikirleri farklılaştıkça, değişebilir ve gelişebilir özelliğe sahiptir.

1.2.4. Kuramsal Açıdan Bilişsel İletişim

İnsanlar toplumsal yaşantıları sürecinde, sahip oldukları duygu, düşünce, tutum ve inançlarında aktif olarak tutarlı bir biliş sergileme eğilimindedirler. İnsanları tutarlı bir bilişsel dengeye yönlendiren ana neden ise, bireylerin toplumsal ilişkilerinde, uyumlu ve yalın olmak istemesidir. Bireyin psikolojik dünyasını etkileyen biliş olgusu, tutarlı ve dengeli olduğu takdirde birey duygusal anlamda olumlu davranışlar sergilerken, tersi durumda bireyin yaşadığı olumsuzluk, onun bilişsel dünyasını da etkilemektedir¹¹⁸. İletişim açısından bakıldığında tutarlı ve uyumlu biliş sahibi bireylerin, iletişim kurmada daha etkin olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla çevresel uyum sağlanarak, toplumsal denge sağlanmış olacaktır.

Bilişsel iletişim yetisi kapsamında ele alınan kuramlar, bireyin kendi inanç ve tutumlarını muhafaza edebilmek için maruz kaldıkları herhangi bir dış uyarıcıya, bilgiye veya iletiye bir nevi filtre uygulamaktadırlar. Diğer bir deyişle kendi inanç ve tutumları doğrultusundakileri alırken, karşıt olanlardan kaçınmaktadırlar¹¹⁹. Bu kuramlara göre bireyler rahatsız olacakları durumlardan, psikolojik uyum ve rahatlama sağlamak amacıyla çaba sarf etmekte ve hatta bu bireysel anlamda bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır¹²⁰.

1.2.4.1.Şema Kuramı

Bu kuram yapı itibariyle bilişsel psikolojiyle yakından ilişkilidir. Bilişsel psikoloji ise genel olarak, bilginin nasıl meydana geldiği, nasıl elde edildiği, nasıl işlendiği, nasıl saklandığı ve nasıl geri çağırıldığını araştırmaktadır. Söz konusu bilişsel yapı, birey bir sorunla karşılaştığında bunu nasıl çözüme kavuşturacağını ve bu çözümde kullanacağı mantıksal bağlantıları içermektedir. Bu mantıksal bağlantıların

¹¹⁸ Sibel Kılınç ve Fuat Torun, "Adil Dünya İnancı", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar* Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, (2011), s.3.

¹¹⁹ Şermin Tekinalp ve Ruhdan Uzun, *İletişim Araştırmaları ve Kuramları*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2013, s.105.

¹²⁰ Kılınç ve Torun, *a.g.m.*, s.3.

birbiriyle ilişkili olarak örgütlenmesiyle de zihinde bir tür şema ortaya çıkmaktadır¹²¹. Şema, bireylerin kendi yaşamlarına ilişkin olaylarla bütünleştirdikleri, bir kez geliştirildiğinde ardından davranışa dönüşebilecek ve bu davranışta yönlendirici olabilecek soyut ve genellenebilir bir takım kurallar sistemi olarak düşünülebilir¹²².

Şemalar ilk önce zihinsel süreçler üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Yani bilgilerin bellekte nasıl oluşturulduğu ve yeni kazanılan bilgilerin, var olanlar ile nasıl bir bağlantı ile özümzeneceği üzerine yoğunlaşmaktadır¹²³. Bu yüzden de şematik bilgiler, sosyal psikologlar, siyasetçiler ve iletişimciler tarafından oldukça yoğun şekilde kullanılmaktadır¹²⁴.

Çakıcı (2011), şemaların iç yapısını bir tiyatro oyununa benzetmiştir. Bir tiyatro oyununda aynı oyunda farklı zaman ve aktörlerle oynanan karakterlerde olduğu gibi şemada da içinde bulunulan çevrenin, farklı taraflarına ilişkin değişkenler bulunmaktadır. Her bireyin zihninde de karşılaştığı durumlara ilişkin bir takım bilişsel simgeler vardır. Bireyler bazı olaylar ile uyarıldığında ise bu şematik bilgiler açığa çıkmakta ve birey harekete geçmektedir¹²⁵.

Arka plan bilgileri olarak adlandırılabilir olan şemalar, bireyin dünya bilgisi, yaşam tecrübeleri ve tüm hayatıyla ilgili olan önceden edinilmiş bilgileri kapsamaktadır¹²⁶. Bu anlamda şema kuramı da, her gün yeni ve farklı bilgi kümeleriyle karşılaşan bireylerin, bu bilgileri nasıl işlediklerini açıklamaya çalışmaktadır. Kurama göre bireyler bilgi işleme konusunda sınırlı bir yeteneğe sahiptir. Bu yüzden edindikleri bilgileri kategorileştirerek ve belli bir düzene sokarak, her bir bilgi parçasını bu düzen çerçevesinde işlemektedirler. Ancak kazanılan bilgiler eskiler ile eşleşirse zihinsel olarak depolanma şansı elde ederler. Aksi takdirde eşleşemeyen bilgiler özümsemeden dışarı atılmaktadır¹²⁷.

¹²¹ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, ss.81-82.

¹²² Ali Dönmez, **a.g.m.**, ss.134-135.

¹²³ **A.g.m.**, s. 135.

¹²⁴ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.82.

¹²⁵ Dilek Çakıcı, "Şema Kuramının Okuduğunu Anlama Sürecindeki Rolü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:30, 2011, s.80

¹²⁶ Tülay Sarar Kuzu, "Etkileşimsel Model'e Uygun Okuma Öğretiminin Türkçe Bilgilendirici Metinleri Anlama Düzeyine Etkisi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:1, (2004), s.59.

¹²⁷ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, ss.82-83.

Şema kuramı genel yapısı itibariyle bakıldığında aslında bir bilme kuramı olarak ele alınabilir. Çünkü elde edilen bilgilerin nasıl kullanıldığı, bu bilgilerin nasıl işleneceğine dair anlam dizileri içermesi veya elde edilen bilgilerin eskilerle nasıl bağdaştırılacağı ve gerektiği durumlarda nasıl geri çağırılacağına ilişkin sistemsal bir düzen sunması, şemaların temel işlevi olan anlama sürecine işaret etmektedir. Bu anlamda şema kuramı anlamayı kolaylaştırıcı duyuşsal verilerin yorumlanması, hedeflerin saptanması gibi zihinsel süreçler için bir nevi rehber görevi görmektedir¹²⁸.

1.2.4.2.Heider'in Denge Kuramı

Heider bu denge modelinde bireylerin içsel ve bilişsel bilgi süreçlerini ele almıştır. Bu kuramda iki birey ve bir tutum objesi arasında gerçekleşen ilişki boyutuna yoğunlaşmıştır. Kurama göre dengeli bir durum oluşturulduğu durumda, sürece katılan her bir birey değişime olumsuz bakar. Diğer bir deyişle, denge durumundaki bireyler, dengeli durumun düzenliliği halinde, diğer dış etkenlere direnç göstermektedir. Çünkü dengesizlik durumu bireyler üzerinde psikolojik bir baskı yaratmaktadır. Söz konusu bu baskı ancak denge tekrar sağlanabildiği durumda ortadan kalkacaktır¹²⁹.

Bireyler, psikolojik baskı ve gerginlik yaşamaktansa, belirli nesnelere veya durumlar konusunda kendi bilişsel durumları doğrultusunda dengeli ilişkileri tercih etmektedirler¹³⁰. Önemli olan diğer bir unsur dengesiz olan durumun ortadan kaldırılması için en az çabanın gösterilmesidir. Birey en az sayıda fakat sonuçta yine dengesiz durumu dengeli hale geçirebilecek bağlantıyı değiştirmeye çalışmaktadır¹³¹.

İki birey ve bir nesneye ilişkin denge durumları incelendiğinde dengeli ve dengesiz durumlar şu şekilde açıklanabilir:

¹²⁸ Çakıcı, **a.g.m.**, ss.78-79.

¹²⁹ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.108.

¹³⁰ Gürüz ve Temel Eğinli, **a.g.e.**, s.117.

¹³¹ Nilgün Köklü, "Tutumların Ölçülmesi Ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, (1995), s.85.

Dengeli durum	+++ +--
Dengesiz durum	++- ---

Şekil 1: Heider'in Denge Kuramına Göre Dengeli ve Dengesiz Durum

Kaynak Kağıtçıbaşı, (2003), **a.g.e.**, s.150

Bu modelde temel alınan, söz konusu kişinin bakış açısıdır. Diğer bir deyişle, bireyin zihninde var olduğu düşünülen görüş, kişilerarası algı çerçevesinde bu kurama yansıtılmaktadır. Bu yüzden de bu kurama fenomenolojik bir kuram olduğu da söylenebilir¹³².

1.2.4.3.Rosenberg ve Abelson'un Bilişsel Dengeleme Kuramı

Bu kuram, Heider'in denge kuramının biraz daha geliştirilmiş ve daha fazla ilişki durumu eklenmiştir. İlişkiler arasındaki olumlu olumsuz bakış açısının yanı sıra bu kuramda nötr (0) duruma da yer verilmiştir Bu anlamda bakıldığında bu kuramın, Heider'in denge kuramından daha esnek olduğu görülmektedir. Şöyle ki, tutarsız ilişki söz konusu olduğunda ve dengesiz bir durum meydana geldiğinde ilişkilerden mümkün olan en azının değiştirilip denge durumunun sağlanması amaçlanmıştır¹³³.

Heider kuramında, bir dengesizlik ortaya çıktığında, tutum değişikliği ile dengesiz durumun ortadan kalkacağını belirtirken bu kuramda, dengesiz bir durum ortaya çıktığında tutum değişikliğinin yanı sıra, tutum değişiminden farklı yollar da değerlendirmeye alınmıştır¹³⁴.

1.2.4.4.Newcomb'un ABX Nesnel Denge Kuramı/Bakışım Kuramı

Bu kuram, denge olgusunu bireyin zihinsel işlevinden çıkarıp, bireyler arası algı ve etkileşim alanına uygulamıştır. Diğer bir deyişle Newcomb denge unsurunu, öznel bir durumdan nesnel bir duruma geçirmiştir. Örneğin bir olaya bir nesneye karşı

¹³² Kağıtçıbaşı (2014), **a.g.e.**, s.164.

¹³³ Kağıtçıbaşı (2003), **a.g.e.**, ss.154-157.

¹³⁴ Hasan Arslan, "Dini Tutumların Oluşum, Gelişim ve Değişimi", **Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, (2009), ss.86-87.

benzer duygular besleyen bireyler birbirlerine olumlu yaklaşacak ve denge temelli bir simetri meydana gelecektir. Bu kuramda önemli olan, denge sağlamak amacıyla diğer bireyleri iknaya tutum değişikliğine sevk etmektir¹³⁵.

Newcomb da tıpkı Rosenberg ve Abelson gibi, Heider'in denge kuramını temel almış ve üzerinde çalışarak daha da geliştirmiştir.

Bu kuram daha çok iletişim kuramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü Newcomb bu kuramda diğer çağdaşlarının hiçbir kuramında olmayan iletişim olgusunu öne çıkarmıştır. İnsanlar kendi iç dünyalarında belli tutum ve davranış özelliklerine sahiptir. Bu kurama göre bireyler, kendilerine daha yakın olan görüşlere daha olumlu bakmaktadırlar. Bireyler diğer bireylerle iletişim içerisine girerek sahip oldukları tutum ve davranışları muhafaza ederek bir denge oluşturma çabası içerisine girmektedirler. Ancak bunların dışında bireyler dengesizlik ve çatışma durumlarında da sık sık iletişim kurma eğilimine girmektedirler¹³⁶. Bu yüzden iletişim hayatın her alanında dikkate alınması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.4.5.Festinger'in Bilişsel Çelişki Kuramı

Festinger'e göre bireyler, gündelik yaşantılarının her evresinde tutarlı olmaya eğilimlidirler. Bu kurama göre bireylerin bilişsel öğeleri olan tutumlar, inançlar, bilgiler ve kanaatler¹³⁷ yine aynı bireyin sahip olduğu başka bir bilişsel öğe ile ters düşüyorsa, bunların arasında bilişsel çelişki bulunmaktadır. Bu tür çelişkiler ise, bireylerde psikolojik bir gerginliğe neden olmakta ve birey bu gerginlikten kurtulmak için güdülenme ihtiyacı duymaktadır¹³⁸.

İnançlar, tutumlar ve davranışlar arasındaki çelişki karar verme sürecine de etki etmektedir. Karar verme esnasında tercih edilen durumun olumlu yönleri ve tercih edilmeyen durumun olumsuz yönleri verilen karara uygundur. Yani birey kendi bakış açısındaki seçeneği tercih ederek kendi içerisinde bir tutarlılık sahibi olmaktadır. Diğer taraftan tercih edilen durumun olumsuz nitelendirilebilecek yönleri olabileceği gibi,

¹³⁵ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.109.

¹³⁶ İhsan Eken, "Reklamda Absürtlüğün Etkileri: Bilişsel Tepkilerin Yön Verici Rolü", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011, s.24.

¹³⁷ Tekinalp ve Uzun, **a.g.e.**, s.114.

¹³⁸ Kılınç ve Torun, **a.g.m.**, s.4.

tercih edilmeyen durumun da olumlu yönleri bulunabilmektedir. Bu durum bireyin verdiği karara ilişkin çelişen bilişleri ifade etmektedir. Dolayısıyla birey kendi düşünce ve inancına ters düşen davranışları tercih etmesi durumunda bilişsel çelişkide bulunduğu söylenebilir¹³⁹.

Bahsi geçen bu çelişki çoğu zaman mantıksal değil, psikolojiktir. Bilişsel çelişki durumundan kurtulmak için yapılan her bir tercih aslında bir savunma mekanizması görevi görmektedir. Tümü bireylerde psikolojik gerginlik yaratan tutarsız durumu ortadan kaldırmak ve ya etkisini azaltmak için kullanılmaktadır¹⁴⁰.

1.2.5. Bilişsel İletişim Yetkinliğinin Boyutları

Bireyler yaşamları boyunca, tüm yaşam alanlarında bireysel, toplumsal ve örgütsel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer bireylerle iletişim kurmak zorunda kalmıştır¹⁴¹. Kurulan bu iletişimin tarzı ve etkililiği ise bireyin bilişsel iletişim yetisini ne kadar etkin kullanabildiği ile alakalıdır. Bu bölümde, bilişsel iletişim etkinliği, bireysel, toplumsal ve kurumsal olmak üzere üç boyutta irdelenecektir.

1.2.5.1. Bireysel Boyut

İletişim, bireylere ilişkin kişilik özellikleri, duygu ve düşünceleri, inanç sistemleri, bilişsel süreçleri gibi tüm boyutları içeren karmaşık bir ilişkiler ağı olarak nitelendirilebilir¹⁴². Tüm bu boyutlar ise bireysel iletişimi etkileyen etmenlerdir. Bu anlamda bireysel iletişimde bilinçli ve sağlıklı bir iletişim kurabilmek için bireyin davranışsal ve duygusal tüm tepkileri, kişilik özellikleri, düşünce ve inanç biçimleri olay ve olgulara karşı geliştirdikleri tepkileri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla yetkin bir iletişim kurabilmenin yolu bireyin kendi doğrusunun farkında olup, diğer bireylerin

¹³⁹ Köklü, **a.g.m.**, ss.85-86.

¹⁴⁰ Kağıtçıbaşı (2003), **a.g.e.**, s.159.

¹⁴¹ Güven Büyükbaykal, "İletişim İle İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:16, (2003), s.186.

¹⁴² Hatice Çubukçu, "Kişilerarası İletişimde Devingenlik: Yeni Bir İletişim Modeline Doğru" **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt23, Sayı:1, (2006), s.77.

doğrularına açık olmaktan geçmektedir. İletişim fonksiyonu bu esnekliği yakaladığı noktada başarıya ulaşmaktadır¹⁴³.

Kişilerarası iletişimde bireysel boyut, ilişkilerin niteliğini belirlemektedir. Öyle ki bireylerin kişisel özelliklerini yansıtan bilişsel iletişim yetkinlikleri ile bireylerin diğer bireylerle kurdukları iletişim arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur¹⁴⁴. Örneğin, sakin ve güvenilir bir birey içe dönük ve oturmuş bir kişiliğe sahip olacağından kuracağı iletişim de bu özelliklerini yansıtan cinsten olacaktır. Diğer taraftan heyecanlı, atılgan ve dışa dönük bir birey iletişim kurma sürecinde bu özellikleri doğrultusunda iletişim kuracaktır¹⁴⁵.

İletişim yetkinliğinin iletişim becerilerinin sergileniş biçimi olarak ele alındığında, bu becerilerin açık şekilde tanımlanması ve bireyin de kendi iletişim yetkinliğinin farkında olmasını gerektirmektedir. Sosyal bir beceri olarak ele alınan iletişim becerileri veya yetkinliği, kişinin empati kurma yeteneği, sözlü ve sözsüz iletişim türlerine hakim olma düzeyi, dinleme becerisi, geri bildirim verebilme yeteneği gibi türlü iletişim becerilerini kapsamaktadır. Bahsi geçen bu yetkinlikler tek başlarına kullanılmalarından çok bireyin kendi duygu dünyası ile eş anlamda tanımlanmaktadır¹⁴⁶.

Yukarıda anlatılan ve bireysel iletişim boyutunu gösteren tüm bu beceriler, bilişsel iletişim yetkinliğinin bireysel boyutuna işaret etmektedir. Çünkü bireyler iletişim kurma sürecinde öncelikle kendi iç dünyalarını dinlemektedirler. Bu yüzden bireysel boyut, bilişsel iletişim yetkinliğinin en önemli boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iletişim olgusu toplumsal ve kurumsal olmanın öncesinde bireysel anlamda gerçekleşmekte ve sonrasında dışa açılmaktadır.

¹⁴³ Atılgan Erözgen, “Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Etkileyen Faktörler” **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:26, Sayı:26, (2007), ss.60-61.

¹⁴⁴ Fatma Songül Nacar ve Songül Tümkaya “Analysis Of The Relationship Between The Communication Of The Class Teachers And Their Skills To Solve İnterpersonal Problems”, *Elementary Education Online*, 2011, Cilt:10, Sayı:2 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/viewFile/5000037952/5000036810> Erişim Tarihi: 03.05.2016. s. 495

¹⁴⁵ Çetin Murat Hazar, “Kişilik Ve İletişim Tipleri”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2 (2006), ss.136-137.

¹⁴⁶ Nacar ve Tümkaya, **a.g.m.**, s.496.

1.2.5.2. Toplumsal Boyut

İnsanoğlu diğer canlılarla karşılaştırıldığında, birlikte yaşama ihtiyacıyla örgütlenme kuran, kültürel bir değerler sistemi oluşturan ve bu sayede kendi yaşamını dizayn eden tek varlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu da dil ve dolayısıyla iletişim sayesinde gerçekleştirmektedir¹⁴⁷.

İletişim olgusu esas itibariyle toplumsal bir nitelik göstermektedir ve toplumsal yaşamın olmazsa olmazıdır. Birey doğduğu günden itibaren iletişim kurmaya başlamış ve yaşadığı toplumsal çevreye uyum göstermek amacıyla toplumsal iletişim sürecine katılmıştır¹⁴⁸.

Bu yüzden iletişim toplumsal yaşamın temel taşı konumundadır. Çünkü en yalın haliyle iletişim olmazsa toplum da olmayacağı bir gerçektir. Bu yüzden iletişim olgusu bir mesaj alışverişinden çok daha fazlasını ifade etmektedir. İletişim toplumsal yaşamın getirdiği tüm normları içeren ve sürekliliğini sağlayan yegane unsurdur. Bireyler arası ilişkileri düzenleyen, istikrarı sağlayan ve sürekliliğini sağlayan iletişim olgusu toplumsal etkileşim aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda iletişim toplumları birbirine bağlayan bir köprü konumundadır¹⁴⁹.

İnsanoğlunun iletişime en çok ihtiyacı olduğu evre ise, bireysel boyuttan çıkıp toplumsal hayata geçiş aşamasıdır. Toplumsal anlamda örgütlenmenin getirdiği bir takım gereklilikler noktasında iletişim fonksiyonu birincil rol oynamaktadır. Bireyler arasındaki düzeni sağlamaya yarayan iş bölümü konusunda, kültürün aktarımı gibi birçok hayati konu iletişim vasıtasıyla çözülmektedir. En yalın haliyle iki bireyin anlaşma süreci olarak başlayan iletişim zamanla, toplumsal sistemler olan, ticaret, siyaset, ekonomi ve sosyal etkileşim sayesinde çok daha geniş bir alana yayılmaktadır¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Hayati Tüfekçioğlu (Ed.), **İletişim Sosyolojisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2666, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1632, s. 13.

¹⁴⁸ Büyükbakkal, **a.g.m.**, s.186.

¹⁴⁹ Bülent Yılmaz, "Toplumsal İletişim ve Kütüphane", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı: 2, (2003), ss.14-15.

¹⁵⁰ Tüfekçioğlu, **a.g.e.**, s.17.

Tüm bunların ardından denilebilir ki iletişimin toplumsal mahiyeti, iletişimin başlı başına toplumsallaşmanın bir sonucu olmasıyla ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal iletişim kavramı öne çıkmaktadır. Toplumsal iletişim kavramı ile anlatılmak istenen genel itibarıyla sosyal ilişkiler, sosyal yapı, sosyal yaşam ve sosyal kurumlardır. Özetle toplumsal iletişim, iletişim fonksiyonunun toplumsal boyutunu ifade etmektedir. Yani iletişim, bireyin üyesi olduğu toplumla ortak maddi ve manevi bağlar kuran, bu bağları toplumsal normlar ile birbirine aktaran, bu normların devamlılığını sağlayan çok yönlü ve bir o kadar da karmaşık bir süreçtir¹⁵¹.

1.2.5.3.Kurumsal Boyut

Örgütler sahip oldukları yapısal özelliklerinden dolayı iletişimin birincil olarak kullanıldığı sistemlerdendir. Belirli amaçlar için bir araya gelmiş insan toplulukları olan örgütler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için karşılıklı davranışlarda bulunmaktadır¹⁵². Kurumsal açıdan iletişim, örgütün rutin amaçlarının gerçekleştirilmesinin dışında, örgütün iç ve dış çevresi ile bilgi alışverişinin sağlanması olarak ifade edilebilir. Bu iletişim türünün genel amacı, ortak amaçlar uğruna işbirliği gerçekleştirmek ve bunu korumaktır. Örgütlerin içerisinde etkin bir şekilde kurulmuş ve işleyen bir iletişim ağı hem yöneticilerin hem de çalışanların motive olarak daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır¹⁵³.

Toplumsal etkileşim sürecine bakıldığında tüm bu süreçlerin temelinde iletişim olduğu görülmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisindeki bireyler arasında etkileşimi sağlayan en önemli unsur iletişimidir. Örgütsel yapılar insan vücuduna benzetildiğinde, iletişim fonksiyonu o yapı içerisinde tüm vücudu saran bir sinir sistemi görevi görmektedir. Çünkü örgütler de tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürmeye ve korumaya çalışan sistemlerden oluşmaktadır¹⁵⁴. Her iletişim etkinliği belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgütsel iletişim de bu anlamda,

¹⁵¹ Yılmaz, a.g.m., s.15

¹⁵² Fatih Karcıoğlu, M. Kürşat Timuroğlu, ve Orhan Çınar, “Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:20, Sayı:63, (2009), s.63.

¹⁵³ Cihan Tınaztepe, “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, (2012), s.55.

¹⁵⁴ Süleyman Karaçor ve Ali Şahin, “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:8, (2004), s.100.

örgütsel ve yönetsel bir takım işlerin düzenlenmesi, işlerin koordine edilmesi, örgüt çalışanları arasında gerekli bilgi paylaşımlarının yapılması, varsa çatışma ve problemlerin üstesinden gelinmesi, hem örgüt üyeleri arasında hem de ast üst ilişkisi içerisinde sağlıklı bir etkileşim kurulması noktasında öncelikli olarak önem verilmesi gereken bir unsurdur¹⁵⁵.

İletişim ögesinin temel unsuru, uyumlaştırma ve işbirliğidir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı üyeler arasında, uyum sağlamak, ortak görüş ve işbirliği oluşturmak, “biz” duygusunu oluşturmak, motivasyon ve dayanışma sağlamak, örgütün itibarını ve imajını yönetmek iç ve dış paydaşlara bilgi sağlayarak ilişkileri yönetebilmek¹⁵⁶ iletişim fonksiyonu ile mümkün olmakta ve bu da örgütsel başarının kilit noktasını oluşturmaktadır¹⁵⁷.

Örgütsel verimliliğin sağlanması ve artırılması, örgütsel iletişim biçimlerinin de etkin bir şekilde kullanımını gerektirmektedir. Gerek örgüt içi resmi iletişim yolları (dikey, yatay, çapraz iletişim), gerek resmi olmayan iletişim yolları (söylenti, dedikodu v.b.) ve örgüt dışı paydaşlarla olan iletişim örgütsel iletişim etkinliğini doğrudan etkilemektedir¹⁵⁸. Bu iletişim biçimlerinin etkili bir biçimde yönetilmesi ise yöneticilerin veya çalışanların bilişsel iletişim yetkinliği yetisine sahip olma düzeyiyle doğru orantılıdır.

Örgütlerde iletişim fonksiyonunu yöneten konumdaki bireylerin (genelde yöneticiler) seçtiği iletişim tarzı örgütsel iletişimin başarısını etkilemektedir. Dışa açık bir yönetici, açık kapı stratejisi uygularken, şeffaf ve bilgi paylaşımı için istekli olurken, dışa kapalı bir yönetici, kesin katı kararlar alır ve yönetim sürecine çalışanları katmaz. Böyle bir davranış, motivasyonu düşürmesi, çalışanların teşviklerini kırmasından dolayı verimsizliğe neden olacaktır¹⁵⁹.

¹⁵⁵ Mine Demirtaş, “Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları Ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt: 28, Sayı:1, (2010), s. 413.

¹⁵⁶ Z. Beril Akıncı Vural ve Mikail Bat, **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2013, ss.41-43.

¹⁵⁷ Karaçor ve Şahin, **a.g.m.**, ss.100-102.

¹⁵⁸ Demirtaş, **a.g.m.**, ss.415-416.

¹⁵⁹ Fatma Geçikli, “Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt:20 Sayı:1, (2004), ss.108-109.

Tüm bu etkenler göz önüne alındığında iletişim sürecini yönetmekten sorumlu olan bireyin bilişsel iletişim yetkilğini etkin bir şekilde kullanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin kendi beceri ve kabiliyetleri etkin şekilde kullanabilmesi, deneyimlerini sezgi ve duyular yoluyla çevresel uyum sağlamak amacıyla sürece dahil etmesi, günün şartlarına uygun güncel stratejiler belirlemesi, çalışan motivasyonunu en üst düzeyde tutması ve bunları iletişim becerilerini kullanarak yüksek performans gösterebilmesi, örgütsel yaşamda başarıyı getirecektir.

Bilişsel iletişim yetkinliği yukarı da aktarıldığı gibi, üç boyutu bulunan ve toplumsal yaşamın her evresinde kullanılarak etkin bir iletişim olanağı sağlayan önemli bir yetidir. Bu yeti tüm bu fonksiyonlarının dışında bireysel anlamda izlenimlerin yönetilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal bir varlık olan bireylerin kendilerine ilişkin bir izlenim oluşturma noktasında yalnız dış görünüş değil iletişim kurma biçimi ve bunu yetkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi de önemlidir. Çalışmanın bundan sonraki kısmı işte bu izlenimlerin nasıl oluşturulduğuna ve ne tür taktiklerle yönetildiğine ilişkin bilgiler sunmaktadır.

1.3.İZLENİM YÖNETİMİ

Sosyal yaşam içerisinde var olan bireyler, diğer bireylerle sürekli olarak karşılıklı etkileşim içerisindeyler. Bu etkileşim, bireylerin birbirleri hakkında çeşitli izlenimler/kendilik sunumları edinmesini sağlamaktadır. Elde edilen bu izlenimler ise, sosyal ilişkileri şekillendirmektedir¹⁶⁰.

Her bir bireyin kendine has tutum ve davranışları bulunmaktadır. Bireyler de kendi duygusal dünyalarını, karşılarındaki bireylere açar veya onlardan daha uzak kalmayı tercih ederler. Bu açıdan bakıldığında iletişim, bireyler arası ilişkilerde çerçevelemeyi de olanaklı hale getirmektedir. Bireyler sosyal hayatta iletişim kurdukları oranda var olmakta ve bu süreç içerisinde kendilerine ilişkin benliklerini ve kimlerini ortaya koymaktadırlar. Bu açıdan ele alındığında izlenim kavramı, bireyin zihinsel

¹⁶⁰ Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:3, (2009), s.53.

etkileşim sonucunda elde ettiği öğelerden meydana gelen imgeler olarak tanımlanabilir¹⁶¹.

Bireylerin birbirleri ile etkileşimleri sırasında ortaya koydukları davranışlar, onların diğer kişiler üzerinde bıraktığı izlenimleri doğrudan etkilemektedir. Çünkü sergilenen tutum ve davranışlar karşıdaki bireyde bir takım etkiler yaratmaktadır. İzlenim oluşturmaya yönelik sergilenen bu davranışlar bilinçli veya bilinçsiz şekilde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla sosyal yaşamın içinde var olmaya çalışan bireylerin davranışlarının yansıması olan izlenimler olumlu veya olumsuz olabilir. Bu da kişiler arası ilişkilerde ilişkinin yönünü belirlemeye yardımcı olmaktadır¹⁶².

Diğer bireyler üzerinde olumlu izlenim oluşturmanın önemine geçmişe bakılacak olursa ilk olarak Machiavelli'nin 1514 yılında kaleme aldığı *Prens* adlı eserinde değindiği görülmektedir. Machiavelli eserinde “Kötülükler görünüş sayesinde görünmez olur. Hükümdarın ondan beklenen tüm erdemlere (iyi kalplilik, sadakat, dürüstlük, dindarlık) sahip olmasına gerek yoktur, fakat tüm bu erdemlere sahipmiş izlenimini uyandırması gerekir. Bu nedenlerle insanların kendilerinden hoşnut olmasını sağlamaya çalışmalıdır” diyerek izlenim yönetiminin öneminden bahsetmiştir¹⁶³.

Karşılıklı davranışlar sonucunda elde edilen izlenimlerin sonsuza dek sürdüğünü savunan düşünceler olduğunu göz önüne alınarak izlenimlerin oluşmasında veya oluşturulmasında bireyin daha bilinçli olması gerektiği öne çıkmaktadır¹⁶⁴. Bireyler de bu nedenle, izlenimlerini şekillendirmek, var olanları etkilemek veya bozulanları düzeltmek için izlenimlerini yönetme ihtiyacı duymuşlardır¹⁶⁵.

İzlenim yönetimi, bireylerin belirli amaçlar için giriştikleri, kendileri ile ilgili imajları hakkında diğer bireylerin bakış açılarını etkilemeye çalıştıkları süreç bir

¹⁶¹ İlhami Yücel, “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Sayı:35, <http://akademikbakis.org/eskisite/35/40.pdf> Erişim Tarihi: 27.05.2016, ss.2-5.

¹⁶² M. Onur Balkan, A. Emin Serin, ve Semih Soran, “Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt:13, Sayı:50 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068689/5000063750> Erişim Tarihi: 28.05.2016, s.24

¹⁶³ Gözde Yılmaz, **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:11, (2005), s.129.

¹⁶⁴ Yücel, **a.g.m.**, ss.2-3.

¹⁶⁵ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, s.129.

şeklinde tanımlanabilir¹⁶⁶. Diğer bir tanımlamayla bireyin diğer bireylere iletlediği bilgiler aracılığıyla, kendisi hakkındaki algı ve tutumları değiştirmeye yönelik girişimlerdir¹⁶⁷.

En yalın haliyle izlenim yönetimi, bireylerin kendilerine yönelik oluşun, algı ve tutumları olumlu yönde değiştirmeye yönelik davranışlardır. Bu açıdan bakıldığında izlenim yönetimi, bireyler maddi veya manevi destek alabilmek, buldukları ortama uyum sağlamak ve onay görmek amacıyla, farklı roller üstlenen bireyin, bu rollere ilişkin davranış kalıpları geliştirmesi olarak ifade edilebilir¹⁶⁸.

Sosyal sürece dahil olan her bir birey izlenimlerini yönetme gereği duymaktadır. Çünkü izlenimler sosyal bir güç kazanmanın iyi bir yoludur. Genellikle bilinçli olarak yürütülen izlenimleri yönetme güdüsü, hayatın tüm evresinde kendisini göstermektedir. Arkadaş ortamları, bireyler arası duygusal ilişkilerde, iş ilişkilerinde ve hatta aile ilişkilerinde bile izlenimleri yönetme ve kontrol altına almak için bireyler bir çaba sarf etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında izlenim yönetimi sosyal hayat içerisinde bir konum seçme işlemi olarak da görülebilir¹⁶⁹.

İzlenim yönetimi konusunda en yaygın ve kabul gören görüş, Erving Goffman'ın görüşüdür. Goffman 1959 yılında kaleme aldığı *Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu* adlı kitabında, toplumsal hayatın tiyatro ile aynı bakış açısına sahip olduğunu ve bireylerin rollerini karşındaki bireyi etkilemek amacıyla oynadıklarını belirtmiştir. Goffman'a göre sosyal hayat bir tiyatro, bireyler ise aktörlerdir. İş yaşantısında veya toplumsal hayatta bireyler, her gün karşılaştıkları olaylara karşı kendilerini ve davranışlarını yönlendirmekte ve diğer bireylere karşı, tıpkı tiyatro sahnesindeki gibi performanslarını sergilemektedirler¹⁷⁰. İzlenim yönetiminin deneysel anlamda ilk defa incelenmesi ise, Hawthorne Araştırmaları'na dayanmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına

¹⁶⁶ Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:35,(2010) s.256.

¹⁶⁷ Balkan, Serin ve Soran, **a.g.m.**, s.25.

¹⁶⁸ Özge Demiral "İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye'deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular" **Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1 (2016), s.44.

¹⁶⁹ İlhami Yücel, **a.g.m.**, ss.3-4.

¹⁷⁰ Erving Goffman, **Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu**, 3. Basım, Barış Cezar (çev.), İstanbul: Metis Yayınları, 2014, s.13.

göre denekler yöneticileri tarafından gözlemlendiklerini anladıklarında, izlendiklerini bildiklerinden dolayı çabalarının arttığı gözlemlenmiştir¹⁷¹.

İzlenim yönetimi, bireyler açısından toplumsal kabul görmek, yöneticiler açısından ise bu kimliğine uygun imaj yaratmak, bunu korumak, sürdürmek veya değiştirmek için aktör konumundaki kişi tarafından ortaya konulan davranış kalıplarıdır. Ayrıca bireyler etkileşim ortamındaki diğer bireyler üzerinde belirli bir izlenim yaratma çabasıyla kendi kişisel özelliklerine de yön vermektedirler. Dolayısıyla izlenim yönetiminin temel amacı, bireyin sahip olduğu hedeflerle ilgili bilgilerin yönlendirilmesi ve bu sayede çevresel izlenimlerin oluşturulup yönetilmesidir¹⁷².

İzlenim yönetimi kavramı yukarı da belirtildiği üzere sosyal yaşamın tüm evrelerinde başvurulan bir yöntemdir. Bu sayede bireyler kendilerine ilişkin algıları yönlendirmekte ve kendi sosyal yaşantılarına yön verebilmektedirler. Bu çalışma kapsamında ise izlenim yönetimi olgusunun kurumsal boyutuna odaklanılmıştır. Örgütsel anlamda izlenim yöntemi davranışının nasıl oluşturulduğu, sürdürüldüğü ve korunduğuna ilişkin kavramsal bir açıklamanın ardından, kurumsal izlenim yönetiminin bileşenlerine, aktörlerine ve önemine değinilecektir.

1.3.1. Kurumsal İzlenim Yönetimi Kavramı

Günümüzde kişilerarası etkileşimin ana etkenlerinden biri olarak görülen izlenim yönetimi yaygın bir biçimde tüm alanlarda (sosyoloji, sosyal psikoloji, yönetim, iletişim, politika v.b.) kullanılan bir kavramdır. Bu alanlardan bir diğeri de örgütsel yaşamdır. Bireyler kendilerini tanıyan ve kendileri hakkında zihinlerinde algılar barındıran kişi veya grup sayısı kadar sosyal benliğe sahiptir. Birey hangi grupla veya kişiyle etkileşim içerisine girerse ona uygun davranış kalıbını göstermektedir¹⁷³.

İzlenim yönetimi, bireylerin kendi davranışlarının toplumsal hayata yansımaları olan anlamlılığını dikkate aldıklarının bir göstergesidir. Bu da bireylerin olumlu imaj oluşturma ve bunu korumaya yönelik çabalarını desteklemektedir. İzlenim yönetiminin

¹⁷¹ Yücel, **a.g.m.**, s.5.

¹⁷² Çetin ve Basım, **a.g.m.**, s.257.

¹⁷³ Kamile Demir, "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002, ss.12-13.

örgütsel yaşama ilişkin araştırmaları 1980’li yıllara denk gelmektedir. Örgütsel bakış açısıyla izlenim yönetimi; saldırganlık, koordinasyon, atılganlık, iş performansı, örgütsel davranış, liderlik gibi konuların açıklanmasına yardımcı olmuřtur¹⁷⁴.

İzlenim yönetimi davranışı, etkili örgütsel iletişimde başarı için son derece önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna göre örgütsel yaşamı bütünüyle anlamak için izlenim yönetimi davranışlarının da anlaşılması gerekmektedir¹⁷⁵.

Tıpkı bireylerde olduğu gibi örgütler da ister istemez, kendilerine ilişkin izlenimleri yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Kurumların hedef kitlelere söyledikleri veya gösterdikleri davranışlar onların izlenimlerine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kurumların kendilerine has göstermiş oldukları davranışlar ve eylemler, kurumun meşruluğunun da bir göstergesi konumundadır. Kurumun meşruluğu ise, izlenim yönetimi vasıtasıyla ortaya konulmaktadır¹⁷⁶. Dolayısıyla örgütsel varlığı devam ettirebilmek için kurumsal izlenim yönetimi olgusuna önem vermek gerekmektedir.

İzlenim yönetime ilişkin literatürdeki tanımlara bakıldığında şöyle tanımlamalara ulařılmıřtır¹⁷⁷:

- İzlenim yönetimi (öz-sunum olarak da adlandırılır) bireylerin diğerlerinin kendileri hakkındaki algılarını kontrol etme girişiminin sürecine işaret eder.
- İzlenim yönetimi, diğerleri (hedef kitleler) üzerinde arzu edilen etkiyi yaratmamız ve devam ettirmemiz için neler yaptığımızı içine alır.
- Örgütlerde izlenim yönetimi, arzu edilen kimlikleri kurmak, sürdürmek, ya da korumak için tasarlanan stratejik iletişimlerden oluşur.
- Diğerlerinin (hedef kitlelerin) fikirlerini kişisel, sosyal veya örgütsel hedeflerin hizmetine yönlendirebilmek için bilgiyi kontrol etme etkinliğidir.
- Bireylerin örgütsel politikaları yönetmek, daha iyi iş ilişkilerine olanak sağlamak, grup uyumluluğunu arttırmak, rencide edici meslektaşlardan

¹⁷⁴ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, s.130.

¹⁷⁵ Demir, **a.g.t.**, ss.13-14.

¹⁷⁶ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, ss.136-137.

¹⁷⁷ Andrew J. Dubrin, **İmpression Management İn The Workplace, Research, Theory And Practice**,1. Published, New York And London: Routledge, 2011, p.5

kaçınmak ve daha hoş bir örgütsel iklim oluşturmak için kullandığı, (organizasyonlardaki) yeni bir beceri türüdür.

- İzlenim yönetimi insanların diğerlerine, kendileriyle ilgili istedikleri algıları oluşturmak ve devam ettirmek için yönelttiği davranışlarla alakadardır.
- İzlenim/ımaj yönetimi bir liderin, gözlemcilerin beklentileriyle tutarlı olan bir imajı tasarlama yeteneğidir.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak en yalın haliyle kurumsal izlenim yönetimi; hedef kitlelerin örgütsel algılarını etkilemek için örgütsel sözcüler tarafından gerçekleştirilen ve tasarlanan eylemlerdir. Bu tanım, örgütler ve onların sözcüleri aracılığıyla kimlik yönetimi stratejileri ve deneysel izlenim yönetimi çalışmalarının yanı sıra, kimlik yönetimi ve bireysel izlenim yönetimi üzerindeki psikolojik araştırmalara dayandırılmıştır¹⁷⁸.

Diğer bir tanımlamaya göre kurumsal izlenim yönetimi, bireylerin örgüt içerisinde sosyal bir güç kazanma, örgüt içinde bireyler arasında etkileşimi sağlama veya oluşan olumsuz izlenimlerden kaçınarak, örgüt çalışanlarının, kendisine ilişkin diğer bireylerin izlenimlerini bilinçli veya bilinçsiz şekilde kontrol etme, yönlendirme süreçleridir¹⁷⁹.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kurumsal izlenim yönetimi örgütsel açıdan; olumlu imaj oluşturmaya yönelik davranışların yönlendirilmesi, kontrol edilmesi, tutarlı hale getirilmesi, sürekliliğin sağlanması ve örgütsel politikaları destekleyici bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.2. Modeller Açısından Kurumsal İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimine ilişkin literatür incelendiğinde, izlenim yönetiminin bir süreç olarak ele alındığı görülmüştür. Bu süreç dahilinde izlenim yönetimi modellerinin

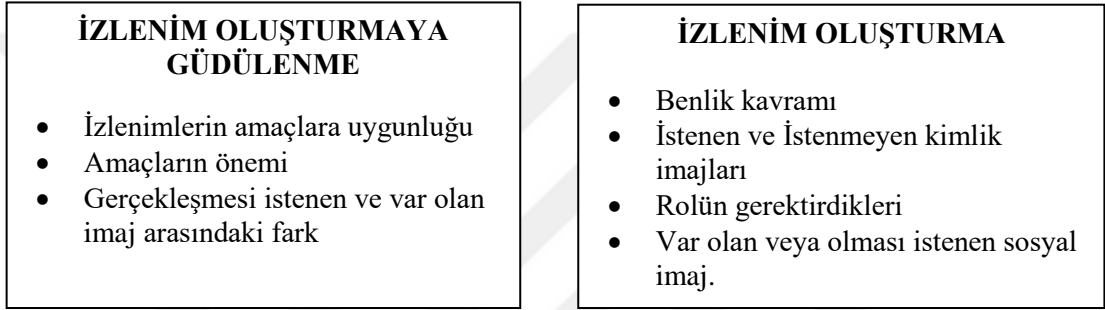
¹⁷⁸ Kimberly D. Elsbach, "Organizational Perception Management", **Research in Organizational Behaviour**, Vol:25, (2003), p.298.

¹⁷⁹ Demir, **a.g.t.**, s.17.

belirli bir bütünlük sergiledikleri görülmüştür¹⁸⁰. Bu bütünlük çerçevesinde aşağıda kurumsal izlenim modellerine yer verilmiştir.

1.3.2.1. Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalsky (1990)'nin geliştirdikleri bu modele göre izlenim yönetiminin iki ögesi bulunmaktadır. Bu öğeler, izlenim oluşturmaya güdülenme (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak aşağıda açıklanmıştır¹⁸¹:



Şekil 2: Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Kaynak: Doğan ve Kılıç, a.g.m., s.59.

Leary ve Kowalsky tarafından geliştirilen bu model izlenim yönetimine ilişkin teorik bir modeldir. Bireyler izlenimlerini yönetmek için öncelikle belirli izlenimler oluşturmaya güdülenmektedir. Daha sonra ise, diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlerini etkilemek amacıyla kendi davranışlarını değiştirme yoluna gitmektedir¹⁸².

Modelde yer alan iki öge olan izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma'nın alt başlıkları, bireysel farklılıklar ve bireyin durumsal özelliklerinden dolayı farklı şekillerde işlemektedir¹⁸³.

¹⁸⁰ Asuman Akdoğan ve Ebru Aykan, "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:19, Sayı:60, (2008), s.13.

¹⁸¹ Doğan ve Kılıç, a.g.m., s.59.

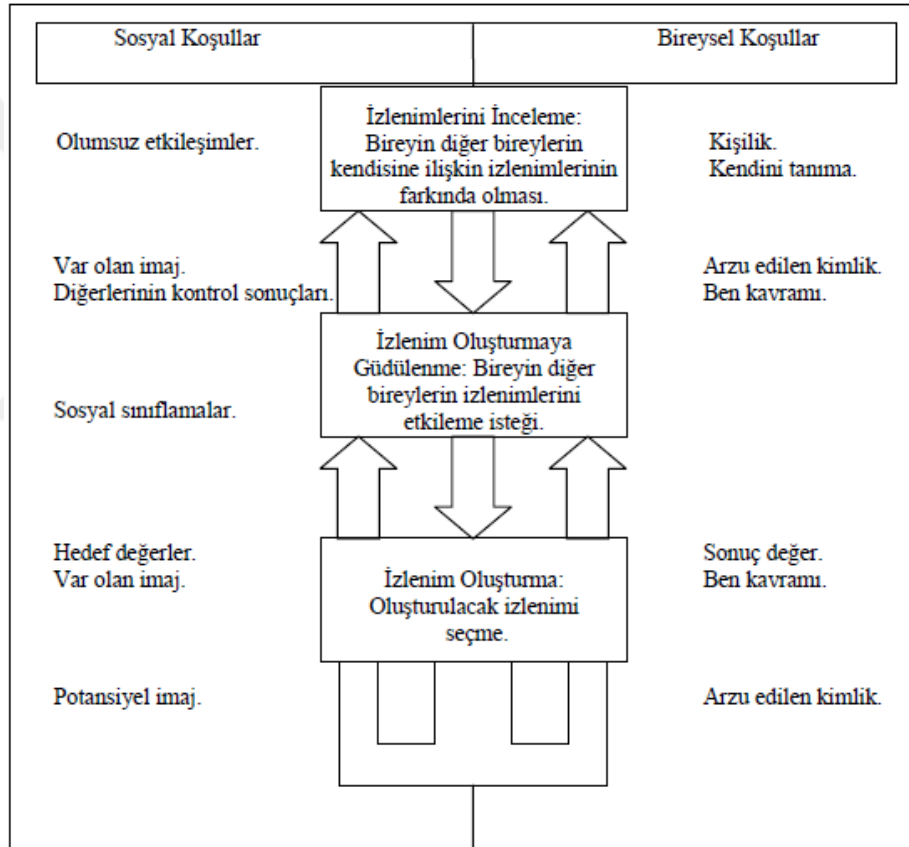
¹⁸² Serdar Ünaldı, "Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005, s.18.

¹⁸³ Doğan ve Kılıç, a.g.m., s.59.

1.3.2.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995) tarafından geliştirilen bu modelde, Leary ve Kowalsky'nin izlenim yönetimi modeline ek olarak üçüncü öge izlenimleri inceleme (impression monitoring) ögesi eklenmiştir¹⁸⁴.

İzlenimleri inceleme aşaması, bireyin diğer bireylerin kendisi hakkında oluşturdukları izlenimlerin farkına varması ve bu doğrultuda davranışlarını yönlendirmesini içermektedir¹⁸⁵.



Şekil 3: Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli

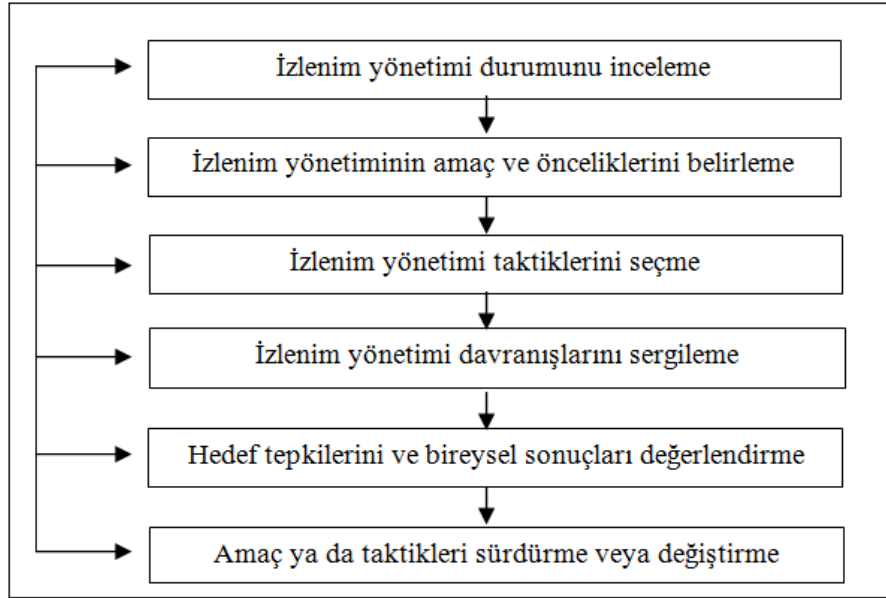
Kaynak: Doğan ve Kılıç, a.g.m., s. 60.

¹⁸⁴ Nihan Gümrükçü Özdemir, "Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 28.

¹⁸⁵ Mehmet Sayıcı, "İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2012, s.26.

1.3.2.3.Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Bu model önceki iki modele benzemekle birlikte, izlenim yönetimi açısından oldukça ayrıntılı bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modele göre öncelikle bireyler, bir durum saptaması yapmaktadırlar. Ardından hedef, kişisel özellikler bağlamında incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında ise izlenim yönetimine ilişkin amaçlar seçilmektedir. Amaçlara uygun taktikler belirlenmekte ve daha sonra hedefin tepkileri değerlendirilmektedir. Taktiğin başarılı olup olmamasına göre ise amaç ve taktikler yeniden gözden geçirilmektedir¹⁸⁶.



Şekil 4: Martinko'nun İzlenim Yönetimi Süreci

Kaynak: Gümrükçi Özdemir, a.g.t., s.29.

1.3.2.4.Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Sampson izlenim yönetimi sürecini dokuz aşamalı bir model üzerinden ele almıştır¹⁸⁷:

¹⁸⁶ Gümrükçi Özdemir, a.g.t., ss.28-29.

¹⁸⁷ Doğan ve Kılıç, a.g.m., ss. 61-62.

1. Adım	Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma,
2. Adım	Dinleyicileri, izlenim yönetiminde bulunulacakları tanımlama,
3. Adım	Uygun araç ve taktiklerin seçimi,
4. Adım	İzlenim yönetimi taktiğinin, davranışının uygulanması,
5. Adım	Tepkilerin, dönütlerin alınması,
6. Adım	Hedeflere ne kadar ulaşıldığının, hangi kişisel sonuçların elde edildiğinin tespit edilmesi,
7. Adım	Uygulanan taktiklerin ya da araçların gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi,
8. Adım	Yeni hedeflerin belirlenmesi,
9. Adım	Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesi.

Tablo 3: Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

Kaynak: Doğan ve Kılıç, a.g.m., ss. 61-62.

1.3.2.5.Bozeman ve Kacmar'ın Sibernetik Modeli

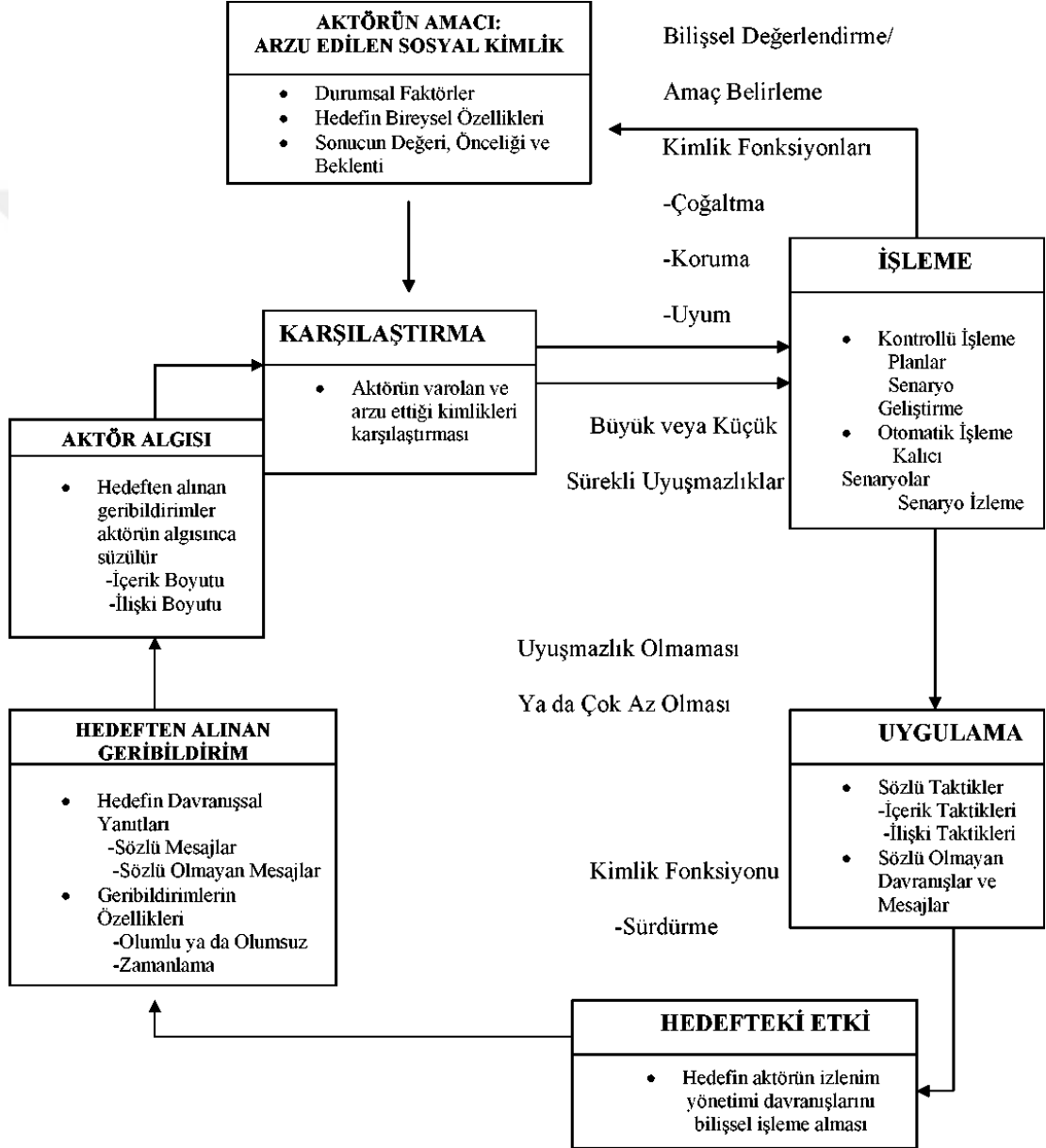
Bozeman ve Kacmar (1997) izlenim yönetimi için öncekilerinden farklı bir model geliştirmiştir. Bu modele göre, izlenimlerini yönetmeye çalışan bir aktör bazı taktikler kullanıp, elde ettiği sonuçları göz önüne alarak izleyici etkilemeye çalışmaktadır. Bu sürecin bilinçli olarak yönlendirildiği düşünülse de aslında durum böyle değildir. Aktör konumundaki kişi davranışlarını önceden edindiği bilgiler ile otomatik olarak gerçekleştirir. Bilişsel bir çaba söz konusu değildir. Bu da sibernetik** görüşü yansıtmaktadır¹⁸⁸.

Bu modele göre, izlenim yönetiminde güdülenme, aktörün hedefi veya arzuladığı sosyal kimlik için hedef bireylerden aldıkları geri dönüşler arasında oluşan algılama farklılıklarından meydana gelir. Elde edilen bu farka karşılaştırmayla ulaşılır.

** *Sibernetik*: Konusu olarak enformasyon, iletişim ve denetim incelenmesini içeren ve birkaç disiplini içeren yeni kuşak bir bilimdir. Sibernetiğe göre, sistemler sosyal çevrelerinin önemli taraflarını algılama, izleme ve tarama yeteneğine sahip olmalıdır. Bu sistemler, enformasyon ile davranışı yönlendiren bilişsel normlar arasında ilişki kurar ve elde edilen dönütlerle geri bildirim elde etmektedirler.

¹⁸⁸ Sayıcı, a.g.t., ss.23-24.

Bu karşılaştırma neticesinde ise aktör, kullandığı taktik ile arzuladığı taktik doğru orantılıysa sürdürülür fakat değilse aktör farklı bir taktik arayışına girer. Bunu bu arayışa ilişkin çeşitli planlar izler. Aktör seçtiği taktiği kullanarak, hedef bireylerden bir tepki bekler. Verilen tepki bir süzgeçten geçirildikten sonra elde edilen sonuç doğrultusunda bir sonraki adım gelir ve etkileşim devam eder¹⁸⁹.



Şekil 5: İzlenim Yönetimi Siberetik Modeli

Kaynak: Gümrükçü Özdemir, a.g.t., s.30.

¹⁸⁹ Demir, a.g.t., ss. 20-22.

1.3.2.6.Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Gardner ve Martinko'nun geliştirdiği izlenim yönetimi modeli, önceki modellere göre oldukça ayrıntılı bir modeldir. Bu model Goffman'ın sosyal etkileşimlere dayanan dramaturjik metafor* (tiyatro tarzı) bakış açısını yansıtmaktadır¹⁹⁰. Buna göre bireyler (aktörler) sosyal hayatta diğer bireyler üzerinde bir izlenim yaratabilmek için performanslar sergilemektedir. Sosyal etkileşim düzeyini değiştiren ve algılamaları farklılaştıran en önemli faktörler olarak görülen aktörün ve hedef izleyicinin özellikleri ile davranışları bu modele göre bir uyarıcı görevi görmektedir¹⁹¹. Bu uyarıcılar bireyler tarafından bilişsel, duygusal ve güdüsel olarak yorumlanmakta ve onlar için ne anlam ifade ettiğine bakılmaktadır. Durumların yorumlanması ise aktörün kişilik özellikleri etki etmektedir. Bu durum tanımlamalarının ardından aktör kendisi için en iyi izlenimi oluşturacak davranışa yönelmektedir. Aktörün oluşturduğu izlenim, hedef izleyici ile paralellik gösteriyorsa, iki tarafında durum tanımlamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Eğer değilse aktör, izlenimi oluşturan davranışta değişiklik yaparak veya hedef izleyiciyi değiştirerek süreci tekrarlar¹⁹². Örneğin kişisel özellik olarak uyumluluk bireyde mevcutsa, o birey grup içerisinde uyumlu davranacaktır. Kaygı seviyesi yüksek birey ise, kendilerine yeterince güvenmedikleri için doğrudan savunmacı bir davranış biçimine yönelecektir¹⁹³.

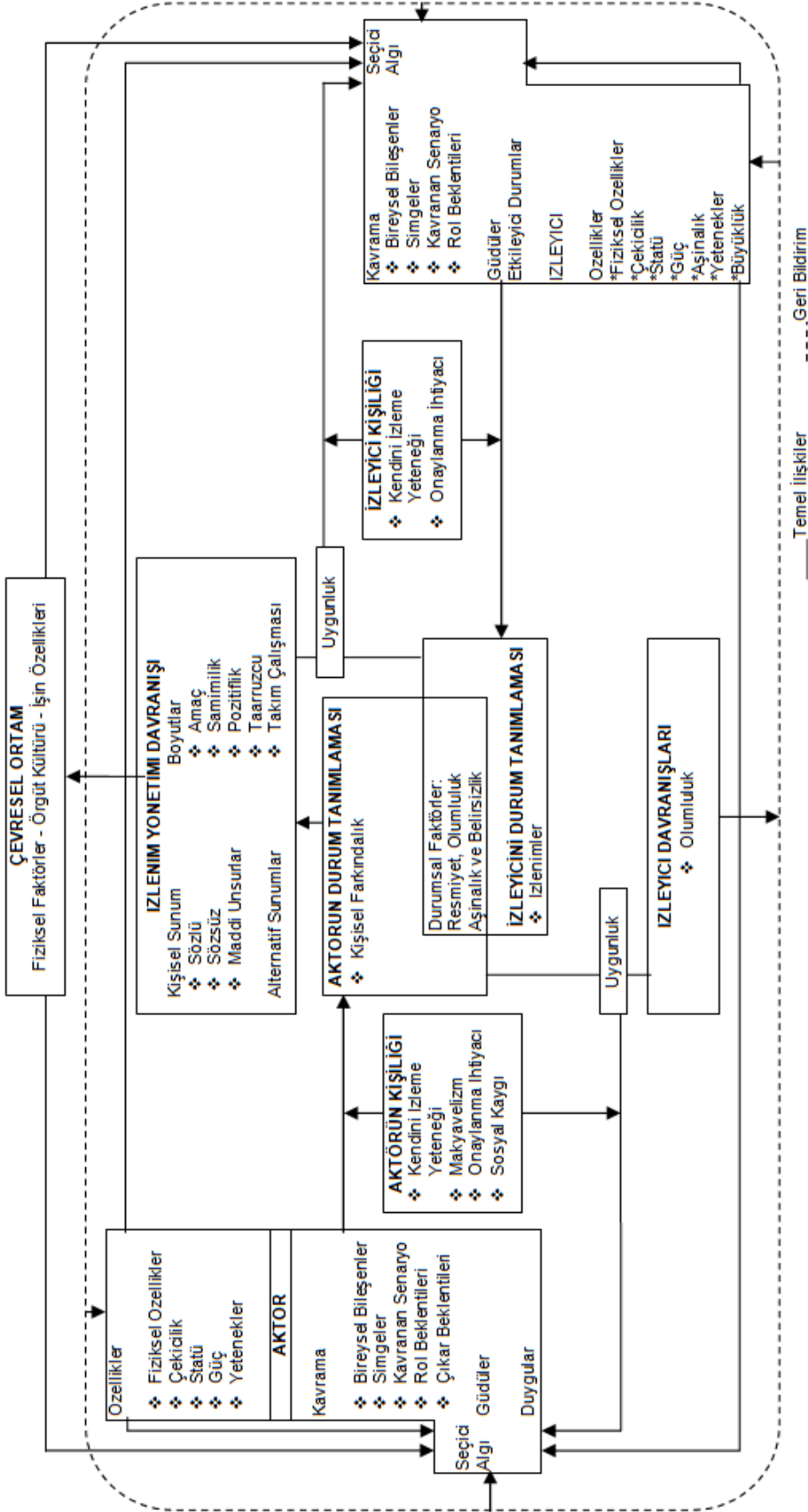
**Dramaturjik metafor*: Bu görüş yaşamı bir tiyatro sahnesine benzeten sembolik etkileşim bakış açısını esas alır. Buna göre yaşam bir tiyatrodur ve toplumsal yaşam ile örgütsel yaşam bir tiyatro oyunudur. Sosyal yaşam içerisindeki bireyler ise, diğer bireylere karşı performanslar sergileyen birer aktördür.

¹⁹⁰ Demir, **a.g.t.**, s.21.

¹⁹¹ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, s. 259.

¹⁹² Sayıcı, **a.g.t.**, ss.21-22.

¹⁹³ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, s. 259.



Şekil 6: İzlenim Yönetimi Sürecinde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler

Kaynak: Doğan ve Kılıç, a.g.m., s. 64.

1.3.3. Kurumsal İzlenim Yönetimi Bileşenleri

Kurumsal izlenim yönetimi; grupların ve örgütlerin dış odaklı algılarını (imajlar, itibarlar gibi) yönetmek olarak nitelendirilebilir. Diğer taraftan izlenim yönetimini algı yönetimi ile eş değer gören Elsbach, algı yönetimini “gerçekte hedeflenen ya da hayal edilen sosyal etkileşimler olan imgeleri bilinçli ya da bilinçsiz kontrol etme girişimi” olarak tanımlamaktadır¹⁹⁴.

Kurumsal izlenim yönetimi veya algı yönetimi olarak da adlandırılan bu süreç, örgüt içinde veya dışındaki hedef kitleleri tanıyıp anlamak ardından da yorumlamakla devam etmektedir. İzlenimleri yönetmede, bireylere ilişkin elde edilen anlamların örgütsel süreçlerle yorumlanması gerekmektedir¹⁹⁵.

Algı yönetimi sadece hedeflenen imgeleri etkilemek için kullanılmakta, bireysel ve örgütsel kimlikler gibi öz algıların bu terimin kapsamında olmadığını belirtmektedir. Elsbach, hem kimlik yönetimi ve yönetim stratejileri gibi içe odaklı hem de görünüm ve itibar yönetimi stratejileri gibi dışa odaklı stratejilere işaret etmek için, algı yönetimini ifade ederken algı yönetimi (*perception management*) ifadesini izlenim yönetimi (*impression management*) ifadesi yerine kullanmıştır¹⁹⁶.

Elsbach’a göre kurumsal izlenim yönetimi bileşenleri, dört öğeden ve bu dört öğenin alt bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu öğeler; (1) örgüt algıları, (2) eylemler, (3) örgütsel sözcüler ve (4) örgütsel hedef kitlelerdir¹⁹⁷.

¹⁹⁴ Elsbach, **a.g.m.**, ss.298-299.

¹⁹⁵ Özge Uğurlu, “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:38, (2008), ss.148-149.

¹⁹⁶ Elsbach, **a.g.m.**, s.299.

¹⁹⁷ **A.g.m.**, s.300.

<i>Algılar</i>	<i>Eylemler</i>
<p>1. <i>Örgütsel İmajlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel meşruluk/haklılık - Örgütsel doğruluk ve tutarlılık - Örgütsel güvenilirlik <p>2. <i>Örgütsel İtibarlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Statü sınıflandırmaları - Toplam “kalite” <p>3. <i>Örgütsel Kimlikler:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayırt edici kimlikler - Kimliklerin durumu 	<p>1. <i>Sözlü Açıklamalar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Saldırgan açıklamalar - Uyumlaştırıcı/denkleştirici açıklamalar - Normlarla ilgili açıklamalar - İmaj içeren açıklamalar - Beklentsel açıklamalar <p>2. <i>Sınıflandırma/Etiketleme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapsamlı/kapsayıcı sınıflandırma/etiketleme - Özel sınıflandırma/etiketleme <p>3. <i>Sembolik Davranışlar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ana/birincil iş eylemleri - Çalışan davranışı - Diğer gruplarla ilişki - Eylemlere yüksek katılım <p>4. <i>Fiziksel İşaretler:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kalıcı/daimi yapı - Logolar, antet, işaretler - Büro dekoru ve düzeni
<i>Sözcüler</i>	<i>Hedef Kitleler</i>
<p>1. Liderler ve Yetkililer</p> <p>2. Çalışanlar</p>	<p>1. İç hedef kitleler</p> <p>2. Dış hedef kitleler</p>

Tablo 4: Kurumsal İzlenim Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: Elsbach, a.g.m., s.299.

Kurumsal izlenim yönetiminin ilk bileşenini yönetilebilme olanağına sahip olan örgütsel algılar oluşturmaktadır. Kurumsal izlenim yönetimi, örgütün tamamına ilişkin algıları etkilemek için tasarlanmaktadır. Bu algılar ise; (1) imajları, (2) itibarları ve (3) kimlikleri içermektedir. İzlenim yönetimi ile ilgili olarak yapılan önceki çalışmalarda söz konusu bu üç alt bileşenin (imaj, itibar ve kimlik), örgütsel süreçlerde

yalnızca bir tanesine odaklanıldığı görülmüştür. Ancak önemli olan bu üç unsurun da eş zamanlı olarak örgütsel süreçlere dahil edilmesidir¹⁹⁸.

Örgütsel algılar, içeriği bakımından örgütsel imajları kapsamaktadır. İmaj, bireylerin veya grupların belirli nesnelere karşı oluşturduğu, inanç, tutum, fikir ve izlenimlerin tümü olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda örgütsel imaj ise, örgüt içi üyelerin ve örgüt dışı paydaşların örgütü nasıl gördüğüne ilişkin fikirlerin toplamı şeklinde tanımlanabilir¹⁹⁹. Diğer bir tanımla örgütsel imaj, bir örgütün, amaçlarının ve planlarının tüm hedef kitlelerce algılanmasıdır. Bu anlamda örgütsel imaj bir örgütün ürün ve hizmetlerini, politikasını ve iletişim uygulamalarını desteklemektedir²⁰⁰. Örgütsel imaj; örgütsel meşruluk, örgütsel doğruluk/tutarlılık ve örgütsel güvenilirlikten oluşmaktadır. Tüm bu unsurlar sistemli şekilde bir araya geldiklerinde örgütsel imajı tamamlamaktadırlar.

Örgütsel algıları oluşturan bir diğer unsur örgütsel itibardır. Örgütsel itibar; bir örgütün geçmişte gerçekleştirdiği eylemleri, rakiplerinden farklılaştığı noktaları ve gelecek görüşünü yansıtan temsiller olarak ele alınmaktadır. Örgütsel itibar, bir örgüt paydaşlarının o örgüt ile ilgili geçmiş, şimdi ve gelecek algılamalarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda itibar, örgütün geçmişteki eylemlerinin, örgütsel paydaşlar nezdinde gelecek beklentilerini belirlemektedir²⁰¹. Örgütün paydaşların algılarındaki statü sınıflandırması yani konumu ve toplam kalite anlayışı ise örgütün itibarını doğrudan etkileyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel algıları oluşturan bir diğer unsur ise örgütsel kimliklerdir. Örgütsel kimlik, örgütlerin kimliğini ifade etmektedir. Buna göre bu kimlik, örgüt çalışanlarının davranış ve iletişim biçimleri ile felsefesinin ve görsel unsurlarının toplamına işaret etmektedir. Örgüt kimliği denildiğinde akla ilk, örgütün amblemi, logosu, kullandığı renkler gibi unsurlar gelmesine rağmen, örgüt kimliği kültür gibi önemli unsurlardan da

¹⁹⁸ Elsbach, **a.g.m.**, s.300.

¹⁹⁹ Canan Nur Karabey, ve Ömer Faruk İşcan. "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2 (2007), s. 232.

²⁰⁰ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, İstanbul: Derin Yayınları, 2012, s.214.

²⁰¹ Halil Sayılı ve Özlem Yaşar Uğurlu, "Kurumsal İtibar Ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (2007), Cilt:12, Sayı:3 ss.80-81.

etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların “biz” duygusunu yaşayabilmeleri ve örgütle bütünleşebilmeleri örgütsel kimlik sayesinde olanaklı hale gelmektedir²⁰². Çünkü örgütsel kimlik örgütün, insani, fiziki ve operasyonel özelliklerinden inşa edilmektedir²⁰³.

Kurumsal izlenim yönetiminin ikinci önemli bileşenini ise örgütsel eylemler oluşturmaktadır. Sembolik eylemler adı verilen bu bileşen, örgüt sözcülerinin hedef kitlenin örgüt hakkındaki algılarını etkilemek için kullandığı tüm eylemleri içermektedir. Örgütsel eylemler, örgüt sözcüleri tarafından yapılan (1) sözlü açıklamaları, (2) kurumun sınıflandırmalarını, (3) sembolik davranışlarını ve (4) fiziksel işaretlerini içermektedir²⁰⁴.

Kurumsal izlenim yönetiminin bir diğer bileşeni ise örgütsel sözcülerdir. Sözcüler, örgütü iyi tanıyan ve iyi analiz edebilen kişiler olduğu için örgüt imajına da önemli katkıları bulunan kimselerdir²⁰⁵. Örgüt sözcüleri genel olarak örgütsel eylemleri (sözlü açıklamalar, sembolik davranışlar, fiziksel göstergeler gibi) örgüt hedef kitlelerine iletmektedirler. Bu yüzden örgüt sözcüleri, örgütü temsil eden ve hedef kitleler tarafından algılanan herkes olabilir. Yani örgütün bir üyesi veya resmi bir unvanının olmasına gerek yoktur. Bu kapsamda yapılan araştırmalara bakıldığında ise örgüt sözcüleri olarak (1) örgütsel liderler, halkla ilişkiler profesyonelleri; ve (2) çalışanlar olarak belirlenmiştir²⁰⁶.

Kurumsal izlenim yönetimin son bileşeni ise hedef kitlelerdir. Hedef kitleler; örgüt tarafından dikkate alınması gereken, örgütün iletişim kurup mesajlarını iletmesi gereken kişi veya örgütler olarak tanımlanabilmektedir²⁰⁷. Bu kapsamda bakıldığında kurumların çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde olmalarından dolayı açık sistem özelliği taşıdıkları söylenebilir. Diğer taraftan örgütlerin hem iç hem de dış çevresinde olan unsurlarla ve paydaşlarla kurdukları olumlu etkileşim ise iç ve dış hedef kitlelerce

²⁰² Okay, **a.g.e.**, ss.25-26.

²⁰³ Zeliha Hepkon, “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, **İstanbul Ticaret Dergisi**, Cilt.2 Sayı:4, (2003), s. 179.

²⁰⁴ Elsbach, **a.g.m.**, s.306-307.

²⁰⁵ Mustafa Akdağ, “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, (2005), ss.5-9.

²⁰⁶ Elsbach, **a.g.m.**, s.318.

²⁰⁷ Berrin Özkanal, **Halkla İlişkiler Uygulamaları Ve Örnek Olaylar**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2796, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1754, s.55.

bir bütünleşme aracı olarak görülmektedir ve örgütsel hedeflerin sahiplenilmesini sağlamaktadır²⁰⁸. Örgüt hedef kitleleri, kurumsal izlenim yönetimi hedeflerini kapsayan herkesi içine almaktadır. Bu hedef kitleler örgüt dışından kişi veya örgütleri (tedarikçiler, rakip firmalar, tüketiciler, seçmenler) kapsayacağı gibi; örgüt içinden kişileri de (çalışanlar, hissedarlar, gönüllüler, öğrenciler) kapsamaktadır²⁰⁹.

Bahsi geçen bu kurumsal izlenim yönetimi bileşenleri, örgütlerin hedef kitlelerce nasıl algılanacağını belirlemektedir. Dolayısıyla kurumsal anlamda izlenimleri yönetmek örgütlerin olmazsa olmaz unsurlar arasında görülmektedir. Bu kapsamda kurumsal izlenim yönetiminden sorumlu aktörleri açıklamak yararlı olacaktır.

1.3.4. Kurumsal İzlenim Yönetimi Aktörleri

İzlenimleri yönetme konusunda örgütlerde karşımıza çıkan en önemli aktör yönetici konumundaki kişiler olmaktadır. Çünkü yöneticiler örgütsel iklimin ve örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktördür. Örgütlerin izlenimlerinin oluşması ve yansıtılmada mevcut örgüt kültürünün, örgüt ikliminin ve yöneticinin liderlik anlayışının payı olduğu açıkça görülmektedir. Örgüt çalışanları açısından yönetici tarafından oluşturulan çalışma ortamında çalışanların yöneticilerini etkilemek amacıyla izlenimlerini yönetmesinin yanı sıra, yöneticiler örgüt çalışanlarını etkilemek ve algılarını yönlendirmek için çeşitli izlenim yönetimi davranışları sergilemektedirler²¹⁰.

İzlenim yönetimi davranışları örgüt çalışanlarının belirlenen amaca ulaşmasını sağlamada birincil motivasyon aracı olarak görülmektedir. Bu amaç, cezalandırma davranışlarını en aza indirmek, yüksek performans gösterebilmek, yetkin olmak ve bireyin öz saygısının farkında olmasını sağlamalıdır. Örgüt çalışanları izlenim yönetimi davranışı göstererek daha az bencil davranış sergileme olanağına da sahip olmaktadır. Örneğin; örgüt çalışanın iş hakkındaki tutumu yüksek ve pozisyonu hakkındaki görüşü

²⁰⁸ Mine Yeniçeri Alemdar, Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, Aylin Göztaş, Füsun Topsümer (Ed.), **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi** içinde, (195-226), 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, (2012), s.203.

²⁰⁹ Elsbach, **a.g.m.**, s.320.

²¹⁰ Sayıcı, **a.g.t.**, s.41.

olumlu ise bir takdir edilme ifadesi olarak, üst bir pozisyona geçme durumu söz konusu olabilir. Böylelikle diğer arkadaşlarına destek olma durumu sağlanabilir²¹¹.

Örgütlerin diğer önemli izlenim yönetimi aktörleri olan ve iç hedef kitle olarak da adlandırılan çalışanlar, statülerine bağlı olarak kendilerinin yetkin ve yetenekli olduğunu göstermeye çalışıp, yöneticilerden takdir görmeyi hedefleyebilmektedirler. Bunun için de bir takım izlenim yönetimi davranışları gerçekleştirebilirler²¹². Örneğin; örgüt çalışanı işyerine mesaiden önce gelerek veya mesaiden sonra işyerinde kalarak işine çok düşkün olduğunu göstermeye çalışabilir veya cana yakın davranarak çalışma arkadaşlarına iltifatlar edebilir. Bu sayede örgüt yöneticisinde dost, cana yakın ve işine sadık bir çalışan izlenimi yaratabilir.

Bir diğer izlenim yönetimi davranışı sergileyen aktörlerden olan yöneticiler de tıpkı çalışanlar gibi bir takım davranışlar göstererek, çalışanların algısını etkileyebilmektedirler. Örneğin bir yönetici, otoritesini korumak amacıyla, çalışma arkadaşlarına bir iş konusunda gözdağı verebilir veya dost görünmek amacıyla çalışma arkadaşlarına özel yardımlarda (iltimas geçme) bulunabilir.

İzlenim yönetimi davranışının aktörler tarafından sürekli olumlu izlenim oluşturmaya yönelik olduğuna dair varsayımlar bulunmaktadır. Ancak aktör bazı durumlarda, olumsuz izlenim oluşturmaya da güdülenebilir. Yukarıda verilen gözdağı örneği tam da bu duruma uygun bir davranıştır. Dolayısıyla aktörler, izlenimleri yalnızca olumlu yönde değil olumsuz yönde de oluşturmaya motive olabilmekte ve bu durum bilinçli veya bilinçsiz aktörün izlenimine katkı sağlamaktadır²¹³.

İzlenim yönetimi güdüsüne sahip aktörler, bunu kendini geliştirme veya kendini doğrulama güdüleriyle gerçekleştirmektedirler. Sosyal bir kimlik edinmeye çalışan aktör, kendini geliştirmeye dönük davranışlarda bulunurken, toplumsal onay görmek isteyen birey ise kendini nasıl nitelendiriyorsa, toplumunda o şekilde nitelendirmesini istemektedir. Ancak kendini doğrulama güdüsüyle hareket eden bir aktör genellikle bilişsel bir durumu yansıtmaktadır. Çünkü mevcut kimliği ile elde

²¹¹ Yücel, **a.g.m.**, ss.6-7.

²¹² Sayıcı, **a.g.t.**, s.17.

²¹³ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.58.

etmek istediği kimlik arasındaki farkın azlığı, onun kendisini doğrulama ihtiyacından kaynaklanmaktadır²¹⁴.

Kurumsal izlenim yönetimi aktörlerinin kendi izlenimlerini şekillendirmeye dönük bu davranışları kuşkusuz örgütlerin de izlenimlerine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal izlenim yönetiminin önemi, aktörlerin bu süreci ne kadar yetkin gerçekleştirdiğine bağlıdır.

1.3.5. Kurumlar Açısından Kurumsal İzlenim Yönetiminin Önemi

Kurumsal izlenim yönetimi, örgütsel başarı için son derece önemli bir rol oynamaktadır. Ancak izlenim yönetiminin örgüt teorisyenlerince bu anlamda ele alınması uzun bir zaman almıştır. 1980'lerin ortalarından itibaren rağbet görmeye başlayan izlenim yönetiminin örgütle ilişkin ele alınışı, ve örgütsel yaşama dahil edilmesiyle, etkili örgütsel iletişimin temeli olarak görülmeye başlanmıştır. Buna göre, örgütsel yaşamı sistemli bir şekilde bütünleştirebilmek için izlenim yönetimi olgusunu da anlamak öncelikli bir unsurdur²¹⁵.

Etkili örgütsel iletişim, örgütte bulunan tüm öğelerin ortak kılınması, örgütsel bütünleşmeyi sağlamasıyla örgütsel başarıda anahtar bir rol oynamaktadır²¹⁶. Bu yüzden izlenim yönetimi olgusunun örgüt içerisindeki önemini farkında olmak ve örgütsel süreçlere dahil etmek örgütsel başarının yolunu açacaktır.

İzlenim yönetimi bakış açısı özellikle son yıllarda, örgüte yönelik araştırmalarda odak noktası olmuştur. Örgüt içi saldırganlık, motivasyon, yardımseverlik, iş performansı, karar alma süreçleri ve liderlik gibi sosyal davranışların yanında; kaygı, utangaçlık ve depresyon şeklinde duygusal davranışların da nedenlerini açıklamada izlenim yönetimi bakış açısı kullanılmaya başlanmıştır²¹⁷.

Diğer taraftan kurumsal izlenim yönetimi, örgütlerde algıları yönlendirecek bir güce sahip olduğundan, örgütsel itibar, örgütsel kimlik ve örgütsel imaj gelişimine de

²¹⁴ Sayıcı, a.g.t., s.19.

²¹⁵ Ünalı, a.g.t., s.34.

²¹⁶ Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, (2006), s.120.

²¹⁷ Ünalı, a.g.t., s.34.

önemli katkılar sağlamakta ve desteklemektedir. Örgütsel itibar, örgütlerin kalite anlayışını yansıttığı gibi sosyal konumunu, diğerlerinden ayrılan yönlerini yansıtmaması bakımından önem taşımaktadır.

Örgütsel kimlik aracılığıyla, örgütün kim olduğu ve nasıl davrandığının yansıtılmasının ardından ise, sonraki adım imajları oluşturma ve geliştirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda yine örgüt kültürü oluşumu, kalıcı imajların oluşturulması açısından önem taşımaktadır²¹⁸.

Özetle, kurumsal izlenim yönetimi günümüz şartlarında örgütlerin vazgeçilmez birer unsuru haline gelmiştir. Bu yüzden örgütler izlenimlerini yönetmede ve hedef kitlelere aktarmada daha dikkatli olmaya başlamış ve iş süreçlerini buna uygun olarak tasarlamaya başlamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİ VE KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ

2.1. CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL AÇIDAN İLETİŞİM YETKİNLİĞİ

2.1.1. Bellek

Bellek olgusu, bilişsel psikolojinin en temel konuları arasında yer alan ve bireylerin bilgi işleme sürecindeki en önemli işlevlerinden birisi olarak bilinmektedir. Bireylerin zihnindeki bilgilerin geri çağırılmasına ilişkin iki çeşit bellekten söz edilmektedir. Birincisi, bireyin daha önceden edindiği bilgilerin bilinçli ve istekli şekilde geri çağırmasını sağlayan hatırlama ve tanıma testleriyle ortaya çıkarılan açık bellek; ikincisi ise, yine önceki bilgilerin bilinç ve istek olmaksızın geri getirilmesine yarayan örtük bellektir²¹⁹.

²¹⁸ Ünaldı, a.g.t., s.35.

²¹⁹ Banu Cangöz, "İleri Yaşlar İle Genç Yetişkinlerde Kodlama Düzeyinin Örtük Ve Açık Bellek Üzerindeki Etkisi", *Türk Geriatri Dergisi*, Cilt:5 Sayı:4, Ss125-131, 2002, s.126.

Toplumsal yaşam içerisinde gösterdiğimiz davranışlar genel olarak bizim diğer insanlara dair zihnimizde depoladığımız bilgilere bağlıdır. Kısacası diğer bireylere ilişkin neler hatırladığımıza bağlıdır. Sosyal yaşam içerisinde bireyler, diğer bireyleri genel olarak görünüş ve davranışlarından edinilen bilgilere dayanarak hatırlamaktadır. Ancak diğer taraftan bireyler birbirlerini sosyal bellek kapsamında vasıflar ve gruplar şeklinde de hatırlayabilir. Yani hatırlama fonksiyonu bireysel tercihle bağlantılıdır ve kişisel depolama esastır²²⁰.

Bireylerin yeni bir bilgiyi öğrenme süreçleri, mevcut bilginin belleğe kaydedilmesiyle olanaklı olduğundan bellek ve öğrenme kavramları iç içe geçmiş kavramlar olarak görülmektedir²²¹. Dolayısıyla çevreden alınan bilgi, belleğe kodlanarak, önceden edinilen bilgilerle ilişki kurularak saklanmaktadır. Geri çağırılmasında ise (hatırlamada) uzun süreli bellek devreye girmekte ve bilgi bellekten geri çekilmektedir²²². Yani uzun süreli bellek sistemi yeni bilgilerin edinimiyle değil önceden edinilmiş bilgilerin geri çağırılması noktasında devreye girmektedir. Kısa süreli bellek ise, bireylerin belirli bir zamanda, bizim de farkında olduğumuz bilgiyi tutma özelliğine sahip bir bellek türüdür. Uzun süreli bellekte bireysel anlam örüntüleri yıllarca saklanabilirken, kısa süreli bellek daha anlık bilgileri saklamaya yöneliktir²²³.

Cinsiyet ve kısa süreli bellek üzerine yapılmış araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Bir araştırma sonucuna göre elektronik manevraları mantıksal olguları daha iyi anımsadıkları için erkeklerin kısa süreli belleklerinin daha iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan başka araştırmacılar, iyi bir kısa süreli bellek için aynı anda birden fazla işi yerine getirmenin ön koşul olduğunu ifade etmiş ve bu konuda kadınların erkeklerden daha iyi olduğunu belirtmiştir. Ancak bazı uzmanlara göre ise kısa süreli belleğin cinsiyetle bir ilgisi bulunmamakta ve bireysel ilgi alanlarına göre değişmektedir²²⁴.

²²⁰ Michael A. Hogg ve Graham M. Vaughan, **Sosyal Psikoloji**, 1. Baskı Ankara: Ütopya Yayınevi, , 2007, ss. 86-88.

²²¹ Pınar Uzakgören, “Yaşlılarda Fiziksel Bir Aktivite Olarak Dans Eğitiminin, Bellek Performansı, Benlik Saygısı Ve Yaşam Kalitesi Üzerinde Yarattığı Değişikliklerin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.7.

²²² Sami Gülgöz, “Bilişsel Psikolojide Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:11,Sayı:37, (1996), s.28.

²²³ Uzakgören, **a.g.t.**, ss.8-9.

²²⁴ <http://www.buzzle.com/articles/does-gender-affect-short-term-memory.html> Erişim Tarihi:29.05.2016.

Özetle bellek ve cinsiyet üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğine cinsiyetin bellek üzerine doğrudan etkisinin bulunmadığı daha çok bireysel etkenlere bağlı olarak değiştiği görölmüştür.

2.1.2. Algılama ve Kavrama

Bireylerin dış dünya ile ilgili farkındalık düzeyleri, algılama düzeyleriyle doğru orantılıdır. Bu kapsamda algı, dış dünyadan alınan verilerin organize edilmesi, yorumlanması ve anlamlı hale getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Algıyı yönlendiren en önemli süreç olan dikkat becerileri sayesinde birey, dış dünyayı algılayarak kendini ifade edebilmekte ve kavrama yetisini de yönlendirmektedir²²⁵.

Dış dünyadan alınan uyarıcıların davranışa dönüştürebilmeleri için bireyler bazı zihinsel süreçlerin yardımına ihtiyacı bulunmaktadır. Bu zihinsel süreçlerden en önemlisi ise algılama olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılama, zihinsel süreçlerle doğru orantılı uyarınları alarak yorumlama durumu olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla algılama sürecinde, bireyin geçmiş tecrübeleri, toplumsal beklentileri, güdüleri ve tutumları gibi birçok psikolojik faktör etkilidir²²⁶.

Algılama ile ilgili önemli olan bir diğer kavram sosyal algılamadır. Bir bireyin diğer bireyleri algılama şekli olarak ifade edilebilecek sosyal algılama, ön yargı gibi bireysel tutumları yansıması bakımından yanıltıcı sonuçlar verebilir. Bu yüzden burada algılayan bireyin özellikleri önem kazanmaktadır. Çünkü algılayan konumdaki birey, diğer bireyleri kendi bireysel özellikleri doğrultusunda algılama eğilimi göstermektedir. Burada önemli olan bireyin kendisini nasıl ve ne düzeyde algıladığı ve kabul ettiđidir²²⁷.

Diğer taraftan algılamayı etkileyen etmenlere bakıldığında ise, tamamen bireye dönük cinsiyetle ilgisi bulunmayan ve bilişe yönelik faktörler olduğu görölmektedir. Bu etmenlere bakılacak olursa²²⁸; fizyolojik nedenler (beş duyu organıyla ilgili nedenler),

²²⁵ Erhan Eroğlu, a.g.e., s.8.

²²⁶ Duygu Aydın, Reklam Hafızası Ve Reklam Beğerirliği İlişkisi: Televizyon Reklamlarına İlişkin Deneysel Bir Çalışma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.12.

²²⁷ Mehmet Akif Özer, “Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi Ve İç Güvenlik Hizmetleri”, *Karadeniz Araştırmaları*, Cilt:33 Sayı:33, (2012), s.82.

²²⁸ Erhan Eroğlu, a.g.e., s.9.

özgeçmiş (önceden edinilen tecrübeler), kültürel değerler (kültürel birikim), anlık duygu durumu ve çevresel faktörlerin (dış çevre faktörleri) etkiliği olduğu görülmektedir.

Tüm bunlara bakılacak olursa algılama ve kavrama sürecinin tamamen bireysel bağlamla ilgili olduğu söylenebilir. Bu yüzden dış çevreden alınan bilgiler, bireysel farklılıklara bağlı olarak yorumlanmakta ve anlamlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu süreç bireyin güncel duygu durumu, beklentileri, toplumsal ve kültürel etkenlerin devreye girdiği son derece karmaşık bir süreçtir²²⁹.

2.1.3. Dili Kullanma ve Anlama

Bireylerin toplumsal yaşamda dil aracılığıyla etkileşim kurması ve paylaşımlarda bulunabilmesi dilin toplumsal boyutuna işaret etmektedir. Bu anlamda dil bir toplumda iletişimin sağlanabilmesi için temel işlev vazifesi görmektedir. Bir kavramlar dizgesi olan dil insanlar arasında olgu ve nesnelere ilişkin bir anlamlandırma vazifesi görmektedir²³⁰.

Dili kullanan ve iletişim kuran bireyler ise, toplumsal yaşam içerisinde kadın ve erkekler belli başlı farklılıklara göre iletişimlerini biçimlendirmektedirler. Sözlü iletişim olan dilin kullanılmasının yanında bireyler çoğunlukla bilinçli veya bilinçsiz sözsüz iletişim biçimini de kullanmaktadırlar. Kadın ve erkekler olarak ele alındığında örneğin kadınların sözsüz iletişim öğeleri olan jestler, mimikler ve ses tonu gibi unsurları erkeklerden daha iyi anlamlandırdıkları görülmüştür. Nitekim yapılan araştırmalar neticesinde dili kullanma becerilerinin cinsiyete göre farklılık gösterebileceği gözlenmiştir²³¹.

Bireyler arası ilişkilerde sözlü iletişim ile sözsüz iletişimin bir arada kullanılması, daha iyi anlaşılmayı sağlaması ve bireyin karşıdaki kişiyi daha iyi anlamasını sağlaması açısından son derece önem taşımaktadır²³². Dolayısıyla hem kadın

²²⁹ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 15. Basım, Remzi Kitapevi, , 2006, ss.118-119.

²³⁰ Metin İnceoğlu, **Tutum Algı İletişim**, 5. Baskı, Beykent Üniversitesi Yayınevi, 2010, ss. 69-73.

²³¹ Alparslan Şahin Görmüş, Serdar Aydın ve Gülfiz Ergin, “İşletme Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Cinsiyet Rollerini Bağlamında İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, (2013), ss.113-114.

²³² Şahin, Fulya Yüksel, “Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeylerine Etkisi”, **Eğitim Ve Bilim Dergisi**, Cilt:22, Sayı:110 (1999), s.13.

hem de erkeklerin iletişim kurma sürecinde her iki iletişim türünü de eş zamanlı olarak kullanması etkili iletişim için önem taşımaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre, dile ilişkin bir iletişim türü olan sözlü iletişim kurmada cinsiyete özgü farklılıklar, çocukların oyun oynadıkları oyuncaklarına yansımaktadır. Bu araştırmaya göre, çocuklar oyun sürecinde kendi hemcinsleriyle oyun oynamayı tercih etmektedir. Bunun yanı sıra, kız çocuklarının daha çok bireyler arası ilişkilere önem veren oyunlar tercih ettiği, erkek çocuklarının ise statü unsuruna değer veren oyunları tercih ettiği gözlenmiştir²³³.

2.1.4. Öğrenme

Genel olarak öğrenme kavramı, çevresel bir takım değişiklikler nedeniyle bireylerin duyu ve düşünce ve tutumlarında meydana gelen değişiklikler olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla öğrenme unsurunda temel noktanın davranış değişikliği olduğu görülmektedir. Ancak bu davranış değişikliğinin gözlemlenebilen bir özellik taşıması gerektiği şeklinde bir koşul bulunmamaktadır. Çünkü öğrenme, bilişsel, duyuşsal ve devimsel boyutları da kapsamaktadır. Yani zihinsel çağrışımlar olarak görülen eskiden edinilmiş bilgiler ile yeni edilen bilgilerin ilişkilendirildiği bir süreçtir²³⁴.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere öğrenme tamamen davranışlarla ilgili bir fonksiyondur. Organizmanın teknik olarak göstermiş olduğu her hareket birer davranış özelliği göstermektedir²³⁵.

Diğer taraftan bu davranışları göstermede etkili olan bir takım faktörler bulunmaktadır. Öğrenmeyi etkileyen bu faktörler; güdüler, yaş, dikkat şeklindeki iç faktörler ve hazır bulunmuşluk, psikolojik ortam, yoksunluk gibi dış faktörlerdir²³⁶.

²³³ Görmüş, Aydın ve Ergin, **a.g.m.**, s.113.

²³⁴ Hülya Kaya ve Emine Akçin. "**Öğrenme Biçimleri/Stilleri ve Hemşirelik Eğitimi.**" Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt:6, Sayı:2 (2002), s.32.

²³⁵ Mehmet Ali Seven, ve Ali Osman Engin. "Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:2 (2008), s.193.

²³⁶ Sırrı Akbaba, **Öğrenme Psikolojisi**, 5. Baskı, Pegem Akademi, 2012, ss.7-14.

Yine genel uyarılmışlık hali, zeka ve eski yaşantılar/tecrübeler de öğrenmeyi etkileyen faktörler arasındadır²³⁷.

Özetle, öğrenmenin genel olarak tıpkı anlama ve kavrama becerisinde olduğu gibi cinsiyet çok, biyolojik ve bilişsel süreçlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Bahsi geçen bu süreçler bireysel farklılıklar olarak da ele alınabilmekte ve öğrenmeyi etkileyen dinamikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.5. Dikkat ve Muhakeme

Dikkat, en genel tanımıyla zihinsel bir takım faaliyetlerin belirli bir noktaya sabitlenmesidir. Bireyler çevreden gelen uyarıcıları öncelikle fark etmekte daha sonra bunların arasından kendine uygun olanı seçmektedir. Dolayısıyla dikkat kendine has özellikleri bulunan ve tek yönlü bir bakış açısıyla açıklanamayacak kapsamlı bir kavramdır²³⁸.

Diğer bir tanımlamayla dikkat, bireylerin bilgi işleme süreçlerinde etkili olan ve bireylerin duyu organları aracılığıyla elde ettikleri ve bunun farkında oldukları, dış çevreden gelen uyarıcılara zihinsel alıcılarını yönlendirdikleri bir süreçtir²³⁹.

Dikkat unsuru, daha önceden edinilmiş bilgilerin geri çağırılması yoluyla hatırlanması, yeni bir bilgi kazanımı, bireyler arası iletişim, algılama ve öğrenme gibi birçok zihinsel alanda etkilidir. Birey yeni bir bilgi edinimi sürecinde dikkatini belirlenen noktaya sabitlediğinde, beynin sınırlı kapasitesine rağmen bilginin işlenmesini kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Bireyler dikkat unsurunu göz önüne alarak ve dikkati yönlendirmeyi sağlayarak söz konusu her konuda yüksek performans sahibi olabilirler. Çünkü bir işe konsantre olmak tamamen dikkati odaklamayla ve dikkati yönlendirmeyle mümkün olabilmektedir²⁴⁰.

²³⁷ Seven ve Engin, **a.g.m.**, s.193.

²³⁸ Burak Tetik, “İnternet Bağımlılığı İle Dikkat Süreçleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, ss. 13-14.

²³⁹ Erhan Eroğlu, **a.g.e.**, s.8.

²⁴⁰ Tetik **a.g.t.**, s.13.

Bireyleri algılama faaliyetine hazır duruma getiren dikkat, özel bir uyarıcıya yönelerek seçicilik özelliği göstermeye dayalı bir süreç olarak düşünüldüğünde, bu süreçte de etkili olan bir takım iç ve dış faktörler olduğu görülmektedir²⁴¹.

Dikkati etkileyen ve yönlendiren iç faktörler; bireyin beklentileri, bireyin geçmiş yaşantı ve deneyimleri, bireyin ilgisi ve bireyin ihtiyaçları şeklinde sıralanabilir. Dış faktörler ise, dış dünyadan gelen uyarıcıların büyüklüğü, şiddeti, bu uyarıcıların renk, parlaklık ve zıtlık özellikleri ile değişkenliği, tekrar edilebilirliği ve yeni olması gibi etkenlerdir²⁴².

Muhakeme yeteneği ise, bireylerin çeşitli düşünme biçimlerinden meydana gelen çok fonksiyonlu bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. En genel tanımıyla muhakeme, belirlenmiş bir amaç doğrultusunda planlanmış adımlarla ve mantık çerçevesinde düşünerek karar vermektir. Yani bir olay veya duruma ilişkin “nasıl” ve “neden” gibi sorular sorup bunu etraflıca irdeleyerek mantıksal bir sonuç elde etme eylemidir. Akıl yürütmeyi temel alan bu yetenek sayesinde bireyler etkili kararlar alabilmekte ve gündelik yaşantılarını kolaylaştırmaktadırlar²⁴³.

Tüm bu açıklamalar ışığında söylenebilir ki dikkat ve muhakeme yeteneği tıpkı öğrenme ve algılama yeteneklerinde olduğu gibi cinsiyete bağlı olarak değil, daha çok bireysel farklılıklara bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

2.1.6. Problem Çözme

Bireyler gündelik yaşantılarında birçok problemle ve bunları çözmek için çeşitli problem çözme yolları bulmaya çalışmaktadır. Bu anlamda problem çözme yeteneği, önceki yaşantılar aracılığıyla edinilen tecrübelerden yararlanmaktan öte, olay ve durumlara yeni ve etkili çözüm yolları bulabilmekten geçmektedir. Ancak bir problem ortaya çıktığında bireylerin tepkileri farklılık gösterebilmektedir. Probleme ilişkin çözüm yolları aramak, problemi göz ardı etmek veya problemin kendiliğinden

²⁴¹ Aydın, a.g.t., ss. 13-14.

²⁴² http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/144/ozturk.htm Erişim tarihi: 05.06.2016.

²⁴³ Deniz Kaya ve Cenk Keşan. “İlköğretim Seviyesindeki Öğrenciler İçin Cebirsel Düşünme Ve Cebirsel Muhakeme Becerisinin Önemi” *International Journal Of New Trends İn Arts, Sports & Science Education*, Cilt:3 Sayı:2, (2014), s.42.

çözülmesini beklemek bunlardan bazılarıdır. Bu yüzden problem çözme yeteneği sosyal-duygusal bir süreçtir²⁴⁴.

Problem çözme, üst düzey zihinsel etkinlik gerektiren bir yetenektir. Bu yüzden iyi bir problem çözme becerisi, etkili düşünme alışkanlığı kazanımına bağlıdır. Yani problem çözme becerisi bireyler tarafından sonradan öğrenebilen ve sürekli geliştirilmesi gereken bir yetkinliktir. Problem çözme, çok yönlü bir özellik taşımasından dolayı zeka ve yaratıcı düşünceyi, irade ve etkinliği bir arada tutmaktadır²⁴⁵.

Bilişsel bir süreç olan problem çözme, gündelik yaşantıda bireyler için bir hayatta kalma sorunu olarak ele alınabilir. Çünkü bireyler gündelik yaşamlarında birçok sorunla karşılaşır bunlara çözüm yolları aramaktadırlar. Bu yüzden problemlerin üstesinden gelebilmek bireylerin bilinçli veya bilinçsiz şekilde gerçekleştirdiği ve amaca yönelik olarak gerçekleştirdikleri bir işlemdir²⁴⁶.

Zihinsel bir etkinlik olan problem çözmenin, bireysel farklılıklara bağlı olmasından dolayı, doğrudan cinsiyetle ilişkili olmadığı söylenebilir. Şöyle ki, problem çözme becerisine ilişkin 233'ü kız ve 230'u erkek olan üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre, problem çözme beceri ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, bu becerinin cinsiyetten öte bilişsel süreçlerle ilgili olduğu saptanmıştır²⁴⁷.

2.1.7. Etkili Karar Verme

Karar verme davranışı, olay ve olgulara ilişkin olarak hesaplamalar yapılarak iki veya daha çok alternatif arasında tercih yapma yetisi veya süreci olarak tanımlanabilir. Bu amaçlarla kullanılan yöntemler de karar vermede etkili olmaktadır.

²⁴⁴ Fidan Korkut, "Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri", " Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:23 (2002). s.177.

²⁴⁵ Ural Esen, "Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, ss. 47-48.

²⁴⁶ A. Esra İşmen, "Duygusal Zeka Ve Problem Çözme", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:13, (2001), s.116.

²⁴⁷ Songül Tümkaya ve Aytan İflazoğlu. "Ç Ü Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Otomatik Düşünce ve Problem Çözme Düzeylerinin Bazı Sosyo Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:6 (2000), s.154.

Bu davranış için öncelikle karar verilmesi gereken bir durumun olması ve bireyin bunun farkında olarak ne tür ve ne şekilde karar vereceğini saptaması gerekmektedir. Bu bağlamda etkili karar verme davranışında hem bilişsel hem de duygusal özelliklerin etkinliğinin söz konusu olduğu söylenebilir²⁴⁸.

Bilişsel ve duygusal özelliklerin dışında etkili karar verme davranışını etkileyen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlardan birisi olan yaş, ilerledikçe bireylerin tecrübelerindeki artış ve yaşla birlikte gelen daha mantıksal davranışa sahip olma eğilimi karar vermeyi yönlendirmektedir²⁴⁹. Karar verme sürecinde etkili olan diğer faktörler ise, bireyin algısı ve bellek özellikleri, sezgiler ve bireyin davranış eğilimleri ile sosyal faktörlerdir²⁵⁰.

İlgili literatür tarandığında etkili karar verme sürecine cinsiyetle ilgili farklı sonuçlara rastlanmıştır. Cinsiyet ve etkili karar verme becerisi kapsamında öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bir araştırmacı kızların erkeklere göre daha iç tepkisel olduğunu, diğer araştırmacı ise erkeklerin kızlara göre daha iç tepkisel kararlar aldığını ve karar verme sürecinin cinsiyete göre değiştiğini saptamışlardır²⁵¹.

Yapılan bir başka araştırma sonucuna göre ise, öğrencilerin karar verme stilleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır²⁵². Bu araştırma sonuçlarına bakılacak olursa, etkili karar verme davranışının cinsiyet açısından farklılaşp farklılaşmadığı konusunda kesin bir kanıya varmak şu aşamada olanaklı değildir.

²⁴⁸ Birol Alver, “Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları** Dergisi, Cilt:1, Sayı:14 (2005), ss.20-21.

²⁴⁹ Nergiz Kardaş, “Fen Eğitiminde Argümantasyon Odaklı Öğretimin Öğrencilerin Karar Verme Ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013, s.18.

²⁵⁰ http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/34864/06.hafta_davran%C4%B1%C5%9Fsal_karar.pdf
Erişim Tarihi: 2 Haziran 2016.

²⁵¹ Kardaş, **a.g.t.**, s.18.

²⁵² Selahattin Avşaroğlu ve Ömer Üre, “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsayı, Karar Verme Ve Stresle Başa çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Sayı:18, (2007), ss. 89-91.

2.2. CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİNİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNE DAYALI KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI

2.2.1. Bireysel (Kişisel) Sunum

Bireylerin bilişsel iletişim yetkinliklerine dayalı olarak gösterdikleri kurumsal izlenim yönetimi davranışlarının, bireysel sunum kapsamında bakıldığında, sözlü sunum, sözsüz davranış ve maddi unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

2.2.1.1.Sözlü Sunum

İzlenim yönetimi davranışlarından sözlü sunum, kendi içerisinde kendini anlatma, fikir uyumu, hikayeler, özür dileme, destekleme ve iyilik yapma olarak beş unsura ayrılmaktadır.

2.2.1.1.1. Kendini Anlatma

Kendini anlatma davranışı bireylerin kendileri hakkındaki bilgileri, diğer bireylerle paylaşma amacıyla kurduğu iletişim veya kişinin ortaya koyduğu kendine has sözel ifade biçimleri²⁵³ olarak tanımlanabilir. Kendini açma davranışı sayesinde bireyler, kişiler arası ilişkilerde anlayış ve ilişki doyumu sağlayabilmektedirler. Kendini anlatma güdüsü genel olarak bireysel özelliklerden etkilenmektedir. Örneğin dışa dönük ve girişken bir birey kendini anlatmada çok rahat davranabilirken, içine kapanık ve çekingen bir birey kendini anlatmada daha çekimser kalacaktır. Yine bireylerin kendilerine ilişkin güven düzeyleri kendilerini anlatma davranış göstermelerinde etkili olacaktır²⁵⁴.

Kendini anlatma davranışı genel olarak yaşa, cinsiyete, açma davranışının gerçekleştirileceği kişiye ve içinde bulunulan kültüre, kendini açmanın boyutuna ve içeriğine göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla bireylerin kendilerini anlatma

²⁵³ Gülin Nur Şahin, “Üniversite Öğrencilerinin Kendini Açma, Öznel İyi Oluş Ve Algıladıkları Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011, ss.10-11.

²⁵⁴ Gürüz ve Temel Eğinli, **a.g.e.**, ss.14-15.

davranışları psikolojik ve sosyal süreçlerle eş zamanlı olarak işlemektedir ve kişiler arası iletişimin devamlılığı açısından önemli bir kavramdır²⁵⁵.

Bireylerin kendini anlatma davranışları onların birbirlerine ilişkin yakın bir iletişim kurup kuramayacaklarını da belirleyen bir unsurdur. Çünkü kendini anlatma düzeyinin yüksekliği veya düşüklüğü, bireyler arası davranışlarda uyumsuzluğa ve olumsuz geri dönüşlere neden olabilir. Bireylerin birbirlerini iyi bir şekilde anlamalarının yolu ise uygun düzeyde kendini anlatma davranışın gösterilmesinden geçmektedir. Bu yüzden uygun düzeyde kendini anlatma, güven, samimiyet, gizlilik gibi unsurlarla ilişkilidir²⁵⁶.

Cinsiyetler açısından bakıldığında kadınların kendini anlatma düzeylerinin ve isteklerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu, kendilerine ilişkin daha çok bilgi verdikleri ve kendileri hakkında daha özel bilgiler vermeye meyilli oldukları saptanmıştır. Diğer taraftan erkeklerinse kendilerini anlatma ve kendileriyle ilgili bilgi verme konusunda oldukça çekingen davranarak, geri planda durdukları görülmüştür²⁵⁷. Diğer taraftan yapılan araştırmalar neticesinde kendini anlatma davranışı üzerindeki cinsiyetin etkisinin de yıllar geçtiği azaldığı sonucuna varılmıştır²⁵⁸.

2.2.1.1.2. Fikir Uyumu

Fikir uyumu bireyler arası ilişkileri olumlu yönde etkilemek ve bireyler arası iletişimin sağlıklı kurulabilmesi açısından önem taşımaktadır. Genel olarak fikir uyumu, diğer kişilerin değer ve inançlarını da göz önüne alarak birbirlerinin davranışlarını onaylamak ve görüş birliği sağlamak olarak ifade edilebilir. Ancak bu görüş birliğini görüş ayrılığı ile ayırt edebilmek ve ikisi arasında dengeyi kurmak önemli bir husustur²⁵⁹. Çünkü her konuda karşıdaki bireyle aynı fikirleri onaylayan kendi görüşünü sürekli fikir uyumundan yana kullanan birey bir süre sonra inandırıcılığını ve

²⁵⁵ Rezzan Gündoğdu, "Farklı Puan Türüne Göre Eğitim Fakültesine Gelen Öğrencilerin Kendini Açma Davranışlarının İncelenmesi", *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2, 2010, s.752.

²⁵⁶ Şahin, **a.g.t.**, ss.8-9.

²⁵⁷ Gürüz ve Temel Eğinli, **a.g.e.**, ss.18-19.

²⁵⁸ Gülin Nur Şahin, **a.g.t.**, s.15.

²⁵⁹ H. Nejat Basım ve İlker Tatar, "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:4, (2006), s.230.

samimiyetini diğer bireyler nezdinde kaybedebilir. Bu yüzden fikir uyumu ve fikir ayrılıkları arasında bir dengenin kurulması şarttır.

Cinsiyetler açısından yapılan bir araştırmaya göre, iş yaşamında kadınlar daha çok ilişkiye dönük davranışlarda bulunurken erkekler daha ziyade işe dönük davranışlarda bulunduğu saptanmıştır. Yani cinsiyet ve iş doyum ve iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir²⁶⁰. Buradan çıkarılan sonuca göre söylenebilir ki iş yaşamındaki kadınlar, fikir uyumu davranışına erkeklerden daha ılımlıdır. Çünkü öncelikli değer ilişki ağıdır. Erkeklerde ise öncelik iş olduğu için işin yapılması ve iş doyum, ilişkilerden daha önceliklidir.

2.2.1.1.3. Hikayeler

İnsan deneyimlerini anlatmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden olan hikayeler, anlatım yöntemi kullanılarak eyleme dökülen deneyimlerin paylaşımını içermektedir. Kişiler arası ilişkilerin sağlıklı şekilde ilerlemesinde yine hikayelerden yararlanılmaktadır. Örneğin, örgütsel anlamda ele alındığında hikayeler, liderlerin veya işgörenlerin geçmiş tecrübelerinden faydalanmayı içermektedir. Bu sayede de örgütsel kültür örgüt içerisinde yayılarak etkinlik kazanmaktadır²⁶¹.

Örgütsel yaşamda olumlu veya olumsuz şekilde aktarılan hikayeler, örgütle dolaylı olarak bir ilişki kurarak, örgütsel kültürü tanımlamakta ve uygun olan ve olmayan davranışların tanımlanmasını sağlamaktadır. Bu noktada kadın veya erkek iş yaşamında hikayeleri kullanarak geçmiş ve gelecek arasında bir bağ kurmaya çalışmaktadır²⁶². Çünkü hikayeler, yaşı kaç olursa olsun, cinsiyeti ne olursa olsun her insana bir güven ve rahat duygusuyla umut vermektedir. Birey bu sayede içsel çatışmalardan kurtulabilmekte ve gerilimlerden uzaklaşabilmektedir²⁶³.

²⁶⁰ Nermin Uyguç, "Cinsiyet, Bireysel Değerler Ve Meslek Seçimi", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi** Cilt:18, Sayı:1, (2003), s. 94.

²⁶¹ Vehbi Çelik, "Örgütsel Hikayeler Ve Okul Kültürünün Analizi", **23. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, 6-9 Temmuz 2004, Malatya.

²⁶² Asena Altın Gülova and Özge Demirsoy, "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector", **Business and Economics Research Journal**, Vol:3, No:3 (2012), s.53.

²⁶³ Zeynep Meral Tanrıoğen, Ramazan Baştürk ve Meral Uras Başer, "İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı", **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2014, s172.

2.2.1.1.4. Özür Dileme

Bireylerin sözlü davranışları kapsamında gerçekleştirdikleri bir diğer sunum şekli ise özür dilemedir.

Özür dileme davranışı, birey tarafından istenmeyen bir davranışın sorumluluğunu kabul ettiği ve bu doğrultuda davrandığı için pişmanlığını dile getirmek için kullanılmaktadır. Bu sayede birey pişman olduğu davranışı bir daha yapmamayı ve düzeltmeye çalışarak cezasına razı olduğunu ifade etmeye çalışmaktadır²⁶⁴.

Toplumsal anlamda bakıldığında ise özür dileme davranışı, kişiler arası ilişkilerde toplumsal sorumlulukları kabul ettiğini gösterirken, bireysel anlamda ise davranışı gerçekleştiren bireye karşı olan olumsuz tepkileri azaltmak için kullanılmaktadır²⁶⁵. Dolayısıyla bireyler özür dileme davranışını gerçekleştirirken temelde yatan bir pişmanlığı gün yüzüne çıkarmakta ve bu davranışın tekrarlanmayacağını bir anlamda taahhüt etmektedirler.

Ancak yapılan literatür taramasında özür dileme davranışının cinsiyetle ilişkisi olup olmadığına dair bir bulguya rastlanmamıştır.

2.2.1.1.5. Destekleme İyilik Yapma

Destekleme davranışı bireylerin, karşıdaki kişinin gerçekleştirdiği bir eylemi veya durumu onaylama ve teşvik etmek şeklinde ifade edilebilir. Bu noktada önemli olan hedef bireyin destekleyen kişi tarafından önemli olduğunun yansıtılmasıdır. Böylelikle bireyler birbirleri hakkında olumlu görüşe sahip olarak birbirlerini sevmeye duygusuna sahip olacaklardır. Bu konuda yapılan bazı çalışmalara bakılırsa, gerçek performanslarına bakılmaksızın, yöneticileri tarafından sevilen övülen ve desteklenen bireylerin, daha zeki ve çalışkan şeklinde algılanmalarını sağlamaktadır²⁶⁶.

²⁶⁴ Akdoğan ve Aykan, **a.g.m.**, s.13.

²⁶⁵ Şenay Sezgin ve Diğerleri, “Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği”, **The Journal Of Academic Social Science Studies, International Journal Of Social Science**, Vol:6 No:1, (2013), s.1073.

²⁶⁶ Basım ve Tatar, **a.g.m.**, s.231.

Kendini sevdirmeye yönelik davranışlardan olan destekleme ve iyilik yapma güdüsüyle bireyler, hem toplum tarafından hem de iş hayatında kabul görebilmektedir. Temel olarak kendisini seven kişiyi sevme eğilimi gösteren bireyler, kendi öz saygılarının artmasına sağlayan bu bireylere de sempati duyma davranışına yönelebilirler²⁶⁷.

İyilik yapma ise, kendini sevdirmeye davranışlarından bir diğeridir. Örgütsel yaşamda veya toplumsal yaşamda başkalarına yardım eden iyiliksever bir birey, çevresi itibarıyla sempatik olarak algılanmakta ve sevilmektedir. Ayrıca başkalarından herhangi bir teklif gelmeksizin yardımda bulunan ve iyilik yapan bireylerin bu davranışı toplumsal ve örgütsel yaşamda onların daha fazla sevilmesini sağlamaktadır²⁶⁸.

Yukarıda anlatılan ve sözlü sunum kapsamında ele alınan tüm bu iletişim biçimleri, dile özgü olan dil aracılığıyla gerçekleştirilen eylemler olarak gruplandırılabilir. Ancak sözlü ifadenin yanında, en az sözlü ifade kadar etkili olan bir diğer iletişim türü de sözsüz iletişimi oluşturan sözsüz davranışlardır.

Ancak yapılan literatür incelemesinde tıpkı özür dileme davranışında olduğu gibi, destekleme ve iyilik yapma davranışının da cinsiyetle ilgisinin bulunup bulunmadığına dair bir ifadeye rastlanmamıştır.

2.2.1.2.Sözsüz Davranışlar

Kişilerarası ilişkilerde, bireylere ilişkin olarak yapılan değerlendirmeler genel olarak sözsüz davranışlara dayanmaktadır. Bu davranışlar genelde doğal olarak ve bilinçli olmadan gerçekleştirilir. Ancak izlenimlerini yönetmek isteyen bir birey bu davranışları bilinçli olarak da kullanabilmektedir²⁶⁹. Dolayısıyla bu sözsüz davranışlar, mimikler, el-kol hareketleri, vücudun duruş şekli, ses tonu ve bireysel mesafeden oluşmaktadır.

²⁶⁷ Şenay Sezgin ve diğ., **a.g.m.**, s. 1070.

²⁶⁸ Basım ve Tatar, **a.g.m.**, s.231.

²⁶⁹ Sayıcı, **a.g.t.**, s.13.

2.2.1.2.1. Mimikler

Bireyler duygu ve düşüncelerini sözlü iletişimin yanı sıra beden dili vasıtasıyla, en çok ise mimikler ile yansıtmaktadır. Mimikler karşı tarafa verilecek mesaja veya karşı taraftan gelen mesaja göre şekillenmektedir. Bu yüzden kişilerarası iletişimde anlamak ve anlaşılacak için mimiklerin önemli büyüktür²⁷⁰.

Yüz beden ifadeleri olan sözsüz iletişim unsurları bilinçli veya bilinçsiz olarak meydana gelmektedir ve kültürden kültüre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin başı önden arkaya sallamak Türk toplumunda “hayır” demek iken batı toplumlarında “hayır” demek için başı iki yana sallama gerekmektedir. Bireyler mimikleri sayesinde iletmek istedikler mesajı karşı tarafa rahatlıkla iletebilirler. Bunun nedeni yüz kaslarının çok fazla değişik şekle sokulabilmesi özelliğidir. Alın, kaş, göz, burun, dudaklar, çene ve dudaklar ayrı ayrı bütün bir anlam oluşturmak için aynı anda hareket eder ve birey duyguları karşı tarafa aktarabilir²⁷¹.

Mimiklerin kullanımında bireyler arası farklılıkların yanı sıra cinsiyete özgü bir takım farklılıklar da bulunmaktadır.

Kadın ve erkeklere yapılan bir deney sonucu bakılacak olursa sonuçların oldukça dikkat çekici olduğu görülebilir. Bu deney kapsamında, her iki cinsiyetten bireylere duygusal ifadeleri içeren fotoğraflar gösterilmiş ve fotoğrafa ilişkin hangi duygusal ifadeyi gördükleri sorulmuştur. Sonuçlara göre hem erkekler hem de kadınlar kadınlara ilişkin fotoğraflardaki duyguları doğru gördükleri saptanmıştır. Yani deney sonucunda kadınların duygularını dışa vurmada erkeklere göre daha rahat oldukları gözlenmiş, erkeklerin ise daha donuk ifadeler tercih ettiği belirlenmiştir²⁷².

2.2.1.2.2. El Kol Hareketleri

Sözsüz iletişim biçimlerinden jestlerin içerisinde yer verilebilecek el kol hareketleri duyguları ifade etmek için en etkili yöntemlerden biri olarak görülmektedir.

²⁷⁰ Eroğlu, a.g.e., s.8.

²⁷¹ Reva Balcı Akpınar, “Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı”, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Vol:1, No:1, (2004), ss.2-3.

²⁷² Eroğlu, a.g.e., ss.70-71.

Bu jestlerden özellikle eller kullanılarak anlatılmaya çalışan duygu daha net bir biçimde karşı tarafa geçirilmektedir. Örneğin bir bireyin parmakları arasında kağıt sıkıştırıp bükmesi, parmaklarını masaya sürekli olarak vurması gibi davranışlar o kişinin bulunduğu ortamdan rahatsız olduğunu ve karşıdaki bireye iletişim kurmaktan hoşnut olmadığını göstergesi olarak görülebilir²⁷³.

Söz konusu jestler, sözlü iletişim ile yakın ilişkili unsurlardır. Şöyle ki bireyler sözlü iletişim yerine anlamı belirli olan jestler yani simgeler kullanarak da iletişime geçebilirler. Beden dili kapsamında geçen ve sözlü iletişimin en etkili öğeleri olan el kol hareketleri, insan beyninin o anda düşündüğü, yapmak istediği ve hayalini kurduğu her şeyi en iyi ifade eden organlardır²⁷⁴.

Dokunma davranışı da el kol hareketleri dahilinde gerçekleştiği için jestler sınıfında ifade edilebilecek bir davranış olarak görülebilir. Ancak dokunma gibi yakın temas gerektiren davranışlar genellikle kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Aile üyeleri dışında kalan bireylere dokunma davranışında bulunup bulunmamak genelde karşıdaki kişinin tutumuyla alakalı bir durumdur²⁷⁵. Bu yüzden bu davranış türünü gerçekleştirirken kişiler arası ilişkileri korumak adına dikkatli davranmakta yarar görülmektedir.

El kol hareketleri kapsamında başın durumu ve hareketi de jestlerin içinde yani sözsüz davranışlar kategorisinde değerlendirilebilir. Baş, iletişim kurmada önemli bir jesttir. Çünkü başın en küçük hareketi dahi, o anki olay veya durumu onaylayıp onaylamadığımızı, destekleyip desteklediğimizle ilgili mesajları karşı tarafa iletmede etkilidir²⁷⁶.

2.2.1.2.3. Vücutun Duruş Şekli

Bireylerin toplumsal etkileşim sürecinde, sözsüz davranış biçimleri olan beden dilleriyle anlamlar değiş tokuş edilmektedir. Beden dili olarak vücutun duruş şekli,

²⁷³ Hale Dere Çiftçi, **İletişim Becerileri**, Turgut Özal Üniversitesi Yayınları No: 014, ss.28-29.

²⁷⁴ Yeşim Hazneci, "Oluşturmacı Öğretmen İletişim Beceri Ölçeği'nin Geliştirilmesi Ve İlköğretim Öğretmenlerinin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012, s.26.

²⁷⁵ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, ss.28-29.

²⁷⁶ Hazneci, **a.g.t.**, s.26.

yana eğilme veya yüzün baktığı yön şeklinde dar bir kalıba sığdırılmaz. Bireylerin omuzlarının dik pozisyonda veya çökük pozisyonda durması, ayakların açık ve kapalı duruşu, bacak bacak üstüne atılma gibi pek çok durum karşındaki bireye bir takım mesajlar vermektedir²⁷⁷.

Sözsüz iletişim dilini kullanırken vücudun tamamının birlikte verdiği mesaj önem kazanmaktadır. Örneğin kol kavuşturma sıkı sıkıya yapıldıysa, birey savunma durumundadır ve bireyin“kolay kolay kırılmayacağım” mesajı verdiği söylenebilir. Yine bacak bacak üstüne atma davranışı savunmaya hazırım mesajı vermeye çalışmaktadır. Genellikle erkekler bacak bacak üstüne davranışını daha az tercih ederken, kadınlar kapanma savunmaya geçme mesajlarını iletmek için daha çok bu davranışı tercih etmektedirler²⁷⁸.

Toplumsal ilişkilerde bireylerin ilk anlaşma araçları olan sözsüz iletişim/beden dili kişilerin o anki duygularını karşındaki kişiye aktarmak için yoğun olarak kullanmaktadır. Bu tepkiler kendiliğinden doğal bir süreçte gerçekleşir Bu yüzden kontrol sağlanması zordur. Bu anlamda sözsüz davranışlar bireyin duygularını somutlaştırması bakımından önem taşımaktadır²⁷⁹.

2.2.1.2.4. Ses Tonu

Kişilerarası iletişimde bireyler mesajları daha çok sözlerle, davranışlarla ve ses tonu ile iletmektedir. Ses tonu diğer sözlü iletişim öğelerine göre kontrol edilmesi daha zor bir öğedir. Dolayısıyla bireylerin duygu ve düşüncelerini gerçeğe en yakın ve en doğru şekilde iletmektedirler. Beden dili, ses tonu ve sözcüklerin bireylerin iletişimde ne kadar etkili olduğuna ilişkin yapılan bir araştırmada, mesajların %60'ının beden aracılığıyla, %30'unun ses tonu ile ve %10'unun ise sözlü iletişim içerisinde yer alan sözcükler aracılığıyla iletiliği saptanmıştır²⁸⁰.

Sözlü iletişimde sesin tonu, yönü ve şiddeti iletişimin de yönünü de belirlemektedir. Toplumsal yaşamda kullanılan canlı, neşeli ve enerjik ses tonlar

²⁷⁷ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, s.26.

²⁷⁸ Ahmet Şerif İzgören, **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, 48. Basım, Ankara: Elma Yayınevi, 2010, ss.92-100.

²⁷⁹ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, s.25.

²⁸⁰ Balcı Akpınar, **a.g.m.**, s.2.

genellikle insanlar üzerinde olumlu bir izlenim bırakmaktadır. Bireyler arası ilişkilerde yaşanan her türlü duygu, mutluluk, keder, öfke veya kızgınlık bireyin ses tonuna yansımaktadır. Ancak gergin bir ilişki durumunda birey ses tonunu, ne kadar kontrol edilmesi güç bir öge olsa da kontrol edebilirse, ilişkilerde çatışmalar engellenerek, uzlaşma yoluna gidilebilir²⁸¹.

Kısaca ses tonu, iletişim süreci içerisinde önemli bir unsurdur ve ses tonunun konuşma kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunur. Örneğin, yüksek seste konuşmak karşınızdaki kişi üzerinde sizin sınırlı ve gergin olduğunuz izlenimini verebilir. Diğer taraftan biraz daha kısık/yavaş sesle konuşmak ise sizin daha sakin yapıda bir kişi olduğunuzu karşınızdakine hissettirebilir. Bu bakımdan iletişim kurarken ses tonunun ayarlanması ilişkilerin daha sağlıklı yürütülmesini sağlaması açısından önemli taşımaktadır.

2.2.1.2.5. Bireysel Mesafe

Bireyler, var oldukları ve kendi oluşturdukları sosyal çevrelerde iletişim kurmaktadır. Bu sosyal çevrede kurulan iletişim esnasında ise bireyler, diğer kişiler ile aralarına mesafe koyarak belli mesajları iletmektedirler. Yakın ilişkide olunan bir birey mesafe olarak yakın tutulurken, uzak olanları daha uzak mesafede tutma eğilimi gösterilmektedir. Bu durum karşındaki birey açısından bir mesaj niteliği taşımakta ve bedensel temas ve mesafenin ne düzeyde olması gerektiğini göstermektedir²⁸².

İletişim sürecinde bireyler, yakınlık derecelerini bu mesafe aracılığı ile ifade etmektedir. Yakın olunan birine karşı davranışlar ona yakın oturmak, omzuna, sırtına dokunmak şeklindeyken uzak olunan birine karşı daha mesafeli bir ilişki söz konusudur. Bu yüzden kişisel alan bireyin kendi bedeninin bir uzantısı şeklinde algılanmakta ve birey istediği boşluğu oluşturabilmektedir. Mekansal uzaklık ve bireyler arası ilişkiler açısından dört alan bulunmaktadır²⁸³:

- **Mahrem alan (0-30 cm arası):** Yakın ilişkilerin (eş, çocuk, aile) yaşandığı ve paylaşıldığı alandır.

²⁸¹ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, s.31.

²⁸² Eroğlu, **a.g.e.**, s.8.

²⁸³ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, s.29.

- **Kişisel alan (30-90 cm arası):** Dost, akraba ve arkadaşlar paylaşılan alandır.
- **Sosyal alan (90-120 cm arası):** İş çevresi ve resmi ilişkilerin paylaşıldığı alandır.
- **Genel alan (200 cm ve üzeri):** Tanımadığımız çevrenin yer aldığı alandır.

Bu alanlar birbirleriyle iletişim kuran bireylerin, ilişki düzeylerine göre belirledikleri alanları oluşturmakta ve bireyler ilişkilerine bu bireysel mesafe yoluyla şekil vermektedir.

Bireysel mesafe kullanımında cinsiyetlere bakıldığında ise, kadınların erkeklere göre bu alanları daha dar tuttukları görülmektedir. Erkeklerin daha serbest ve daha özgür davrandıkları belirlenmiştir²⁸⁴.

2.2.1.3.Maddi Unsurlar

Bireysel (kişisel) sunumlar kapsamında ele alınacak son başlık maddi unsurlardır. Bu unsur, fiziksel görünüm, ortam ve ses materyallerinden oluşmaktadır. Bahsi geçen bu unsurlar bireylerin kendi istekleri ile oluşturdukları göstergelerdir. Örneğin; polisler görev üniforması giyerek ve silah taşıyarak, bireyler üzerinde korku yaratıp saygı gösterilmesini sağlamaktadırlar. Bireyler arası ilişkilerde sözlü iletişimin gücü kadar sözsüz iletişimin de gücü göz ardı edilemez. Çünkü sözsüz davranışlar, jest ve mimikler, giyim tarzı ve duruş hedef bireyi doğrudan etkilemektedir²⁸⁵.

2.2.1.3.1. Fiziksel Görünüm

Toplumsal ilişkilerde iletişim sürecine girmeden önce ilk karşılaşılan ve dikkat çeken unsur giyim kuşamdır. Bu kapsamda ilk iletişim aracı olarak bile değerlendirilebilir. Giyim kuşamın bireylerin yansıması olduğu kabul edilirse, kıyafetlere bakılarak kişiler hakkında yargılamalar da dahi bulunulabilir. Dolayısıyla

²⁸⁴ Eroğlu, **a.g.e.**, s.69.

²⁸⁵ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.67.

kıyafetlerin genel olarak karşıdaki bireyin üç temel özelliği hakkında bilgi verdiği söylenebilir. Bunlar; bireyin değer ve inançları, sosyal kimliği ve statüsüdür²⁸⁶.

Giyim, bireyler arası ilişkilerde öncelikle ilk defa görülen veya tanınan kişilerle iletişime geçildiğinde dikkat edilen bir unsurdur. Çünkü yakın ilişki kurulan bireylerin giyimi iletişim sürecinde daha arka plandadır. Ancak ilk defa tanınan bir bireyin giyimi onunla nasıl iletişime geçileceğine dair ipuçları vermektedir²⁸⁷. Bu ipuçları genellikle geçmiş yaşantılara dayanan ve toplumsal süreçte edinilen kalıp yargılardan oluşmaktadır.

Sosyal kimliğin bir yansıması olan fiziksel görünüşten yola çıkarak bir takım yargılara varılabilir. Örneğin, gözlüklü öğrenciler inektir, sarışınlar eğlenceyi sever tarzındaki kalıp yargılar giyimın bireylere yüklediği anlamlardır²⁸⁸.

Giyimin iletişim üzerindeki etkisinin bir diğer dikkat çeken unsur, giyim tarzları benzeyen bireylerin birbirleriyle daha yakın ilişki kurduğudur. Çünkü benzer tarz giyimi tercih eden bireylerin değer ve inançları da birbirine benzemektedir. Giyim konusunda önemli olan bir diğer ayrıntı ise kıyafet seçimidir. Bireylerin yaptıkları işe veya statülerine uygun olarak kıyafet seçmeleri iletişim kurma açısından da önemlidir²⁸⁹. Dolayısıyla fiziksel görünüşün, iletişim sürecine doğrudan etki ettiği ve yönlendirdiği göz önüne alınarak, ilişkilerde dikkat edilmesi gereken önemli bir öğedir.

2.2.1.3.2. Ortam ve Ses Materyalleri

Maddi unsurların bir diğer başlığı olan ortam ve ses materyalleri genel olarak iletişim kurulan ortamın özelliklerini ifade etmektedir. Çünkü iletişim kurulurken yalnızca iletişim kuran iki bireyin değil, ortamında iletişimin kalitesi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Bireyler yaşadıkları veya çalıştıkları ortamlarda buldukları bir takım eşya veya aksesuarlar aracılığıyla da iletişim kurmaktadır. Öyle ki, sözsüz iletişimin bir

²⁸⁶ Belma Keklik “Öğretim Üyelerinin Dış Görünümlerinin Öğrenciler Tarafından Algılanma Biçiminin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3 (2012), s.132.

²⁸⁷ Dere Çiftçi, *a.g.e.*, s.31.

²⁸⁸ Çiğdem Kağıtçıbaşı,(2003) *a.g.e.*, s.206.

²⁸⁹ Keklik,*a.g.m.*, ss.132-133.

parçası olan mekansal ortam aracılığıyla bireyler belirli izlenimler oluşturmaya çalışabilirler. Örneğin, çalıştığı iş yerinde büyük bir oda ve masaya, deri koltuklara sahip olan, bir birey güçlü olduğu izlenimini yaratmaktadır²⁹⁰. Çünkü aksesuarlar ve kullanılan eşyalar bireysel iletişimi ve izlenimi doğrudan etkilemektedir.

Sözü geçen bu mekansal ortam ile aktarılan izlenimlere örnek olarak, masalar verilebilir. Örneğin, dikdörtgen bir masa otorite ve güç oyunlarının oynandığı masalardır. Lider, kendi statüsünü yansıtmak amacıyla masanın başına oturur ve sırtını boşluk veya kapı gibi yerlere asla ermez. Yine yuvarlak masalar, statü ağırlığının biraz daha azaldığı, demokratik kararlar alınabilen ve katılımın yüksek olduğu masalar olarak bilinmektedir²⁹¹.

2.2.2. Alternatif Sunumlar

Alternatif sunumlar, bireylerin kendilerini başka bireylere doğrudan değil dolaylı olarak sunmayı tercih ettikleri bireysel bir sunum türüdür. Örneğin; bir çalışanın, yöneticisine şahsen gidip bilgi vermek yerine üçüncü bir şahsı devreye sokması ve onun aracılığıyla söz konusu bilgiyi yöneticiye aktarmasıdır. Hedef bireye doğrudan, kaynak tarafından iletilmeyen bu mesaj, hedef bireyde bir önyargı oluşma ihtimalinin de önüne geçmektedir ve bu özellik alternatif sunumların en önemli üstünlüğüdür. Fakat devreye sokulan üçüncü kişi aracılığıyla gönderilen bilgide bir oynama yapılmaması ve yanlış bilgi verilmemesi esastır. Aksi halde kaynak konumundaki bireyi imajı zedelenebilir²⁹².

2.2.3. Bireysel Özellik İle Performans Arasındaki Tutarlılık

2.2.3.1.Samimiyet

Toplumsal yaşamda bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle dikkatli olmaya ve kendini korumaya meyilli olmaktadır. Ancak bazı bireyler çevre ile ilişkilerinde bu korunma ihtiyacından öte sosyal bir maske kullanma ihtiyacı duyarlar. Bireyi bu maskeleri takmaya iten bazı nedenlerin varlığı da inkar edilemez. Ancak

²⁹⁰ Sayıcı, **a.g.t.**, s.14.

²⁹¹ İzgören, **a.g.e.**, ss.129-131.

²⁹² Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.67.

toplumsal ilişkiler açısından samimi bir davranış olarak nitelendirilemeyeceğinden ilişkilerin zarar görmesine neden olabilir²⁹³.

Söz konusu ilişkilerde samimiyet, bireylerin kişisel özellikleri ile performansları arasındaki tutarlılığın göstergesi olarak ifade edilmekte ve kişiler arası ilişkilerde izlenimleri oluşturmak için önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu anlamda samimiyet, aktör konumundaki birey için üç nedenle önem arz etmektedir. İlki, hedef, aktörün samimiyetine inanmazsa aktör gözden düşebilir. İkincisi, toplumsal yaşamda samimiyet önemli bir erdemdir ve tersi durumda aktör toplumdan soyutlanabilir. Son olarak ise, bireylerin sergiledikleri davranışlar (bireysel sunumları) ile gerçek kişilikleri arasındaki fark ne denli az ise, performansları o denli iyi olacaktır²⁹⁴.

Samimiyet, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşamda da önemli bir kavramdır. Örgüt çalışanlarının resmi olmayan iletişim kanallarıyla kurdukları iletişimde sıcak ilişkilerin kurulabilmesi için samimi davranışlarda bulunmak gereklidir. Örneğin, bir lider çalışanlarının arasına karıştığı, onları dinlediği ve sohbet ettiği ölçüde samimi olarak atfedilmektedir²⁹⁵.

2.2.3.2. Pozitiflik

Bireyler arası ilişkilerde pozitif tutum, imajı etkileyen önemli bir kavramdır. Sosyal çevrenin onayını almak ve kendini kabul ettirmek isteyen bir birey, çevresi pozitif bir davranış tarzı benimseyerek bir izlenim oluşturabilir²⁹⁶.

Sosyal yaşamda veya iş yaşamında bireyler, davranışlarını pozitif bir tutumla gerçekleştirdiklerinde imajın yanı sıra, karşılıklı ilişkilerine de olumlu yönde katkı sağlayabilirler.

²⁹³ Dere Çiftçi, **a.g.e.**, ss.44-45.

²⁹⁴ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, ss.67-68.

²⁹⁵ Metin Atak, “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, (2005), s. 65.

²⁹⁶ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.68.

2.2.3.3.Saldırıcılık

Saldırıcılık bireysel ilişkilerde tercih edilememesi gereken bir davranış türüdür. Türlü nedenlerle, başka bir bireyi incitmeyi amaçlayan her türlü davranış saldırıcılık kapsamına girmektedir²⁹⁷.

Toplumsal yaşamda bireyler arası anlaşmazlıkları takiben ortaya çıkan saldırıcılığın kadın ve erkekler üzerinde ne tür etkileri olduğu birçok araştırmacı tarafından araştırılmış ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun nedeni cinsiyetlerin farklı sosyalleşme süreçlerinden geçmiş olmaları yani toplumsal cinsiyet unsuru olarak görülebilir. Yapılan araştırmalara göre, saldırıcılık davranışı erkeklerde kadınlardan daha fazladır. Aynı zamanda saldırıcılığa hedef olan cinsiyet yine erkektir ve kadın ile erkek arasındaki bu fark ömür boyu sürmektedir²⁹⁸.

Yukarıda bölüm boyunca anlatılan izlenim yönetimi davranışları, bireylerin sosyal çevreleriyle etkileşim kurma sürecinde başvurdukları ve temelde sosyal uyum sağlamak amacıyla kullandıkları davranışlardır. Bu davranışları sergileme sürecinde ise bireyler, kendi izlenimlerini oluşturmak, yönetmek veya var olan kötü imajını düzeltmek amacıyla çeşitli izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır. Bahsi geçen bu taktikler sınıflandırmalarıyla birlikte ayrıntılı şekilde aşağıda anlatılmaktadır.

2.3. CİNSİYET FARKLILIKLARI BAğLAMINDA YÖNETİCİLERİN İZLEDİğİ KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

Çevreleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan bireyler, bu etkileşim sürecinde belirledikleri amaçlara ulaşmak ve kendisiyle ilgili düşünce, tutum ve izlenimleri oluşturmak değiştirmek veya yönetmek için bir takım taktikler kullanmaya gereksinim duymaktadırlar²⁹⁹. Bu izlenim oluşturma sürecinde birey kendini tanıtmaya veya olumlu bir takım imaj yaratmaya çalışmakta ve bu kapsamda taktikler geliştirmektedir. Ancak olumsuz bir durumla karşılaşıldığında da birey imajını korumak adına savunmaya

²⁹⁷ Yasemin Yavuzer, "Okullarda Saldırıcılık/şiddet: Okul Ve Öğretmenle İlgili Risk Faktörleri ve Önleme Stratejileri" **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt:40, Sayı:192, (2011), s.44.

²⁹⁸ Sezen Ünlü (Ed.), **Sosyal Psikoloji-1**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1288, ss.134-135.

²⁹⁹ Mehmet Karakuş ve Sedat Alev, "Öğretmenlerin Bireysel Ve Örgütsel Değerleri İle İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişi Düzeyi", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:33, (2016), s.139.

dönük taktikleri tercih etmektedir. Bireyin tercih ettiği taktikler, kişisel farklılıklar veya bağlamsal etkenlere göre farklılık gösterebilir. Örneğin, bireyin kendi öz saygısı, cinsiyeti, statüsü, sosyal çevresi, kültürü veya iş ortamındaki yönetici-çalışan ilişkisi, iş yükü, örgüt kültürü gibi faktörler bireyin hangi izlenim yönetimi taktiğini seçeceğini belirlemektedir³⁰⁰.

İlgili literatür tarandığından izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalarla karşılaşılmıştır. Bu çalışmada ise izlenim yönetimi taktiklerinde, en çok tercih edilen sınıflandırma³⁰¹ olan saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinin yanı sıra, yöneticinin kendisi odaklı, iş odaklı ve çalışan odaklı taktikleri ile çevre ve kendine odaklı taktikler şeklinde üç ana başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

2.3.1.1.Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri

Arzu ettikleri izlenimlere sahip olmak veya olumlu imaj oluşturmak için kullanılan izlenim yönetimi taktikleri zaman ve kişisel özellik farklılıklarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Proaktif bir özellik taşıyan³⁰² saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, bireyin mevcut olumlu imajını destekleme veya geliştirme çabaları olarak görülebilir. Bu da bireyin sosyal ve iş yaşamında bir kimlik kazanmasına olanak sağlayabilir³⁰³.

Bireylerin arzu ettikleri izlenimleri oluşturmak için kullandıkları bu taktikler, adından anlaşılacağı üzere hedefe yönelik saldırgan bir tutumla gerçekleştirilmektedir. Bu taktikleri kullanan bireyler, baskıcı bir takım davranışlarda bulunmaktadır. Bu anlamda, diğerlerinden daha olumlu bir izlenim sahibi olabilmek için birey kendisini daha az olumlu izlenim sahibi bireylerle karşılaştırabilir, alaycı ve küçük düşürücü

³⁰⁰ Şenay Sezgin Nartgün, Demet Zafer Güneş, Emine Selin Kepekcioglu., Çiğdem Selvi, “Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği”, **The Journal Of Academic Social Science Studies, International Journal Of Social Science** Vol:6 Issue:1, (2013), p.1072.

³⁰¹ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, 258.

³⁰² Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.71.

³⁰³ Yücel, **a.g.m.**, ss.8-9.

ifadelerde bulunabilir, eleştiri barındıran sorular sorabilir veya eleştiri aldığında bu eleştiriye çürütmek için çeşitli davranışlarda bulunabilir³⁰⁴.

Yukarıda da aktarıldığı üzere, hedefe yönelik saldırgan bir tutumla sergilenen saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, yağcılık, bireysel reklam, örnek olma, yalvarma ve gözdağı verme olarak beş unsurdan oluşmaktadır³⁰⁵.

2.3.1.1.1. Yağcılık

Yağcılık davranışı kendini sevdirmeye girişimi olarak da bilinen ve en yaygın şekilde kullanılan bir izlenim yönetimi taktiğidir. Bu davranışta bulunan birey, davranışlarını karşı tarafın istediği şekilde yönlendirerek veya onları överek sevgilerini kazanma yoluna gitmektedir³⁰⁶. Bunun nedeni, içten ve samimi insanların, uzak ve soğuk insanlardan daha fazla sevilmesi vasıtasıyla bir takım avantajlara sahip olmak ve insanların kendilerini seven ve öven bireyleri sevme eğiliminde olmalarıdır. Böylece bireyler karşıdaki bireyler tarafından olumlu bir izlenime sahip olmaktadır³⁰⁷.

Yağcılık taktiği, üç alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; karşı tarafın yüceltilmesi, görüş birliği ve öz sunumdur. Karşı tarafı yüceltirken aslında yapılan şey yağcılıktır. Karşıdaki bireyin olumlu taraflarını ön plana alarak, olumsuz yönleri göz ardı edilir³⁰⁸. Görüş birliği ile fikirlerin uyumluluğu sağlanır Öz sunumla da bireyin kendisi nasıl göstermek istiyorsa o şekilde sunmasıdır.

Kendini sevdirmeye yönelik olarak bireyler, genellikle toplumsal nezaket kuralları ile toplumsal normlardan ziyade karşıdaki bireyi nazik davranışlarla etkilemeyi tercih etmektedir³⁰⁹. Yağcılık taktiği, yöneticilik şef gibi örgütsel hiyerarşide üstlerde yer alan bireyleri etkilemeye yönelik olarak genellikle alt kademedeki çalışanlar tarafından başvurulan bir taktiktir.

³⁰⁴ Demir, **a.g.t.**, s.39.

³⁰⁵ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.72.

³⁰⁶ Yücel, **a.g.m.**, s. 39.

³⁰⁷ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, s.258.

³⁰⁸ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, s.143.

³⁰⁹ Sezgin Nartgün ve diğ., **a.g.m.**, s.1070.

İzlenim yönetimi taktikleri arasında sıklıkla tercih edilmesine rağmen bu taktik bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu taktiğin başarıya ulaşma şansı, tamamen bu davranışı sergileyen bireyin yeteneğine bağlıdır. Çünkü yağcılık herkesin görebileceği ve farkında olabileceği bir şekilde değil, daha çok hissettirilmeden başvurulması gereken bir davranıştır. Aksi takdirde hem hedef bireyde hem de çalışma arkadaşları arasında olumsuz bir izlenime neden olabilir³¹⁰.

2.3.1.1.2. Bireysel Reklam

Nitelikler, bireyin geçmiş deneyimlerinden başka, yapabileceği ve yeteneği olan her durumu kapsamaktadır. Sosyal yaşamda, bilgili ve yetenekli olan bireylere, diğer bireyler daha fazla güvenmeye meyillidir. Güvenilir bir birey olmanın ilk unsuru ise yeterlilik³¹¹. Toplumsal yaşamda da bireyler var oldukları sosyal gruplar içerisinde, bilgili ve yeterli biri olarak algılanmak istemekte ve bu algıyı oluşturmaya çalışmaktadır³¹².

Kendini üstün görme veya niteliklerini tanıtmaya adlandırılan bu taktik, bireyin kendi istek ve arzularını gerçekleştirmek amacıyla, kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini vurgulayacak şekilde davranışlarda bulunmasıdır. Birey bu becerilerini abartılı şekilde sergileyerek ön plana çıkmaya çalışmaktadır. Ayrıca birey yalnızca başkalarına da değil kendine de bu yeteneklerini ispatlamaya çalışmaktadır³¹³.

Bireylerin bireysel reklam taktiğine başvurmalarının nedenleri genellikle, iş doyumunu, terfi, görevin önemi veya yüksek ödemeye sahip olma şeklinde sıralanabilir. Ayrıca bu faktörler aracılığıyla bireyler, bireysel reklamlarını yaparak hem iş performanslarını arttırmakta hem de çevrelerindeki bireylerin saygısını kazanmaktadır³¹⁴.

Nitelim yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, çevreleri tarafından yetenekli ve bilgili olarak algılanan bireylerin genellikle çok sevilmedikleri ortaya çıkmıştır.

³¹⁰ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.73.

³¹¹ Muhammet Bahadır, "Resmi ve Özel İlköğretim Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi SBE, 2007, s.38.

³¹² Demir, **a.g.t.**, s.46.

³¹³ Yücel, **a.g.m.**, s.10.

³¹⁴ Demir, **a.g.t.**, s.47.

Çünkü bireyler çoğunlukla kendilerini öven ve kişilerden pek hoşlanmamaktadır. Bu yüzden bu taktik, hedef kitle üzerinden herhangi bir olumsuz tepki veya izlenim yaratmadan ve abartısız şekilde kullanılmalıdır³¹⁵.

2.3.1.1.3. Örnek Olma

Örnek alma, aktör konumundaki bireyin ahlaki değerlere bağlı olmasını işaret eden ve başkalarının kendisini örnek almasını sağlayan davranışlarıdır. Örnek alma davranışının başarılı olması aktöre ahlak sahibi, güvenilir, özverili, sorumluluk sahibi, dürüst, disiplinli ve fedakarlık atıflarının yapılmasına bağlıdır. Bu tür davranışlarla birey kendi toplumsal izlenimini veya iş ortamında ise örgütsel izlenimini geliştirmeye çalışmaktadır³¹⁶.

Örnek olma taktiğine başvuran birey, kendisinin üstün ahlak değerlerine sahip olduğunu gösterebilmek adına, iş ortamında işe mesaiden önce gelerek veya mesaiden sonra iş yerinde kalarak kendini işe adanmış izlenimi oluşturmaya çalışmaktadır³¹⁷. İzlenimleri yönetme kapsamında birey gösterdiği davranışları genellikle stratejik bir özveri şeklinde planlamaktadır. Çünkü bu davranışları gösterirken diğer bireyler üzerinde, suçluluk oluşturma gibi davranışlara da neden olabileceğinden etki ve kontrol mekanizması şeklinde de işlev gösterebilir. Örnek olma taktiğinde sergilenen davranışların işkolizm ile benzer olduğu düşünülse de, bu taktik bireyin kendisini sadece işle özdeşleştirmesi değil bir takım toplumsal ahlak kurallarını da içermesi bakımından işkolizmden farklı bir sınıfa konulmalıdır³¹⁸.

Ancak diğer taktiklerde olduğu gibi, örnek olma taktiğinin de bir takım riskler bulunmaktadır. Bireyler bu davranışları benimsemeye ve uygulamada sürekliliği sağlamalıdır. Ters durumda bireyin oluşturmaya çalıştığı olumlu izlenim zarar görebilir ve birey çalışma ortamında ikiyezül olarak algılanabilir³¹⁹.

³¹⁵ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.73

³¹⁶ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, ss.150-151.

³¹⁷ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, 258.

³¹⁸ Demir, **a.g.t.**, s.49.

³¹⁹ Yücel, **a.g.m.**, s.10.

2.3.1.1.4. Yalvarma

Bu taktik ile bireyler kendi güçsüzlüklerini ve zayıflıklarını ön plana çıkararak diğer bireyleri etkilemeye ve onlardan yardım almaya çalışmaktadırlar. Birey söz konusu alanda yetkin olmadığını ve hatta zayıf olduğu izlenimi yaratarak, toplumsal yaşamda güçlü bir kavram olan sosyal sorumluluk anlayışını harekete geçirmek için çabalamaktadır³²⁰.

Diğer bireylerden yardım, destek veya koruma alma amacıyla kullanılan bu taktik, örgütler veya bireyler açısından, ortaya çıkan bazı durumların ağır sorumluluklarından kaçınmak ve olası bir başarısızlık durumunda gerekçe olarak sunulma amacıyla da kullanılmaktadır³²¹.

Yardım isteme veya kendini acındırma olarak da adlandırılan bu taktikte bireyler zayıflıklarını gösterme yoluyla diğer bireylerin sempatisini kazanma yoluna gitmekte çevrelerine çaresiz bir görüntü sunmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında yalvarma taktiği, bireysel reklam taktiğinin tam karşıtı olarak düşünülebilir. Ancak bireyler ve örgütsel açısından bakıldığında bu taktik amacına ulaşması bakımından oldukça sınırlı kalmaktadır. Çünkü yardım isteklerini çoğunlukla az sayıda kişi karşılık vermektedir. Diğer taraftan bu taktik, bireylerin işten kaçtığı şeklinde bir algı yaratarak imajlarını zedeleyebilir ve zamanla bireyin kendi özsaygısını kaybetmesine neden olabilir³²². Bu yüzden birey, bu taktiği uzun zamanlı değil kısa süreli olarak kullanılmalıdır. Aksi halde, olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir.

2.3.1.1.5. Gözdağı Verme

Gözdağı verme ya da tehdit etme olarak da adlandırılan bu taktik, bireylerin kendilerine has özellikleriyle, diğer bireyler üzerinde bir baskı oluşturma ve güç uygulamasıdır. Bu davranış gerçekleştiren birey, kendisinin diğerlerinden daha üstün ve daha güçlü olduğu izlenimini yaratmaya çalışmaktadır. Gözdağı verme taktiği ile bireyler, hedef bireyler üzerinde korkutucu, sert ve tehditkar izlenimi yaratmaya

³²⁰ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, ss.152-153.

³²¹ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, 258.

³²² Demir, **a.g.t.**, s.50.

çalışmakta ve böylelikle arzu ettikleri davranışlara ulaşmayı amaçlamaktadırlar³²³. Örneğin statü olarak üstlerde yer alan bir birey sahip olduğu yetkilerden dolayı hedef bireyler üzerinde kolaylıkla baskı oluşturabilir. Çünkü diğer bireylerin misilleme yapma veya karşılık verme durumları yok denecek kadar azdır.

Gözdağı verme taktiği genel olarak başarılı bir taktik olarak görülmekte ve hedef bireylerin iş performansını arttığına inanılmaktadır. Ancak toplumsal yaşamda veya iş yaşamında bu taktiği fazlasıyla kullanan bireyler korku ve güvensizlik ortamı yaratacağından sosyal veya iş yaşamından bazı düzensizliklerin ve olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilir³²⁴.

Yapılan araştırmalara göre bu taktiği kullanan cinsiyetler arasında bir takım farklılıklar bulunmuştur. Yönetici konumundaki bir kadının gücünü gösterebilmek için bu taktiği kullanması, cinsiyet rollerine ters bir davranış biçimi olarak algılanmış ve toplumsal yaşamda daha ılımlı daha yumuşak olarak algılanan kadınların bu algılarının olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu yüzden bu taktiğin daha çok erkekler için uygun bir davranış biçimi olduğu düşünülmüştür³²⁵.

Yukarıda açıklanan tüm taktikler bireylerin hedef bireyler üzerinde olumlu izlenim yaratabilmek üzere başvurdukları saldırgan davranış biçimlerini yansıtmaktadır. Fakat bu taktiklerin yerinde ve gerektiği oranlarda kullanılmalrı oldukça önemli bir detaydır. Aksi takdirde olumlu imaj çizme isteyen aktör için durum tam tersi şekilde seyredebilir.

2.3.1.2.Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Savunmaya yönelik olan izlenim yönetimi taktikleri reaktif bir özellik göstermekte³²⁶ ve bireye ilişkin olumsuz algıları azaltmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu taktiklerle bireyler genel olarak kendilerine yönelik olumsuz izlenimlerden ve yanlış anlaşılmaktan kaçınmaya çalışırlar. Olumsuz bir durum karşısında tepkisel olarak

³²³ Yücel, **a.g.m.**, ss.9-10.

³²⁴ Çetin ve Basım, **a.g.m.**, ss. 234-35.

³²⁵ Yücel, **a.g.m.**, ss.9-10.

³²⁶ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.71.

başvurulan savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, çevresi tarafından olumsuz bir şekilde tanınmanın önüne geçmeyi amaçlamaktadır³²⁷.

Bu izlenim yönetimi taktiklerine bireyler, arzu ettikleri ve oluşturmaya çalıştıkları kimlerin tehdit edilmeye başlandığını düşündükleri an başvurmakta ve kendi kimliklerine veya sosyal kimliklerine verilmeye çalışılan zararı en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Savunmacı izlenim yönetimi taktikleri, rapor verme ve özür dileme başta olmak üzere³²⁸, yadsıma ve engel koyma taktikleri ile dört alt başlıktan oluşmaktadır.

2.3.1.2.1. Rapor Verme

Rapor verme literatürde açıklama yapma olarak da bilinen, hedef bireyler tarafından yapılabilecek olumsuz değerlendirmeleri ve bunun neden olacağı istenmeyen sonuçların en aza indirilmesi için başvurulan sözlü beyanatlar aracılığıyla gerçekleştirilen bir stratejidir³²⁹.

Bu taktik zor durumda kalındığında diğer bireylere yapılan açıklamaları içermektedir. Bu taktik kendi içinde, masumluk, mazeret bulma ve haklı olma şeklinde üç boyuta ayrılmaktadır³³⁰. Bireyin söz konusu olayla bir ilgisi olduğu kesin olarak biliniyorsa mazeret bulma davranışı gerçekleşmektedir. Birey durumla ilgisi olduğunu kabul etmekle birlikte, durumun görüldüğünden farklı olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Çünkü bireyler başarılı olduklarında bunu içsel nedenlere, başarısız olduklarında ise dışsal nedenlere bağlamaktadırlar. Haklı olma stratejisinde ise, söz konusu durumla ilgili olarak birey sorumluluğunu kabul etmekte fakat yine de kendisinin haklı olduğunu kanıtlamaya çalışmaktadır³³¹.

³²⁷ Karakuş ve Alev, **a.g.m.**, s.140.

³²⁸ Demir, **a.g.t.**, s.52.

³²⁹ Sezgin Nartgün ve diğ., **a.g.m.**, s.1072.

³³⁰ Doğanve Kılıç, **a.g.m.**, s.75.

³³¹ Yücel, **a.g.m.**, ss.10-11.

2.3.1.2.2. Özür Dileme

Toplumsal yaşamda veya iş yaşamında yaşanabilecek olumsuz bir durumun üstesinden gelmenin birkaç yolundan biri özür dileme ve ikinci bir şans istemektir. Bu davranış özür dileyen aktörün yaptığı şeyin yanlış olduğunu kabul etmesi bakımından önemlidir³³².

Özür dileme taktiği istenmeyen bir olay veya durumla karşılaşıldığında bireyin veya örgütün olayın tam ya da kısmi sorumluluğu kabul etmesi şeklinde ifade edilebilir. Özür dilenen taraftan istenen affedilmektir. Bu taktik sayesinde birey veya örgüt için dürüst davrandıkları gerekçesiyle söz konusu suçun cezası azalabilmektedir. Ayrıca özür dileme davranışında bulunan aktör, özür dilediği kötü durumun iyileştirileceğine dair de bir söz vermiş olur³³³.

2.3.1.2.3. Yadsıma

Savunmacı stratejilerden olan yadsıma veya inkar etme stratejisinde birey, olumsuz bir durum dolayısıyla, olayı mantıksallaştırarak, sınırlayarak ve yön değiştirerek, yadsıma yoluna gider ve olayın gerginliğini en aza indirmeye çalışır³³⁴.

Aktörler bu taktiği, olumsuz durum henüz gerçekleşmeden önce bahaneler bulma yoluyla gerçekleştirmektedirler. Böylelikle karşılaşılabilecek olumsuz tepkilerin önüne geçebilmektedir. Aslında yadsıma taktiği, olumsuz bir durum ortaya çıkmadan önce gerçekleştirildiği için bu tür davranışlarda bir tür önlem alma durumu söz konusudur. Bu taktiğin kullanımı başarısızlık olasılığı yüksek olduğu durumlarda daha artmaktadır³³⁵.

2.3.1.2.4. Engel Koyma

Savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinin son ögesi engel koymadır. Bu taktikte birey, eğer kendi yetenek ve becerilerine güvenmiyorsa, başarıyı etkileyecek

³³² Ann Demarais and Valerie White, **First Impressions: What You Dont Know About How Others See You**, New York: Bantam Books, 2004.

³³³ Gözde Yılmaz, **a.g.e.**, s.161.

³³⁴ Bahadır, **a.g.t.**, ss.45-46.

³³⁵ Ünalı, **a.g.t.**, s.32

mantıklı bir engelleyici sebep bularak, başarısızlığı bir nevi makul hale getirmektedir. Oluşturulan bu engel aktörün başarısızlığının bir bahanesi niteliğindedir. Bu aslında davranışsal bir engel koyma tekniğidir. Çünkü birey dış etkenleri bahane etmektedir. Diğer taraftan ise birey, çevresinde ona yönelik oluşan olumsuz izlenimlerden etkilendiğini bildirerek engeli çevresindeki bireylere atfetmektedir³³⁶.

Sosyal yaşamda veya örgütsel yaşamda genellikle başarı içsel başarısızlık ise dışsal nedenlerle özdeşleştirilmektedir. Bunun nedeni ise çoğunlukla, bireyin kendilerine olan özgüvenleri ve özsaygılarını koruma veya artırma istekleridir³³⁷.

Yukarıda anlatılan saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini uygulayarak başarılı olmanın sırrı, her iki izlenim yönetimi taktiklerini de eş zamanlı olarak kullanmaktır³³⁸. Çünkü her iki taktiğin de kendi has stratejileri bulunmaktadır.

2.3.2. Yöneticinin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Çalışan Odaklı Taktikler

Kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinden bir diğer sınıflandırma, yöneticinin kendisi odaklı, iş odaklı ve çalışan odaklı taktiklerdir. Bu taktikler genellikle çalışanlar tarafından, hedef birey olan yöneticiyi etkilemek ve kendisi hakkında olumlu izlenimlere sahip olmasını sağlamaktır³³⁹.

Bu sınıflandırmada davranışlar karşı tarafa yönlendirilerek, gerekirse saldırgan ve savunmacı taktiklerle birlikte kullanılabilir³⁴⁰.

2.3.2.1. Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikler

Bu izlenim yönetimi taktiği çalışan statüsündeki bireyin, yönetici odaklı olarak davranışlarını yönlendirmesini ifade etmektedir. Yöneticinin faydasına olan davranışlar ile yöneticiye yakın olmak amaçlanmaktadır. Bu davranışlar genel olarak yöneticiyi memnun edecek şekilde ve işle ilgili olmayan davranışlardan oluşmaktadır. Aktör,

³³⁶ Demir, **a.g.t.**, ss.57-58.

³³⁷ Bahadır, **a.g.t.** s.46.

³³⁸ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.75.

³³⁹ Gaye Özdemir Yaylacı, "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", **Bilgi – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:36, (2006), ss.107-108.

³⁴⁰ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.78.

hedef birey olan yönetici ile aynı görüşleri paylaşıyor gibi görünerek, iyi yapma, iltifat etme jestler yapmak ve övme gibi hedefi kendisini sevmeye yöneltecek davranışlarda bulunmaktadır³⁴¹.

Aktör hedef bireyin özel hayatı gibi iş dışındaki farklı alanlarla ilgilenerek, hedefin kendisini sevmesini sağlamaktadır. Böylece yönetici de kendisiyle ilgilenen bu çalışana daha fazla sevgi besleyerek, sempati duymaya başlamaktadır. Yönetici, bir süre sonra sürekli olarak etrafında olan ve onunla ilgilenen aktörün iş performansını da diğerleriyle ister istemez karşılaştırmakta ve onu diğerlerinden daha üst performans gösteren çalışan olarak görmeye başlamaktadır³⁴². Ancak bu taktiğin de diğerleri gibi bazı riskleri söz konusudur. Örneğin, aktör yöneticisiyle aynı fikirde olmasa bile aynı fikirdeymiş gibi davranır ve yönetici de bunu fark ederse, bu aktör açısından güvensizlik gibi pek çok olumsuz sonuca neden olabilir. Bu yüzden taktiklerin kullanımında aktör dikkatli davranmalıdır³⁴³.

2.3.2.2. İş Odaklı Taktikler

Bu taktikler, çalışan veya yöneticiden ziyade tamamen iş üzerine odaklanmış taktikleri içermektedir. Çalışanlar bu taktik aracılığıyla yöneticilerinin algısında olumlu izlenim yaratacak davranışlarda bulunmayı tercih etmektedir. Örneğin, işe mesai saatinden önce gelmek, eve iş götürmek veya mesaiden sonra işyerinde kalarak kendini işe adanmış görünmek, yöneticinin zihninde bireyi olumlu yönde konumlandırmaktadır³⁴⁴.

Bu izlenim yönetimi taktikleri çoğunlukla bireysel reklama dayandığı için bu taktikleri kullanan bireylerin sürekli kendilerini kanıtlamaya çalışmalarından dolayı itici olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Ancak iş odaklı taktikler, diğer bireylere de fırsat tanınarak yani fırsat eşitliği sağlanarak uygulanırsa, yönetici ve çalışanlar arasında

³⁴¹ Yücel, **a.g.m.**, s.13.

³⁴² Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.78.

³⁴³ Yücel, **a.g.m.**, s.13.

³⁴⁴ Özdemir Yaylacı, **a.g.m.**, s.107.

olumsuzluk yaşanmasının önüne geçilebilir ve denge sağlanabilir. Bu da örgütsel yaşamda bireyler arasında eşitliğin sağlanarak örgütsel bağlılıkları arttırabilmektedir³⁴⁵.

2.3.2.3.Çalışan Odaklı Taktikler

Bu taktikler çalışan statüsündeki aktörün kendisinin iyi ve başarılı bir çalışan olduğu izlenimini oluşturmak için giriştiği davranışlar olarak ifade edilebilir³⁴⁶. Bu taktik doğrultusunda aktör kendi bireysel yeteneklerini, sözlü veya sözsüz şekilde ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin kariyer planlaması yapan bir aktör bu taktik sayesinde diğer çalışanlardan öne çıkarak, hedef bireyler üzerinde olumlu izlenimler oluşturabilecektir. Yöneticinin kendisinden sürekli haberdar olmasını sağlayacak olan bu taktikler aktör, çalışkan, örgütsel bağlılığı yüksek ve gelişime açık bir birey olarak diğer çalışanlara örnek olarak gösterilecektir³⁴⁷.

Ancak bu taktik performans değerlendirme konusunda örgüt içerisinde olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilir. Bu olumsuzlukların yaşanmasını ortadan kaldırmanın yolu ise objektif kriterlere dayandırılmış bir performans değerlendirme sürecidir. Ancak bu şekilde örgüt içerisinde oluşabilecek, tatminsizlik ve verimsizlik gibi olumsuzlukların önüne geçilebilir³⁴⁸.

2.3.3. Çevre Odaklı Taktikler ve Kendine Odaklı Taktikler

İzlenim yönetimine ilişkin olarak yapılan bir diğer sınıflandırma ise, çevre odaklı ve kendine odaklı izlenim yönetimi taktikleridir. Çevre odaklı taktikler, aktörün kendi çevresini etkilemeye yönelik giriştiği davranışlardan oluşurken; kendine odaklı taktikler, aktörün tüm dikkatleri kendi üzerinde toplamayı hedeflediği davranışlardır. Çevre odaklı taktikler, övgü, görüş birliği, yardımcı olma ve öğrenilmiş çaresizlik öğelerinden oluşurken; kendine odaklı taktikler, örnek olma, vurgulama, çoğalma ve niteliklerini tanıtmaya öğelerinden oluşmaktadır. Ayrıca bu taktikler gülümseme ve giyim gibi sözsüz davranışları da içermektedir³⁴⁹.

³⁴⁵ Yücel, **a.g.m.**, ss.12-13.

³⁴⁶ Özdemir Yaylacı, **a.g.m.**, ss.107-108.

³⁴⁷ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.77.

³⁴⁸ Yücel, **a.g.m.**, s.12.

³⁴⁹ Ünalı, **a.g.t.**, s.23.

2.3.3.1.Çevre Odaklı Taktikler

2.3.3.1.1. Övgü

Çevre odaklı taktiklerden ilki, diğer bireylerin sempatisini kazanmaya yönelik düşünce ve davranışların yansıtılma şekli olan övgüdür. Övgü taktiği ile aktör, çevresinde bireylerin sempatisini kazanarak amaçladığı sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu taktik genel olarak kolay uygulanabilir görünmesine rağmen uygulamada aşırıya kaçılmasında bir takım olumsuzlara neden olabilir. Bu yüzden övgü ve eleştiri birlikte kullanılması gerekmektedir. Hedef birey için önemli konular övülürken, önemsiz konular ise eleştirilebilir³⁵⁰.

Bu taktikte övgü ifadelerin üçüncü şahıslar aracılığıyla hedef bireye iletilmesi daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Çünkü insanlar bazı konularda doğrudan aktörden değil farklı kaynaklardan aldıkları bilgilere daha fazla inanma eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda övgü ifadelerinin kullanımında zamanlama ve sıklık oldukça önemlidir. Aksi takdirde taktiğin geri tepme ihtimali söz konusu olabilir³⁵¹.

2.3.3.1.2. Görüş Birliği

Görüş birliği taktiği çoğunlukla bireylerin, kendilerini sevdirmeye ve onay alma veya sempati kazanma amacıyla, hedef bireylerin görüş, düşünce ve inançlarına paralel davranışlar sergilemesi şeklinde ifade edilebilir. Bu taktik örgütsel yaşamda daha çok ast ve üst statülü bireyler arasındaki güç farkından kaynaklanmaktadır. Ast olan birey, üstünün görüşlerine paralel davranışlar ve görüşler sergilemektedir³⁵².

Bireylerin görüş birliğini kullanmalarının temelinde uyum yatmaktadır. Çünkü bireyler uyum gösterdikleri, görüş ve düşüncelerini paylaştıkları hedef bireylerin bu sayede kendilerine ilişkin daha iyi izlenimlere sahip olacağına inanmaktadırlar. İnsanlar toplumsal veya iş yaşamında kendileriyle aynı görüşü paylaşan, uyum gösteren diğer bireylere, kendilerinin öz saygılarını arttırmasından dolayı sempati duymaya meyilli

³⁵⁰ Demir, a.g.t., ss.45-46.

³⁵¹ Basım ve Tatar, a.g.m., s.231.

³⁵² Demir, a.g.t., ss.44-45.

olmuştur³⁵³. Bu nedenle bireyler daima kendilerini onaylayan, onlara uyum gösteren ve bu sayede kendini bir nevi kanıtlamalarına yardımcı olan bireyleri diğerlerinden farklı bir yerde konumlandırmaktadır.

Görüş birliğinin bu kadar yaygın olarak kullanılmasının nedenini, bireylerin iyiliklerin, iltifatların bir kölesi olması ve asıl marifetin övgüye tabi olması en iyi şekilde anlatmaktadır³⁵⁴.

2.3.3.1.3. Yardımcı Olma

Bazı sosyal psikologlar tarafından prososyal davranış olarak da adlandırılan³⁵⁵ yardımcı olma davranışı, hiçbir zorunluluk olmadan, diğer bireylere gönüllü olarak yardım etme davranışları olarak ifade edilebilir. Bu taktik, örgütsel yaşamda tanımlanmış iş görevlerinden ziyade performans faaliyetleri ile ilgili ve nezaket içeren davranışları kapsamaktadır. Nezaketi içermesinden dolayı da anlık değil daha çok gelecek odaklı davranışlardır. Çünkü bireyler zorla değil gönüllülük esasına dayalı olarak bu davranışı sergilemektedirler³⁵⁶.

Yardımcı olma davranışı iş yaşamında bireyler arasında moral ve motivasyonu arttırdığı gibi, gruba ait olma duygusunu da beslediğinden örgütsel yaşamı olumlu yönde etkilemektedir. Olumlu örgüt iklimi sayesinde de örgütsel performans artmaktadır³⁵⁷.

2.3.3.1.4. Öğrenilmiş Çaresizlik

Bu davranış, bireyin gösterdiği davranışların, istediği sonuca ulaşmada yetersiz olduğu ve arzu ettiklerini gerçekleştirmek için giriştiği tüm çabaların başarısız olarak

³⁵³ Ünalı, **a.g.t.**, s.26.

³⁵⁴ **A.g.t.**, s.26.

³⁵⁵ Erdinç Duru, “Öğretmen Adaylarında Empati-Yardım Etme Eğilimi İlişkisi ve Yardım Etme Eğiliminin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12 (2002), s.21.

³⁵⁶ Basım ve Tatar, **a.g.m.**, ss.159-168.

³⁵⁷ Ferudun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1 (2005) ss.317-339, s.328.

sonuçlanmasıyla, kaygı ve korku yaşaması ve bunun sonucunda giriştiği işin kontrolünü sağlamak için motivasyonun düşmesidir³⁵⁸.

Birey öğrenilmiş çaresizlik davranışını, zamanla üzerinde kontrol sahibi olabildiği durumlarda da gerçekleştirmeye başlamakta ve sonucun her zamanki gibi yine olumsuz ve başarısızlıkla sonuçlanacağı beklentisine girmektedir. Bu tür davranışlar ise bireylerin hem toplumsal hem de iş yaşamların olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Çünkü bu bilişsel bir hatadır ve birey gerekli yetkinlere sahip olsa dahi sonucun kötü olacağına dair beklentisinden dolayı kendini motive edemez³⁵⁹.

Bu taktiği kullanan birey, herhangi bir konuda yetkin olsa dahi yetkin olmadığı ve işi başaramayacağı izlenimi oluşturarak kendi zayıf yönünü ortaya koymaktadır. Bu davranış ile birey diğer hedef bireylerden yardım isteğinde bulunabilir. Ancak söz konusu taktiğin kullanımında birey dikkatli olmalıdır. Aksi halde iş hayatında yetkin olmadığı ve söz konusu iş için yetersiz olduğu izlenimi yaratabilir.

2.3.3.2.Kendine Odaklı Taktikler

2.3.3.2.1. Örnek Olma

İnsanların büyük bir çoğunluğu doğaları gereği taklitçi iken geri kalan küçük bir bölüm yenilikçidir. Dolayısıyla model ve örnek almanın sürdürüldüğü bir toplumda insanları birbirine örnek göstererek ikna etmek çok daha etkili bir yol olarak düşünülmektedir³⁶⁰. Bunun yolu da örnek davranışları sergileyerek belirli izlenimler yaratmaya çalışmaktan geçmektedir.

Örnek olma davranışını sergileyen bireyler de, hedef bireylere fazilet ve erdem sahibi, ahlaki değerleri benimseyen bir birey olduğu izlenimi oluşturma yoluna gitmektedir. Bu birey çalışma yaşamında sergilediği davranışlar ile işiyle bütünleşmiş bir birey olduğunu göstermektedir³⁶¹.

³⁵⁸ Burcu Kümbül Güler, “İşsizlik ve Arattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:55, Sayı:1, (2005), ss.383-384.

³⁵⁹ Mahir Biber ve Neş'e Başer, “Üniversite Öğrencilerine Yönelik Matematikte Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Geliştirilmesi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:33, Sayı:2, ss.492-504, 2014, s.493.

³⁶⁰ Bahadır, *a.g.t.*, s.41.

³⁶¹ Basım ve Tatar, *a.g.m.*, s.233.

Örnek olma taktiğine başvuran birey, kendisini işiyle bütünleşmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek olarak göstermek için işinin gerektirdiğinden fazlasını yapma eğiliminde olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Bu taktik ile çalışan rolündeki bireyin çevresine dair tutumu, işbirliği anlayışı ve karar alma süreçleri de etkilenmektedir. Dolayısıyla birey dürüstlük ve özveri gibi erdemleri göstererek toplumsal ve örgütsel izlenimlerini geliştirmektedir³⁶².

2.3.3.2.2. Vurgulama

Bu taktik, bireyin olumlu bir durumun kendisi için olumlu olan yönlerini daha ön plana çıkarmaya çalıştığı davranışları kapsamaktadır. Bu taktiğin kullanılma nedeni bireyin olumlu bir durumun sonucunda erişilen başarıdan tek başına sorumlu olmasa dahi öyleymiş gibi görünme isteğinden kaynaklanmaktadır³⁶³.

Toplumsal veya örgütsel yaşamda her birey, iyi bir izlenim sahibi olmak istemektedir. Bu yüzden güçlü taraflarını ön plana çıkaran birey, zayıf yönlerini de arka planda tutarak gizleme yoluna girmektedir. Örneğin bir balıkçı yakaladığı balıkların sayılarını, büyüklüklerini, kendi becerilerini vurgulamak için abartılı olarak dile getirmektedir. Bu sayede onu dinleyen diğer bireyler onunla ilgi olumlu izlenimlere sahip olmakta ve başkalarına da bunu aktarmaktadır. Böylelikle bireyin becerilerinin ağızdan ağza yayılma imkanı bulmaktadır³⁶⁴.

2.3.3.2.3. Çoğaltma

Çoğaltma taktiği, vurgulama taktiğine olumlu bir durumu ön plana çıkarma konusunda benzerdir. Ancak vurgulama taktiğinde olumlu bir davranışın aktör için olumlu yönleri ortaya çıkarılırken, çoğaltma taktiğinde olumlu bir durumun olumlu yönleri ortaya çıkarılarak ön plana çıkan unsurun başarı olması sağlanmaktadır. Bu sayede aktör, hedef bireylerde olumlu izlenimler oluşturabilmek için duruma ilişkin pozitif algıyı artırma çabasında girmektedir³⁶⁵.

³⁶² Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.74.

³⁶³ Demir, **a.g.t.**, ss.50-51.

³⁶⁴ Bahadır, **a.g.t.**, s.39.

³⁶⁵ Demir, **a.g.t.**, s.51.

2.3.3.2.4. Niteliklerini Tanıtma

Toplumsal olarak bütün kültürde bilgili, becerikli ve çalışkan gibi üstün özelliklere herkes sahip olmak istemektedir. Çünkü bu özelliklere sahip olan bireylerin, toplumsal statüsünün iyi olduğu ve diğer bireyler üzerinde belirli bir etkiye sahip oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla bireylerin bu özelliklere sahip biri olarak algılanmak istemeleri gayet normal bir durumdur³⁶⁶.

Nitelikleri tanıtma taktiği de, bireyin başarılarını vurgulaması, bireysel becerilerini ön plana çıkarması ve yetenekleri abartılı bir dille ifade etmesi olarak açıklanabilir. Başarılı, yetkin, bilgili, becerikli ve verimli bir birey olarak algılanma istediği bireylerin bu taktiğe başvurma nedenleridir. Ayrıca bu arzu arttıkça bireyin iş performansı da artma eğilimi göstermektedir³⁶⁷.

Niteliklerini tanıtma yoluyla hedef bireylerinin saygısını kazanan birey, bu yolla ücret artışı veya terfi etme gibi arzularını da yerine getirmeye çalışmaktadır. Çünkü becerilerinden dolayı bunu hak ettiğini düşünmektedir³⁶⁸.

Bu taktikle ilgili ilginç bir bulgu da şudur ki, örgütsel hiyerarşide üst konumda bulunan bireyler bu taktiğe başvurmayı tercih etmemektedirler. Örneğin, bayanlar bu taktiği erkeklere oranla çok daha az tercih etmektedirler ve söz konusu bu bayanların statü olarak üstlerde yer aldığı görülmektedir³⁶⁹.

Çevre odaklı ve kendine odaklı taktiklerde genel olarak gülümseme ve giyim tarzı gibi sözsüz davranışlar da kullanılmakta³⁷⁰ ve diğer taktikler ile birlikte hedef birey üzerinde olumlu izlenimler yaratılmaya çalışılmaktadır.

Yukarıda üç tür sınıflandırmaya tabi tutularak aktarılan izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında bireylerin dikkat etmesi gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Öncelikle, aktör oluşturmak istediği izlenim konusunda gerçekçi ve kararlı olmalı ve gerçekleştirdiği davranışların sonucunu önceden düşünmelidir. Hangi taktiğin

³⁶⁶ Basım ve Tatar, **a.g.m.**, s.232.

³⁶⁷ Sezgin Nartgün, ve diğ., **a.g.m.**, s.1071.

³⁶⁸ Çetin ve Basım **a.g.m.**, s.258.

³⁶⁹ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, ss.73-74.

³⁷⁰ Ünalı, **a.g.t.**, s.23.

kullanılacağına, hedef bireylerin özelliklerine tam anlamıyla hakim olununca karar verilmelidir. İş ahlakı ve örgüt daima ön planda tutulmalı ve gerçekçi izlenimler oluşturulmaya çalışılmalıdır. Çünkü hiçbir birey sonsuza kadar gerçekçi olmayan bir izlenimle ve rolle yaşayamaz³⁷¹.

Yukarıda üç tür sınıflandırma şeklinde ele alınan kurumsal izlenim yönetimi taktikleri, içerikleri itibariyle birbirine benzer özellikler göstermektedir. Bunun nedeni yazarlar tarafından farklı sınıflandırma başlığı altında ele alınsa da, içerik bakımından benzer olmalarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bireysel reklam ve nitelikleri tanıtmaya yönelik taktikleri farklı isimli ancak aynı içeriğe sahip taktiklerdir. Yine rapor verme taktiği farklı yazarlar tarafından açıklama yapma taktiği olarak; yağcılık taktiği kendini sevdirmeye yönelik taktiği olarak; yalvarma taktiği ise yardım isteme taktiği olarak, farklı isimlerde ancak aynı içeriklerle ele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1.ÖRGÜTSEL İMAJLAR

Örgütsel imaj, hem örgüt için hem de hedef kitleler için önemli bir kavramdır. Çünkü örgütsel imaj, imajın kaynağı olan örgüt ile imajın algılayıcısı konumundaki hedef kitleler arasındaki iletişimin başlangıcı olarak görülmektedir. Örgütsel imaj bir süreç olarak ele alındığında, örgütün yaratmaya çalıştığı imajların hedef kitleler tarafından algılanan mesajlarla ilişkilendirilmesi şeklinde ele alınabilir. Örgütsel imaj ile örgüt, kendini hedef kitlelerinin zihninde nasıl konumlandırmak istediğini seçerek, vurgulamak istediği yönünü ortaya çıkarmaktadır³⁷². Diğer bir deyişle örgütler hedef izleyiciler tarafından nasıl algılanmak istiyorlarsa, o doğrultuda bir izlenim yaratmaya çalışmakta ve bu da onların örgütsel imajının oluşmasını sağlamaktadır.

³⁷¹ Doğan ve Kılıç, **a.g.m.**, s.79.

³⁷² Ramazan Aksoy ve Vecdi Bayramoğlu. "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlendirmeleri" **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7 (2012), s.86.

Kurumsal izlenim yönetimi araştırmalarına göre ise, örgütsel imajlar kısmen geçici bir özelliğe sahiptirler ve örgütler aynı anda birden fazla farklı imaja sahip olabilmektedirler³⁷³.

Örgütsel imaj, kurumsal izlenim yönetimi alt bileşenlerinden biridir ve üç öğesi bulunmaktadır. Bunlar; rgtsel meşruluk/haklılık, örgütsel doğruluk ve tutarlık ve örgütsel güvenilirliktir³⁷⁴.

3.1.1. Örgütsel Meşruluk/Haklılık

Örgütsel meşruluk, örgütsel imaj bileşeninin ilk öğesidir. Bu anlamda örgütsel meşruiyet, ekonomik bir varlık olan örgütlerin sosyal sistemler (normlar, değerler ve inançlar, kültür vb.) doğrultusunda kabul görebilir ve onaylanabilir tüm faaliyetlerini içermektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel meşruiyetin iki boyutundan söz edilmektedir. Bunlardan ilki, zorlayıcı, bilişsel ve normatif beklentileri kapsayan sosyal kabul edilebilirlik, diğeri örgütün ekonomik devamlılığını sağlayan ve paydaş beklentilerini içeren stratejik meşruiyettir³⁷⁵.

Meşruiyet olgusu genel anlamda bireylerin ve örgütlerin toplum içerisindeki sosyal rollerini yine bireylerin veya örgütlerin gereksinim duydukları kaynakların devamlılığını yansıtmaktadır. Ancak meşruiyet olgusu, kişisel veya örgütsel çıkar sağlamak amacıyla veya örgütsel rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla bazı durumlarda akılcı davranışlarla elişebilmektedir³⁷⁶.

Kuramsal kuram meşruiyet olgusuna eğilmiş ve kavramın içeriği konusunda önemli hususlara değinmiştir. Kurumsal kurama göre meşruiyet, örgütsel yapı ve süreçlerin ve bireysel davranışların belirlenen çerçeveye uyumluluğu sonucunda

³⁷³ Elsbach, **a.g.m.**, s.301.

³⁷⁴ **A.g.m.**, s.299.

³⁷⁵ Rabia Arzu Kalemci ve İpek Kalemci Tüzün, "rgtsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımlı: Kurumsal Ve Stratejik Meşruiyet", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2 ss. 404-407.

³⁷⁶ Ali Taş, "Türk Girişimcilerin Algılanan Meşruiyet Düzeylerine İlişkin Bir Odak Grup alışması", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, (2013), ss.64-65.

şekillenmektedir. Bu sayede örgütler veya bireyler, verimli ve yetkin olarak kendilerini meşru kılmaktadırlar³⁷⁷.

Örgütsel olarak ele alındığında meşruiyet, bir örgütün hem teknik olarak hem de toplumsal olarak ondan beklenen talep edilenleri yerine getirmeyi kapsamaktadır³⁷⁸.

3.1.2. Örgütsel Doğruluk ve Tutarlılık

Örgütsel imaj bileşeninin ikinci ögesi olan örgütsel doğruluk ve tutarlılık yapılan araştırmalar neticesinde, örgütün üst yöneticilerinin davranışlarına (örneğin, görüşmeler, şirket evlilikleri, yeni ürün lansmanı gibi) odaklanılmıştır. Ancak örgütsel anlamda etkili bir imaj genel olarak örgütün tamamıyla ilişkilidir. Buna göre, hedef kitlelerin algısındaki örgütsel imajı, örgütün tepe/üst yöneticilerinin aldıkları kararlar ve davranışları etkilemektedir. Hatta zamanla üst yöneticinin kararları örgütle bütünleşerek bir bütün olarak algılanmaya başlamaktadır³⁷⁹.

Dolayısıyla örgütlerin üst yöneticisi konumundaki kişilerin örgüt imajı açısından tutum, davranış ve karar mercii olarak görüldüğünden iki kat daha dikkatli olması gerekmektedir. Bireysel imajın örgüte transfer edileceği unutulmamalıdır.

3.1.3. Örgütsel Güvenilirlik

Örgütlerde güven unsuru kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Örgütsel güven tüm örgüt üyelerindeki ortak inancı ifade etmektedir. Bu yüzden hem örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı hem de çalışanların kendi aralarında güven örgüt içerisindeki uygulamalarla ortaya konulmaktadır³⁸⁰.

Örgütsel güven bireylerden ziyade örgütlere odaklı bir değerdir ve bu da örgütün kimliği, kişiliği ve kültüründen beslenmektedir³⁸¹. Örgütsel güveni oluşturmada ve devamını sağlamada bu unsurlar kadar üst yönetiminde rolü büyüktür. Çünkü hem iç

³⁷⁷ A.g.m., s.65.

³⁷⁸ Nilgün Karataş Gümüştas, Uğur Yozgat ve Dilek Zamantılı Nayır, “Çatışan Kurumsal Baskılara Cevap: Piyasa Ve Topluluk Mantıkları İkileminde Örgütler”, **22. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, Mayıs 22-24, 2014, Konya.

³⁷⁹ Elsbach, a.g.m., s.302.

³⁸⁰ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:4, (2010), ss.202-203.

³⁸¹ Nigar Demircan, ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, **Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, (2003), s.142.

hem de dış hedef kitlede oluşturulacak bir örgütsel güven, uygulanan bütünleşik iletişim, oluşturulan ortak anlayış ve motivasyonla mümkün olmaktadır³⁸².

Örgütsel imaj bileşeninin son ögesi olan örgütsel güvenilirlik temelde yetkinlik dürüstlük ve yardımseverlik erdemleriyle bağdaştırılmaktadır. Bazı kuramcılara göre ise, bir örgütün örgütsel güvene sahip olması, onun bir kültüre, gerçekleştireceği eylemler için bir kontrol sistemine, davranışlarını gerçekleştirmek içinse gerekli değerlere standartlara ve ilkelere bağlı olmasıyla doğru orantılıdır. Dolayısıyla bu değerlere sahip örgütler güvenilir bir imaja sahip olmaktadır³⁸³. Çünkü güven unsuru tarafların yani örgütsel yaşamda örgüt ile hedef kitlenin çıkarlarının (faydalarının) mübadelesi ile meydana gelmektedir. Bu tür sosyal mübadelelerin başarısı örgütsel güveni oluşturmaktadır³⁸⁴.

3.2.ÖRGÜTSEL İTİBARLAR

Örgütsel itibar, örgütsel imajlardan birkaç yönle ayrılmaktadır. İlk olarak itibarlar, imajlardan daha genel bir anlam ifade etmektedir. İmajlar bir takım spesifik ilişkileri yansıtırken, itibarlar bir örgütün saygı gösterilen toplam değerlendirmelerinin bir karşılığıdır. Örgütsel itibarlar, örgütün ürün ve hizmetleri, yaptıkları işler ve stratejileriyle ilgilidir. Diğer taraftan imajlar ayırt edici kategoriler ile tanımlanırken, itibarlar statü kategorileri ile tanımlanmaktadır. Kısacası örgütsel itibarlar dış hedef kitleler tarafından algılanmakta ve meşrulaştırılmaktadır³⁸⁵.

3.2.1. Statü Sınıflandırmaları

Örgütsel itibarlar örgütlerin, hem iç hem de dış hedef kitlelerin algılarında devamlılığı esas almaktadır. İtibar gibi soyut özellik taşıyan kaynaklar örgütler arasında farklı performansların oluşmasını sağlamaktadırlar. Çünkü itibar, nadir, sosyal ve karmaşık özelliklerinden dolayı taklit edilmesi zor bir değerdir. Örgütlerin performanslarındaki istikrar ve olumlu ayırt edici özellikler onların hedef kitleler

³⁸² Nurhan Babür Tosun, “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın Ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, (2003), s.177.

³⁸³ Elsbach, **a.g.m.**, s.303.

³⁸⁴ Feyza Taşkın ve Roşan Dilek, “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, (2010), ss.38-39.

³⁸⁵ Elsbach, **a.g.m.**, ss.303-304.

üzerindeki algılarının sürekliliğine katkı sağlamaktadır. Bu alanda yapılan araştırma bulgularına göre örgütsel performans ve davranışların tutarlılığı örgütsel itibarın inşa edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü bu hedef kitlelerin güvenini arttırmakta ve gelecek hakkında olumlu tahminlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır³⁸⁶.

Her örgütün, hedef kitlelerde farklı algılanma biçimleri bulunmaktadır. Bu da her örgütün konumlandırmasının farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Bu farklılıklar, örgütler için bir itibar yansıması olup, korunması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekli olan bir değer varlığını ortaya koymaktadır.

3.2.2. Toplam “Kalite”

Kalite, amaçlara uygun olarak, hedef kitlelerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme olanaklarına sahip olarak sorunlara karşı bir önlem niteliğinde olan önemli bir kavramdır³⁸⁷.

Bir örgütün iç paydaşlarının yüksek kalitesi, onun örgütsel itibarını etkilemekte ve rakiplerinden farklılaştırmaktadır. Ayrıca yönetsel anlamda var olan kalite, alınan kararlar ve uygulanan stratejiler ile toplam kaliteye bir katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgütler nitelikli iş gücünü de kendine çekebilmektedirler Çünkü örgütsel itibar kavramı nitelikli eleman istihdamını doğrudan etkileyen önemli bir değerdir³⁸⁸.

Örgütler ürettikleri ürün ve hizmetler aracılığıyla da dış hedef kitleleri ile ilişki içerisinde bulunmaktadır. Karşılıklı olarak kurulan bu ilişkinin sürekliliği ise, örgütün mevcudiyetini sürdürmesinin bir ön koşulu olmaktadır. Bu da örgütün ürün ve hizmetlerini deneyimleyen dış paydaşların olumlu izlenimler yaratmaları ile mümkündür. Aksi takdirde oluşacak bir olumsuz izlenim örgütün itibarını zedeleyebilir ve örgütsel varlığını tehlikeye sokabilir³⁸⁹.

³⁸⁶ A.g.m., ss.304-305.

³⁸⁷ Ufuk Gencel, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, (2001), s.165.

³⁸⁸ Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt, “Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslar Arası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl:8 Sayı:15, (2015), s.61.

³⁸⁹ A.g.m., s.61.

Bu açıdan bakıldığında örgütsel itibarı algılaması yüksek olan örgütlerin, üç tür kalite çeşidine önem verdikleri görülmektedir. Bunlar, kaliteli iş ortamı, kaliteli iş gücü ve ürün/hizmet kalitesidir.

Kaliteli iş ortamı, çalışan için örgütsel olarak verimliliğini etkileyecek her alanda temel çalışma koşullarının oluşturulması ile ilgilidir. Fiziksel olanakların dışında çalışanlara duyulan güven saygı, çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmakta ve iş performansına doğrudan olumlu bir etki sağlamaktadır. Kaliteli iş gücüne ise her gün yapılan işin sürekli ve sıkıcı olması nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri ortadan kaldırarak ulaşılabilir³⁹⁰. Ürün hizmet kalitesi ise örgütteki her çalışanın sorumluluğunda olan ve müşteri memnuniyetinin esas alınması gereken bir unsurdur. Ancak kalite yalnızca örgütün çıktıları olan ürün ve hizmetlerde örgütün tamamına ilişkin olmalıdır³⁹¹. Çünkü kalite algısı sadece fiziksel bir değer değil aynı zamanda soyut anlamı olan zihinsel algılamaları etkileyen önemli bir değerdir.

3.3.ÖRGÜTSEL KİMLİKLER

Örgütsel kimlik, bireylerin kendileriyle örgüt arasında kurdukları bilişsel bir bağ olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında birey kendisini örgütün bir parçası olarak algıladığı psikolojik bir kavram olarak ifade edilebilir. Çünkü örgütsel kimlik bilişsel ve duygusal olarak bir bütünleşme aracı olarak görülmektedir³⁹².

Genel olarak örgüt üyelerinin “biz kimiz” sorusuna verdikleri yanıtlar örgütlerin örgütsel kimliğini açıklamaktadır. Bu açıdan örgütsel kimlikler hem örgüt içerisinde statüleri (üst düzey yönetici vb.) hem de ayırt edici kategorileri (biz yaratıcıyız) içerebilir. Buna göre kurumsal izlenim yönetimi bileşenlerden algı

³⁹⁰ Selma Karatepe, “İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt:7, Sayı:23, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879232.pdf>, Erişim Tarihi: 16.06.2016, ss.90-92.

³⁹¹ Mustafa Akdağ, “Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri”, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, (2005), s.166.

³⁹² Şirin Atakan Duman, Ayşın Paşamehmetoğlu, Ahmet Burak Poyraz, “Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal Of Business Economics And Political Science*, Vol:2, No:4, (2013), s.78.

bileşeninin son ögesi olan örgütsel kimlikler örgüt içerisinde iki şekilde anılmaktadır. Bunlar, ayırt edici kimlikler ve durum kimlikleridir³⁹³.

3.3.1. Ayırt Edici Kimlikler

Örgütsel kimlik, bir örgütün iç ve dış paydaşlarca nasıl tanımlandığına, anımsandığına dair bilgileri içermektedir. Buna göre örgütün kim olduğu, neyle uğraştığı, bunu nasıl yaptığı ve nereye gittiği gibi sorular örgütlerin kimliklerine ışık tutmaktadır. Alt sistemlerin bir araya gelmesiyle meydana gelen örgütleri bir bütün olarak algılamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütün kendi içerisindeki her şeyin, diğer her şeyi etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgütün fiziksel, operasyonel ve insani özelliklerinin tümü, örgütsel kimliğe doğrudan etki etmektedir³⁹⁴.

Örgütlerin kimliğinin oluşturan ve oluşturduktan sonra başka noktaları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu anlamda, olumlu bir kimlik algısı, sosyal faaliyetlere katılım, yöneticilerin liderlik özellikleri, örgütsel iletişim ve daha pek çok faktör örgütsel kimliğin oluşumuna etki etmektedir³⁹⁵.

Örgütlerin kim oldukları, neyle ilgilendikleri ve ne olacaklarına ilişkin algılamalar olan örgütsel kimlikler, iç ve dış paydaşların zihinlerinde bazı izlenimler oluşturmaktadır. Örneğin ürün bazında düşünüldüğünde, Rolex marka saatin statü ile bağdaştırılması gibi, örgütler de sahip oldukları ayırt edici kimlikler ile kim olduklarını hedef kitlelere ifade etmektedirler. Bir örgüt sahip olduğu soyut ve somut değer ile rakipleri arasında ayırt edici bir kimliğe sahip olmaktadır. Bu kimlik sayesinde örgüt, ismi duyulduğunda veya amblemi, logosu görüldüğünde zihinlerde aynı şeyi çağrıştırmaktadır. Çünkü ayırt edici kimlikler, örgütleri diğer rakiplerinden tam olarak ayıran ve farklı bir yerde konumlanmalarını sağlayan düşünce, strateji, durum veya girişimlerdir.

³⁹³ Elsbach, a.g.m., s.305.

³⁹⁴ Ayten Akatay, “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:16, (2009), s.301.

³⁹⁵ A.g.m., s.302.

3.3.2. Durum Kimliği

Örgütlerin durum kimlikleri onların tek bir kimliğine işaret ettiği gibi, örgütün alt birimlerine ilişkin farklı kimlikleri de içermektedir. Ancak bütüncül bir yaklaşımla, alt bir kimlik algısı olmasına rağmen her bir örgütün kabul gören ve paylaşılan yani baskın olan tek bir kimliği bulunmaktadır³⁹⁶.

Örgütsel kimliklerin doğrudan etki ettikleri bazı alt bileşenleri bulunmaktadır. Bunlar, örgütsel iletişim, örgütsel tasarım, örgütsel kültür ve örgütsel davranıştır. Kısaca tanımlamak gerekirse, örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış paydaşlarınınca kurduğu iletişimdir. Örgütsel tasarım, örgütün paydaşlarıyla iletişim kurarken gösterdiği simge sembollerdir. Örgütsel kültür, örgüt içerisinde oluşturulan ortak inanış ve duygulardır ve örgütsel davranış ise, örgüt bireylerinin örgütsel kültür aracılığıyla gerçekleştirilen eylemler bütünü olarak tanımlanabilir³⁹⁷.

Diğer taraftan değişen çevre koşulları ile örgütler daha organik yapıya kavuşmuş ve hiyerarşide belli değişimlere gidilmiştir. Örneğin dikey ve hantal olan keskin hiyerarşi yerini, yatay yapılanmalara bırakmış ve örgütler daha esnek yapılara kavuşmuşlardır. Geleneksel örgüt yapılarının değişime uğraması, örgütlerin kurumsallaşma istedikleri ve bunu sürdürme istekleri gibi nedenler örgütlerin durum kimliklerini de etkilemiştir³⁹⁸.

Örgütler daha esnek ve daha yatay yapılanma sayesinde, örgütsel verimlilik, çalışanlar arasındaki iş birliği ile yetki ve sorumlulukların tam anlamıyla belirlenerek sorumlulukların paylaşılmasını sağlamıştır³⁹⁹.

Sonuç olarak bakıldığında, örgütlerde izlenim yönetimi süreci genellikle örgüt yapısına paralel olarak işlemektedir. Örgütsel yapısı hantal ve dikey olan bir örgütte izlenimleri yönetmek çok daha zor süreçtir. Çünkü yapılanma dolayısıyla alt üst kademe tam olarak birbiriyle doğrudan diyalog içerisine giremez. Hiyerarşi katı bir yol izler. Bu

³⁹⁶ Atakan Duman, Paşamehmetoğlu ve Poyraz, **a.g.m.**, s.78.

³⁹⁷ Zeliha Hepkon, "Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, (2003), ss.179-195.

³⁹⁸ İpek Kalemci Tüzün ve İrfan Çağlar, "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", *E-Journal of Yaşar University*, 2008, Vol:9, No:2, http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no9_vol3_03_tuzun_caglar.pdf, Erişim Tarihi: 27.06.2016, s. 1022.

³⁹⁹ Bekir Buluç, "Yönetimde Örgütlenme Süreci", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, (1996), s.515.

yüzden aslında yönetici konumundaki kişi kendi izlenimini tam olarak alt kademede yer alan çalışanlara etkin bir şekilde aktaramaz. Nitekim yatay örgütlenme yapısına sahip örgütlerde, ekip halinde çalışma, iletişim ortamının uygunluğu gibi sebepler izlenimlerin daha etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde izlenimleri yönetmek için örgütsel imajlar, örgütler itibarlar ve örgütsel kimlikler birlikte ve eşgüdümlü olarak sürece dahil edilmelidir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET FARKLILIKLARI BAĞLAMINDA YÖNETİCİLERİN BİLİŞSEL İLETİŞİM YETKİNLİĞİNİN KURUMSAL İZLENİM YÖNETİMİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı

Toplumsal süreçte bireyler, diğer bireylerin zihinlerinde çeşitli izlenimlere sahip olmaktadır. Bu izlenimlerin oluşturulması sürecine ise, aktör olan bireylerin bilinçli veya bilinçsiz bir takım etkileri olmaktadır. Bu etkilerin bilinçli şekilde yönlendirilmesi ise izlenimlerin yönetilme sürecidir. Bu yönetme süreci toplumsallaşma içerisinde olabileceği gibi, örgütsel yaşamda da söz konusudur. Örgütsel yaşamda faaliyet gösteren bireyler, diğer çalışma arkadaşlarını, paydaşlarını veya yöneticilerini etkilemek ve onların zihinlerinde kendilerine ait bir takım izlenimler oluşturabilmek için çaba göstermektedirler. Bu çabaların bilinçli şekilde yönlendirilmesi ise kurumsal izlenimlerin yönetilmesidir.

Bu çalışmanın uygulama kısmında güdülen amaç yukarıda sözü geçen izlenimleri yönetmede yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinliklerini kullanma düzeylerinin yanı sıra; yöneticilerin cinsiyet farklılıkları gözetilerek, bilişsel iletişim yetkinliklerinin onların kurumsal izlenimlerini yönetmede ne denli etkili olduğunu saptamaktır. Bu amaçla seçilen yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinlikleri belirlenerek, bu yetkinliklerle kurumsal izlenimler arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

4.2.Araştırmanın Önemi

Cinsiyet farklılıklarıyla kastedilen toplumsal cinsiyet olgusu, araştırmacılar tarafından birçok araştırmaya çok farklı açılardan konu edinilmiştir. Çünkü kültürel temelli bir kavram olmasından dolayı hayatın her alanında etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada da bireylerin hayatının önemli bir bölümünü kapsayan örgütsel yaşamda hem cinsiyet farklılıkları hem de kurumsal izlenim yönetimi olgusu ile birlikte ele alınmaktadır. Sosyal yaşamdaki izlenimleri oluşturma ve yönetme bireylerin toplumsal yaşama olan uyumunu kolaylaştırdığı gibi, örgütsel yaşamdaki izlenimlerin oluşturulması ve yönetilmesi de, örgütsel adaptasyon, motivasyon, verimlilik gibi

önemli unsurların yaratılmasında önemli olmaktadır. Bu açıdan ele alındığında kurumsal anlamdaki izlenimler kadın veya erkek her birey için önem verilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma da, diğerlerinden farklı olarak bahsi geçen bu kurumsal izlenimlerin cinsiyet farklılıkları bağlamında ele alınması açısından önem taşımaktadır. Çalışma, bireyin kendi iç yaşantısı ve dış çevresine odaklı olarak geliştirdiği deneyimlerini, kendine özgü yeteneklerle davranışa geçirilebilme yetisi olarak ifade edilen bilişsel iletişim olgusunun kurumsal izlenim yönetimi ile ilişkisini incelemektedir.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma için seçilen örneklemelerin vermiş oldukları röportajlar ve basın bültenlerinin, analiz için yeterli olduğu ve çıkan sonuçların bilişsel iletişim yetkinliği ile kurumsal izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi amaca uygun şekilde yansıttığı düşünülmektedir. Ayrıca seçilen röportaj ve basın bültenlerinin, belirlenen kodların (EK 1) analizi için yeterli bilgi kaynakları oldukları varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

İncelemeye konu olan kişiler ve kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri belirlenen bilişsel iletişim yetkinlikleri bağlamı ile sınırlıdır. Başka bir bağlamda incelenmesi halinde kişilerin farklı kurumsal izlenim yönetimi taktikleri kullanmaları olasıdır.

Çalışmada kurumsal izlenim yönetimi ile ilişkisi incelenen bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı davranışlar esas itibarıyla üç ana bölüme (bireysel sunumlar, alternatif sunumlar ve bireysel özellik ile performans arasındaki tutarlılık) ayrılmaktadır. Ancak araştırma kısıtları dolayısıyla bu üç ana bölümden yalnızca bireysel sunumlar başlığı altında yer alan sözlü sunumlar kısmı araştırmaya dahil edilmiş, diğer iki ana başlık araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmada belirlenen örneklemelerin yalnızca metin bazında incelenebilecek olan röportajları ve basın bültenleri araştırmaya dahil edilmiştir. Dolayısıyla belirlenen metinler dışında herhangi bir analiz yapılması olanaklı değildir.

Araştırma kapsamında yapılan analiz, belirlenen örneklemelerin, belirlenen röportaj ve basın bültenleri ile sınırlıdır. Bu nedenlerle araştırma sonuçlarının yukarıda açıklanan sınırlılıklar dahilinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak çalışma barındırdığı kısıtlar itibariyle başka çalışmalara katkı sağlayabilir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemleri genel olarak iki tür olarak ifade edilmektedir. Bunlardan ilki nicel araştırma yöntemlerini kapsayan sayısal verilerin kullanıldığı yöntem, ikincisi ise nitel araştırma yöntemidir. Nitel araştırma, insan yaşamına odaklı olarak, insan davranışlarının, öykülerinin, örgütsel yapılarının veya ortaya çıkan sosyal değişimlerin nedenlerini anlamaya yönelik bilgi üretme süreçleri şeklinde ifade edilebilir⁴⁰⁰.

Toplumda insanlar tarafından paylaşılan anlamların, nesnel bir gerçeklik yerine, dil aracılığıyla oluşturulmuş sosyal gerçeklik yoluyla anlaşılmaya çalışılması, aynı olgunun birden fazla gerçekliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi de bu sosyal gerçeklikleri anlamak amacıyla kullanılmaktadır⁴⁰¹. Dolayısıyla bu araştırma toplumsal yaşamdaki bireylerin davranışları, öyküleri gibi insan yaşamına ve yaşayışına dönük olarak yapıldığı için sayısal verilerden ziyade nitel verilere odaklanılmıştır. Çünkü söz konusu gerçeklik bireysel değer ve tutumlara göre sosyal olarak oluşturulmuştur.

Bu çalışmada da, nitel bir araştırma yöntemlerinden olan içerik analizi ve söylem analizi yöntemleri birlikte kullanılmıştır. İçerik analizi, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar aracılığıyla bir araya getirilmesi ve yorumlanmasıdır. Belirlenen kurallara ilişkin kodlamalar ile bir metnin daha küçük içeriklerinin kategorilendirilmesine olanak sağlayan yenilenebilir ve sistematik bir yöntemdir⁴⁰². Söylem analizi ise, en genel anlamıyla dilin incelenmesidir. Fakat bu inceleme basit bir anlatımla dilsel öğelerin analizini değil, ifadelerin veya söze

⁴⁰⁰ Murat Özdemir “Nitel veri analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1 (2010), s.325.

⁴⁰¹ Türker Baş ve Ulun Akturan, **Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s.17.

⁴⁰² Mustafa Sözbilir, Gürsel Güler, ve Alper Çiltaş. “Türkiye’de Matematik Eğitimi Araştırmaları: Bir İçerik Analizi Çalışması.” **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:12, Sayı:1, (2012), s. 567.

dökülenlerin sözdizimsel ve semantik sınırlarının daha ötesine gitmeyi ve daha ötede yatan anlamları, yan anlamları ve içeriği incelemektir⁴⁰³.

Bu yüzden çalışmada var olan bir sosyal gerçeklikten yola çıkılarak amaca uygun çeşitli saptamalarda bulunulmuştur. Bunu yaparken de geçmişte var olmuş veya halen var olmaya devam eden olguları betimlemek için kullanılan tarama modeli kullanılmıştır⁴⁰⁴.

Amaca uygun olarak yapılan literatür taramasının ardından, belirgin içeriklerden belirgin olmayan içeriklerin elde edilmesini sağlamak amacıyla mevcut metinlerden yola çıkılarak tümevarımsal bir bakış açısıyla hareket edilmiştir.

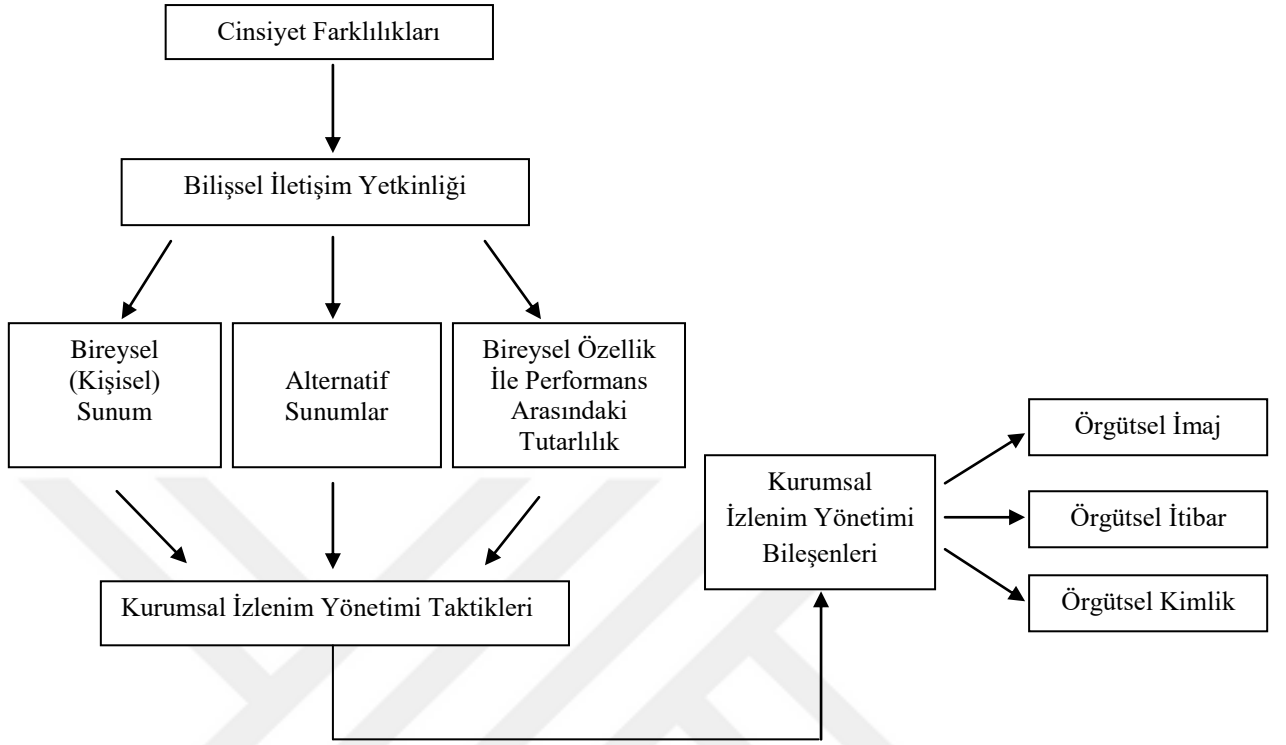
Araştırmada kullanılan metinlerin analizi için kategoriler oluşturulmuş bunlardan da iki adet kodlama formu (EK 1) çıkarılmıştır. Bu kategoriler ise araştırmanın amacı, işlevselliği ve esnekliği şeklinde üç temel unsura dayandırılmıştır.

4.5.1. Araştırma Modeli

Çalışma, örgütsel yaşam içerisindeki yöneticilerin bilişsel iletişim yetkinlikleri ile kurumsal izlenim yönetimleri arasındaki ilişkiyi, cinsiyet farklılıkları bağlamında incelemektedir.

⁴⁰³ Hilal Çelik ve Halil Ekşi, “Söylem Analizi” **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:27, Sayı:27, (2008), s.105.

⁴⁰⁴ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 4. Basım, Ankara, 1991, s. 77.



Şekil 7: Araştırma Modeli

4.5.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla, öncelikle belirlenen metinlerin (röportajlar ve basın bültenleri) standardizasyonu sağlanmıştır. Ardından bilişsel iletişim yetkinliklerine dayalı ve kurumsal izlenim yönetimi taktiklerine dayalı kodların analizi için belirlenen anahtar kelimeler (EK 2) aracılığıyla analiz gerçekleştirilmiştir.

4.5.3. Evren/ Örneklem

Amaçlı örneklem kapsamında söz konusu analiz için cinsiyet farklılıkları açısından bir değerlendirme yapabilmek amacıyla Türkiye'nin en büyük sanayi ve finans topluluklarını temsil eden yönetici konumundaki Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç örneklemi seçilmiştir. Bu örneklemelerin seçilme nedeni ise, bu iki yöneticinin mensubu oldukları kurumların sözcüsü konumunda olmalarıdır. Yani bir nevi imaj transferi ile bu yöneticilerin kendi imajlarını kurumlarına yansıtılmalarından dolayı ve kendi kurumlarının kurumsal sözcüsü konumundan olmalarından dolayı seçilmişlerdir.

Analiz için farklı yerlerde yayınlanan Güler Sabancı'nın üç adet basın bülteni ile üç adet röportajı (EK 3) incelenirken, yine farklı yerlerde yayınlanan Mustafa V. Koç'un dört adet röportajı ile iki adet basın bülteni (EK 4) incelenmiştir. Her iki örneklemden ayrı ayrı altışar adet toplamda on iki adet metin araştırmaya dahil edilmiştir.

ÖRNEKLEMLER	RÖPORTAJLAR	BASIN BÜLTENLERİ
GÜLER SABANCI	<ul style="list-style-type: none"> Güç Kelimesini Sevmiyorum, Başarılı Bir Kadının Bunu Da Tek Başına Yapmadım. <i>Hürriyet.com</i>, 14.01.2012. Anadolu'nun Kadın Başarı Hikayesi: Güler Sabancı, <i>girisimhaber.com</i>, 24.01.2011. Güç Kullanmıyor, Gücünü Kullanıyor, <i>Cumhuriyet.com</i>, 20.09.2015. 	<ul style="list-style-type: none"> Kadının Katılımını Sağlamak Doğru Bir İş Kararıdır. <i>Sabancı.com</i>, 07.03.2016. Succeed: Güler Sabancı: Türkiye'nin Önder Kadını. <i>Sabancı.com</i>, 21.07.2010. Brisa Sürdürülebilir Değişim Konferansı Konuşması. <i>Sabancı.com</i>, 15.09.2014.
MUSTAFA V. KOÇ	<ul style="list-style-type: none"> Bir Ağacın Altında Hareketsiz 3 Saat Beklediğim Oldu Disiplini ve Sabrı Öğrendim. <i>Gazetevatan.com</i>, 26.05.2010. Koç: Gerçekten hayırsever bir millet miyiz? <i>Fortuneturkey.com</i>, 26.02.2015. HeForShe Kampanyasına Türkiye'de Dahil Oldu. <i>Fortuneturkey.com</i>, 04.03.2015. Mustafa V. Koç: Bayilerimizden Güç Alıyoruz. <i>Fortuneturkey.com</i>, 13.10.2014. 	<ul style="list-style-type: none"> Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç: "Meslek Liseleri Çaresizlik Sonucu Varılan Bir Durak Değil, Yaşama Açılan Bir Pencere Ve Bir Çözümdür" <i>Koc.com</i>, 14.01.2009. Türkiye'de Bir Mesleki Eğitim Stratejisi Oluşturulması İçin Tüm Yetkilileri Seferber Olmaya Davet Ediyoruz" <i>Koc.com</i>, 09.04.2010.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Örneklemelerin Detay Bilgisi

Aşağıda Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç hakkında kısaca bilgilere verilmiştir.

Güler Sabancı

1955 yılında Adana'da doğmuş, Sabancı ailesinin üçüncü nesil üyesidir. Ortaöğretimini TED Ankara Koleji'nde bitirdikten sonra yüksek öğrenimini Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde 1978' de tamamlamış⁴⁰⁵, aynı sene çalışma hayatına LASSA Lastik Sanayi A.Ş.'de başlamıştır. 14 yıl boyunca KORDSA Kordbezi Sanayi ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürlüğü görevinde bulunan Güler Sabancı, 1997'de Sabancı Holding Lastik ve Takviye Malzemeleri Grup Başkanı olmuştur. Güler Sabancı, Mayıs

⁴⁰⁵ <https://www.sabancı.com/tr/sabancı-toplulugu/yonetim-kurulu-ve-ust-yonetim/k-11> Erişim Tarihi: 19.07.2016.

2004 tarihinde Sakıp Sabancı'nın vefatı ile Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Murahhas Üyeliği'ne seçilmiştir⁴⁰⁶.

Mustafa V. Koç

1960 yılında İstanbul'da doğan, Koç Ailesi'nin 3. kuşak üyesi olan Mustafa V. Koç, lise öğrenimini 1980'de İsviçre'deki Lyceum Alpinum Zuoz'da, yüksek öğrenimini ise 1984 yılında ABD'de George Washington Üniversitesi işletme bölümünde tamamlamıştır. Aynı yıl çalışma hayatına Tofaş'ta Müşavir olarak başlayan Koç, Ram Dış Ticaret'te Satış Müdürlüğü ve Satış Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulunmuş ve 1992 yılında Koç Holding'e geçerek çeşitli grupların Başkan Yardımcılığını ve Başkanlığını yapmıştır. 2001 yılında Yönetim Kurulu Üyesi, 2002 yılında Yönetim Kurulu Başkan Vekili olduktan sonra, 2003 - 2015 yılları arasında Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı olmuştur⁴⁰⁷.

Almanca ve İngilizce dillerini bilen, evli ve iki kız çocuğu babası olan Mustafa Koç, 21 Ocak 2016 tarihinde vefat etmiştir⁴⁰⁸.

4.6. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'a ait metinlerin incelenmesi ve değerlendirme kısımlarında farklı başlıklar altında, incelenen metinlerden aynı bölümlere rastlamak yani tekrar metinleri görmek mümkündür. Bunun nedeni metinlerin belirgin içeriklerinin altında yatan anlamların söylem analizi ve içerik analizi yöntemiyle belirgin olmayan içeriklerine ulaşma isteğidir. Örneğin, köken itibariyle bir başarı sonrası bu başarıya değer vermek ve övgü taktiğini kullanmak, bir anlamda yağcılık/kendini sevdirmeye taktiğinin de kullanıldığını göstermektedir. Bunun gibi diğer bazı başlıklar altında metinlerin tekrarlarına rastlamak mümkündür.

Araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulmuş, bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı kodlar ve kurumsal izlenim yönetimi kodları, Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un röportajları ve basın bültenlerine uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

⁴⁰⁶ <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=116805> Erişim Tarihi: 19.07.2016.

⁴⁰⁷ <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/mustafa-v-koc> Erişim Tarihi: 21.07.2016.

⁴⁰⁸ <http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/mustafa-v-koc> Erişim Tarihi: 21.07.2016.

4.6.1. Güler Sabancı'ya İlişkin Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodların Analizi

➤ Kendini Anlatma/Kendini Açma

Güler Sabancı ile yapılan röportaj/basın bültenleri incelenmesi sonucu “kendisini açma davranışı sergilediği ifadeler” aşağıdaki gibidir;

- “Güç kelimesini sevmiyorum. Başarılı bir kadın olduğuma inanıyorum. Bunu da tek başıma yapmadım. Başarı tek başına olmaz. Çok iyi ekiplerle çalıştım, çok iyi imkânlarım oldu. Başarılı olmak, fark yaratmak insanı mutlu eder. Başarı kişinin yaşama şevkini artırır ve mutluluk verir.”
- “Şanslı bir kişi olduğumu düşünüyorum”
- “Bir kere sağlıklıyım”
- “Aynı anda çok iş yapmak, zaten kadınların güçlü olduğu alandır.”
- “Hakikaten sevgi dolu bir ailede büyüdüm”
- “Birçok imkânım oldu, birçok destekleyenim oldu, yapmak istediklerimi yapabilmem için. İnsanların sevdiği bir işte çalışabilmesinin hayatın en önemli nimetlerinden biri olduğuna inanıyorum”
- "Doğuştan gelen aynı anda çok iş yapma becerisinin yanı sıra kadınla erkek arasında ayrıca "duygusal zeka" gibi bir farkın olduğuna da inanıyor. İnsanın kendi duygularının yanı sıra başkalarınınkileri de algılayıp anlamasını, empati kurmasını, çeşitliliği yönetmek ve sürdürebilmek açısından son derece önemli buluyor.
- “Ben yengeç burcuyum, aşka çok inanırım. Ve aşkı da birkaç defa yaşadım. Ama öte yandan çalışmayı seviyorum, kariyerime devam etmek istedim. Ayrıca ben boşanmış bir ailenin çocuğuyum. Sonra özgürlük benim için önemlidir. Yedi yaşında dedemle Avrupa'ya gidiyoruz, ‘dede bana ne olur ayrı oda tut’ diyorum. Demek ki özgürlük önemli bir şey benim hayatımda. Tüm bunları üst üste koyduğunuz zaman neden evlenmediğimin cevabı çıkar.”
- “Lise çağlarında her gencin başında kavak yelleri eser. Ben de bir ara iç mimar olmaya heveslendim. Zannediyorum en küçük amcamın evi için gelip giden mimarlardan etkilendim.”

- “Ben ilk torundum. Dedemin yanında büyüdüm. Dedem Hacı Ömer Sabancı beni, kendisine gelmiş bir hediye olarak görüyor. Altı oğlu var ve ben aileye gelen ilk kız çocuğuyum. Dedemin, fabrikada çalışan makinelere bakıp sevincinden ağladığını hatırlarım. Güçlü bir insandı. Gücü de sadece kendinden gelirdi. Sıfırdan başlamıştı. Pamuk işçiliğinden pamuk sanayiciliğine geçmiş olmaktan çok gurur duyardı. “En büyük ibadet çalışmaktır” derdi.”
- “3-5 yaşında dedem Hacı Ömer Sabancı ile fabrikaya gidermişim. İnsan doğduğundan 7 yaşına kadar geçen dönemde şekillenirmiş. 12 yaşında onu kaybedene kadar yanındaydım. Böyle bir aile ortamında, doğal bir yönlendirme varsa bunu kabul etmek durumundayım.”
- “Sakıp Amcama “İç mimari okuyacağım” dedim. O hiçbir zaman hayır demez, güzellikle ikna ederdi. Bana “Tabii neden olmasın. Ama imkânın var, kendi evlerin olur onları yaparsın” dedi. Ondan sonra bir daha tereddüdüm olmadı. Boğaziçi Üniversitesi'nde işletme okurken çalışmaya başladım. Okuldan sonra Lassa'ya giderdim. Lassa'nın ilk yılında asgari ücret aldım.”
- “14 yıl KORDSA'da genel müdürlüğün ardından 1997'de Sabancı Holding Lastik ve Takviye Malzemeleri grup başkanı oldum. Mayıs 2004'te holdingin başına geçtim.”
- "Tanınmak ve takdir edilmek güzel şey. Ama bu, kendisini yönlendirmesine izin vereceği bir şey değil, "güçlü" olarak anılmaktan da hiç hoşlanmıyor. Ona göre bu çok Amerikanvari bir ifade ve yanlış anlamalara yol açabilir. Önemli olan bir şeyleri değiştirebilmek, bir şeyleri harekete geçirebilmektir diye düşünüyor. Sonuç olarak başarıya inanıyor, çözümlere ve sonuçlara odaklanıyor."
- “7.00-7.30’da kalkarım.”
- “Normalde 23.00-23.30 gibi uyumaya giderim.”
- “Evden çıkmadan kahvaltı yaparım, gazetelere bakarım.”
- “Önemli kararları sabah almak veya almamak gibi genellemelerim yok.”
- “Hazırlıklı olduğum sürece günün her saat verimli olabilirim.”
- “Spora çok önem veririm. Hemen her gün yapmaya çalışırım.”
- “Her sabah uyandıktan kısa bir süre sonra koşu bandına çıkarım.”
- “Seyahatlerimde imkan varsa sporumu aksatmam.”

- “Zaman zaman yoga da yapıyorum.”
- “Orta, lise ve üniversitede tenis oynadım ve uzun yıllar dansa gittim.”
- “Hafta sonları açık havada iki-üç saat yürüyüş yapmayı çok severim.”
- “Sağlıklı beslenmeye çalışıyorum.”
- “Daha çok sebze ve balık ağırlıklı besleniyorum. Kırmızı et ve ekmeğe yememeye çalışıyorum.”
- “Çorba çok severim.”
- “Günde üç öğün yerim.”
- “Akdeniz başta olmak üzere en çok Japon, Tayland, Vietnam ve Uzakdoğu mutfaklarını severim.”
- “Arada sırada yemek pişiririm.”
- “Dışarıda yemeği dostlarla olursa severim.”
- “Balıkçıları tercih ederim.”
- “Müdavimi olduğum restoranlar arasında İstanbul’da K1y1, Sabancı Müzesi’ndeki Changa, Ulus 29 ve Karaköy Lokantası’nı sayabilirim.”
- “Yeni mekanlara açığım. Yeni açılan yerleri denemeyi aslında severim, isterim ama çok vakit bulamıyorum maalesef.”
- “İlk otomobilim Toyota Corolla’ydı.”
- “Otomobil hayatımda çok önemseyemediğim bir konu değil.”
- “Daha çok bir yerden başka bir yere ulaşımımı sağlayan araç gibi görürüm.”
- “Şoförüm var. İstanbul trafiğinde şart ve arabadaki zamanı iPad ve telefonla iş için kullanabiliyorum.”
- “Yıllık iznimin bir kısmını genellikle temmuz ayında kullanırım.”
- “Yazın ve hafta sonları Ayvalık’a gitmeye çalışıyorum.”
- “Tatil için ayrıca planlama yaparım. İşle karıştırmam.”
- “Dinlenme tatili, eğlence tatili, keşif tatili... Hepsinin yeri ayrı, hepsini dengeli yapmaya çalışıyorum.”
- “Tekne ve otel yerine yazlık ev tercih ederim.”
- “En büyük hobim sanat. Hemen her alanına ilgim var. Özellikle klasik müzik konserlerine ve sergilere gitmeyi severim.”
- “Salzburg Müzik Festivali ve Art Basel’i kaçırmam; muhakkak giderim.”

- “Venedik Bienali’ni fırsat olursa takip ederim.”
- “Yeni şarap tadımlarını da fırsat buldukça yapıyorum.”
- “20-25 yıldır Selçuklu eserleri topluyorum. Koleksiyoner belgem var.”
- “Biyografi kitapları okumayı severim. Şu anda Steve Jobs’ın biyografisini okuyorum ve hayatından çok etkilendim.”
- “Gelecekle ilgili planlarımı anlatmayı değil ama gerçekleştirdikten sonra paylaşmayı severim.”

➤ **Fikir Uyumu**

Güler Sabancı ile yapılan röportajların incelenmesi sonucu “diğer şahıslarla fikir uyumu ” hakkında bilgi edinilmesi için tespit edilen ifadeler aşağıdaki gibidir;

- “Bazen konuşmak gerekir, bazen dinlemek. Bazen tartışmak, bazen de sadece yönetmek gerekir.”
- “Kriz zamanı daha karar verici; hazırlık, strateji oluşturma dönemindeyse daha katılımcı olursunuz. Ama doğru zamanda doğru yönetim tarzını kullanmak gerekir. Hedefi ne olursun olsun başarılı bir toplantı olması için gündem ve katılım önceden bilinmeli.”
- “Her zaman söylediğimiz gibi biz ayrıcalık istemiyoruz; "eşitlik" istiyoruz! Kadınların niteliklerine, becerilerine, yetkinliklerine göre eşit şekilde değerlendirilmelerini istiyoruz.”
- “Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz. Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz.”
- “Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz.”
- Brisa’nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz.
- “1986’da yabancılarla ilk ortaklık olan Belçikalı’larlaBekart projesinde lider takımındaydım. DuPont’la, Bridgestone’la ortaklıkta da yine öyle ekibin içinde

yer aldım. Heyecan verici işlerdi. ABD'ye, Japonya'ya gitmek, anlaşmalar yapmak, ortaklıklar kurmak..."

- "Holding ve şirketlerimiz en iyi çözümleri üretmek için SA Kurumsal Çevre Platformu, SA Çevre Grubu ve SA Çevre Portalı platformlarında birlikte çalışıyor"
- "Alman kültürüne karşı bir ilgisi var. Alman yatırımcıların olduğu gibi Sabancı da kalitenin ve verimliliğin, yararlılığın ve mükemmeliyetin peşinde. Bu konuda Alman girişimcilerle daha çok işbirliği yapmaktan mutlu olacağımı söylüyor".
- Etki yaratmak ve direnmek. İkisi de Güler Sabancı'nın hayatında karşılığını buluyor.

➤ Hikayeler

Güler Sabancı ile yapılan röportajların incelenmesi sonucu "hikayelere verdiği önem" hakkında bilgi edinilmesi için tespit edilen ifadeler aşağıdaki gibidir;

- "Çok şükür ailemizde en önemli değerlerimizden biri de tevazudur."
- "Bugün 25.sini gerçekleştireceğimiz konferansımızın temelleri 1993'te Brisa'nın ilk Ulusal Kalite Ödülü, 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile atıldı. Kalite yolculuğuna bundan 20 sene önce bu büyük ödüllerle başlayan Brisa, tecrübelerini paydaşlarına aktarma konusunda da liderlik üstlendi ve bu paylaşımları gelenekselleştirerek bugünlere taşıdı."
- 90'lı yılların başında başlayan Toplam Kalite çalışmalarının özünde globalleşen dünyanın o günkü değişim süreci vardır. Sabancı Holding ve Brisa'nın için olduğu bu süreç Türkiye'de, tüm sektörlerde; kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti, ileri teknolojileri önemli ve öncelikli kıldı. Bu değişimin "sürdürülebilir" olması ise ülkemizin ekonomik gelişiminin temelini oluşturdu. Bu temelde teknoloji ve bilgi birikiminin; "inovasyonla", sonuç odaklı ve fark yaratan uygulamalara dönüşmesinin yattığını ve topluma değer kattığını görüyoruz.
- Aramızdan ayrılışının 10. yılı vesilesiyle saygıyla andığımız Sayın Sakıp Sabancı'nın 1997 yılında bu konferansın açılışında söylediği şu sözlerine bir kez daha vurgu yapmakta fayda görüyorum. Rahmetli Sakıp Bey "*toplam kalitenin*

insanın olduğu her yerle ilgisi var. Sadece iş hayatında değil, resim, şiir, roman, politika, daha iyiyi sınırsız arayacağız” derdi. Rahmetli Sakıp Bey’in de dediğı gibi kalite kavramı bir varış noktası değil bir yolculuk... Sonu olmayan bir yolculuk. Bu yolculukta, sürekli daha iyiyi aramak, bugün iyi yaptıklarımızı bir gün sonrasında yeniden sorgulanmak, değışime ve değıştirmede açık olmak var.

- “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliğı konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır. Kadın çalışan ortalamamız %38,5 olurken, bazı şirketlerimizde %50'nin üstüne çıkan, Türkiye ortalamalarının üstünde kadın istihdam rakamlarımız olması sevindiricidir. Bize de yakışan budur! Ayrıca 2012 yılında %7 olan üst yönetimdeki kadın oranımız bugün yüzde 15'e çıktı. Kadın çalışan terfi oranımız ise, %52 oldu. Sizlerin emekleri ve gayretiyle yürütölen Sabancı Gönüllöleri projelerinin de bu öncü konumumuza daha da ivme kazandıracağına inanıyorum.
- 2006-2015 yılları arasında İçişleri Bakanlığı ve Türkiye'deki tüm Birleşmiş Milletler kuruluşlarının işbirliğıyle “Birleşmiş Milletler Ortak Programı”nı yürüttük. Çocuk yaşta evliliklere son verilmesi konusunu da 2010 yılından bu yana odak noktası olarak belirleyerek, bu alanda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına hibe desteğı verdik ve 54 ilde bu konuda farkındalık yaratılmasını sağladık. Bu konudaki mücadelemizi küresel boyutta da sürdürüyoruz. Ülkenin dört bir yanında hizmete sunduğumuz kalıcı eserlerle de toplumsal gelişmeye katkıda bulunarak, 17 ilde açtığımız 20 kız yurduyla, kız çocuklarının eğitiminin önündeki engellerin kaldırılmasında köklü ve uzun vadeli çözümler yaratmaya çalışıyoruz.
- “Dev sanayi yatırımlarının yanına dayısıyla birlikte ürettikleri şarapları ekleyebiliyor, Sabancı Vakfı'nda özellikle kadın hakları konusundaki çalışmalara destek veriyordu. Amcasının mirasını boşa çıkarmadı.”

➤ **Özür Dileme**

İncelenen metinler içerisinde Güler Sabancı'nın örgütsel anlamda “özür dileme” davranışını kullandığı herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Örgütsel bağlamda özür dilemenin bir norm olarak bünyede yer alıp almadığı bu nedenle tespit edilememiştir.

➤ Destekleme ve İyilik Yapma

Güler Sabancı ile yapılan röportajların incelenmesi sonucu “örgütsel yapı içerisinde diğer bireyleri ve paydaşları destekleme düzeyleri” hakkında elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir;

- “Araştırma alt yapısına verilen destekler planlı ve kesintisiz devam etmeli”
- “Üniversitemiz (iyi bir örnek olarak) özel sektörle işbirliği içinde; yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojinin akademik birikimini, iş hayatıyla buluşturuyor. Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını görüyorum. Ne mutlu ki, Türkiye’nin makro düzeyde benimsediği yenilik, kalite ve nitelikli işgücü odaklı programını teslim edeceği bir nesil geliyor.”
- “Brisa’nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Yeni Brisa fabrikası. \$300 milyon ABD Doları yatırım ile hayata geçecek. 4,2 milyon adet lastik kapasitesi sayesinde toplam Brisa kapasitesi %30 artmış olacak. Ayrıca bu yatırımın 5. bölgede yapılacak olmasıyla önemli vergi teşviği sağlanacak”
- “Ben, bugünü bir kutlamanın ötesinde, yaşamın her alanını şekillendiren kadınların önemini bir kez daha hatırlamanın fırsatı olarak görüyorum. 1970’lerden sonra kadınların iş hayatına katılımında büyük artışlar yaşandı. Elbette çok yol alındı. Bunu inkar edemeyiz. Ama ne yazık ki hala yeterli değil. Diğer taraftan, kadının iş hayatına katılımını, sadece rakamların yükselmesinden ibaret görmemeliyiz. Aynı zamanda kadınların iş hayatına yaptıkları niteliksel katkılar, yarattıkları katma değer, işin başarısı açısından yadsınamaz. Artık kadınların iş hayatındaki varlığı bir "tercih" değil, başarıya giden yolda bir "zorunluluk".
- “Her zaman söylediğimiz gibi biz ayrıcalık istemiyoruz; "eşitlik" istiyoruz! Kadınların niteliklerine, becerilerine, yetkinliklerine göre eşit şekilde değerlendirilmelerini istiyoruz. Ancak eşitliğin sağlanabilmesi için,

kadınlarımıza hakları olan eşit fırsatların verilmesi ve desteklenmeleri gerekiyor. Bunun başında, "başaracaklarına dair özgüven ile yetiştirilmeleri" ve başarıda en önemli unsurlardan biri olan "eğitim hakkı" geliyor. Bugün geldiğimiz noktada, Türkiye'de kadının işgücüne katılım oranı %30 seviyelerinde.

- “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır. Kadın çalışan ortalamamız %38,5 olurken, bazı şirketlerimizde %50'nin üstüne çıkan, Türkiye ortalamalarının üstünde kadın istihdam rakamlarımız olması sevindiricidir. Bize de yakışan budur! Ayrıca 2012 yılında %7 olan üst yönetimdeki kadın oranımız bugün yüzde 15'e çıktı. Kadın çalışan terfi oranımız ise, %52 oldu. Sizlerin emekleri ve gayretleriyle yürütülen Sabancı Gönüllüleri projelerinin de bu öncü konumumuza daha da ivme kazandıracağına inanıyorum.
- Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz.
- Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz. Vakıf olarak, kadınların; ekonomik, siyasi ve toplumsal hayata, kızların da eğitime eşit fırsatlarla katılımının önemine ve ülkenin kalkınmasında kilit rollere sahip olduğuna inanarak çalışmalar yürütüyoruz. Örneğin; 2006-2015 yılları arasında İçişleri Bakanlığı ve Türkiye'deki tüm Birleşmiş Milletler kuruluşlarının işbirliğiyle “Birleşmiş Milletler Ortak Programı”nı yürüttük. Çocuk yaşta evliliklere son verilmesi konusunu da 2010 yılından bu yana odak noktası olarak belirleyerek, bu alanda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına hibe desteği verdik ve 54 ilde bu konuda farkındalık yaratılmasını sağladık. Bu konudaki mücadelemizi küresel boyutta da sürdürüyoruz. Ülkenin dört bir yanında hizmete sunduğumuz kalıcı eserlerle de toplumsal gelişmeye katkıda bulunarak, 17 ilde açtığımız 20 kız yurduyla, kız çocuklarının eğitiminin önündeki engellerin kaldırılmasında köklü ve uzun vadeli çözümler yaratmaya çalışıyoruz.
- “Sadece fiziki kalkınmayla olmaz. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın birlikte ilerlemesini sağlamalıyız. Son 10 yılda çok ivme kazandık. Özel müze, özel üniversite, kültür sanatla uğraşan vakıf sayıları ve ülkenin birçok yerinde çeşitli

festivaller katlanarak arttı. Ama yeterli değil. Daha çok ve iyi olması lazım. Ayrıca bizim kültürel anlamda yaptıklarımız İstanbul'la da sınırlı değil. Vakfımız aracılığıyla da kültürel gelişim için çok çalışıyoruz. Mardin'de Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi'ni ve Dilek Sabancı Resim Galerisi'ni açtık. Adana'da yıllardır bir uluslararası tiyatro festivali yapıyoruz.”

- “Çocuklar için de çok özel programlar hazırlanıyor. Picasso'dan sonra çocuklar “Ben Picasso'yum” diye dolaşıyordu. Şimdi “Ben Rembrandt'ım” demelerini bekliyoruz. Yetişkinler için de program hazırladık: 'Rembrandt'ın not - Rembrandt mı değil mi'... Rembrandt dünyada en çok taklit edilen ressamlardan biri. Dr. Jörgen Wadum ile Prag Institute ve Kopenhag Üniversitesi profesörleri konuşmacı olacak. Nisan ayında ciddi bir atölye çalışması yapılacak. Bu da bir ilk. Konservasyon atölyesi kurulacak. Bir tablonun Rembrandt'a ait olup olmadığını, nasıl ayırt edeceğimizi öğreneceğiz. Philips tarafından kurulacak LED ışıkları, Rembrandt resimlerindeki ifadeyi en iyi şekilde görmemizi sağlayacak. Bu ışıklandırma yine dünyada en son teknoloji.”
- Nanoteknoloji Türkiye'nin geç kalmadığı bir alan. Biz de üniversite olarak buraya eğilmeye karar verdik. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile büyük bir projeye girdik. 27 milyon lirası DPT'den, 25 milyon lirası Sabancı Vakfı'ndan olmak üzere toplam 52 milyon liraya SUNUM'u kurduk. Çevre, su, enerji, savunma, sağlık, malzeme ve nano-biyo teknoloji olmak üzere altı alan seçtik. Yapı malzemeleri, gıda ve sağlıkta çok talep var. Eşyayı nanoteknolojiyle daha akıllı hale getiriyoruz. Tüketici nanoyu kirlenmez boya, yanmaz tahta, kirlenmez kumaş gibi görüyor. Eczacıbaşı ve Aksa ile stratejik işbirliği anlaşmaları imzaladık. Amacımız onların ihtiyaçlarına göre dinamik yapıımızı geliştirmek. Şu anda görüştüğümüz çok sayıda şirket var. Diğerlerini de bekliyoruz. Yurtdışından da ilgi var. Biz SUNUM'da akademik araştırmalarla endüstriyi buluşturuyoruz. Bu çok önemli.

4.6.2. Güler Sabancı'ya İlişkin Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodların Analizi

➤ Yağcılık/Kendini Sevdirme

İnceleme sonucunda Güler Sabancı'nın yağcılık/kendini sevdirme taktiğini kullandığına dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- Türkiye ancak bu yeni teknoloji devrimine, öncelikle sanayisi ile entegre olursa istediğimiz hızlı büyüme dönemine girebilir. Bu bağlamda, Sayın Başbakan Davutoğlu'nun yaptığı açıklamaları ve Sayın Ali Babacan'ın sanayiye önem ve öncelik atfeden açıklamalarını umutla karşılıyoruz. Sanayi ve üretim uzun vadeli, sabırlı, sebatlı olmayı gerektirir.
- Yine Sayın Başbakan Davutoğlu'nun Türkiye ekonomisiyle ilgili konulara uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını söylemesi, hükümet programında önümüzdeki 2015- 2018 dönemine yönelik sanayi stratejisi çalışmasının öngörülmesi bizi çok memnun etti. Geleceğin teknolojilerini göz önüne alan, sürdürülebilirliği ve rekabetçiliği ön planda tutan, dinamik gençliğimizin eğitim ihtiyacına yön veren, sermaye ve finansman alt yapımızı daha uzun vadeli düşünmeye yönlendiren, iş gücü ve vergi politikalarını atılım yapmamızı sağlayacak şekilde düzenleyen yeni bir sanayi politikasını içeren çalışmayı dört gözle bekliyoruz”.
- “Çalışmaya, dürüstlüğe çok önem veren biriydi. Babası için ne kadar önemli olduğunu bildiğinden Sakıp Sabancı mezar taşına “Gurur eşeklik, hilekârlık ahmaklıktır” yazdırmıştı. Ukalılığı sevmezdi. Çok şükür ailemizde en önemli değerlerimizden biri de tevazudur.”
- “Çallı'nın, Nazmi Ziya'nın, 1930'ların başında ölen Ruhi Arel ve Halil Paşa'nın eserlerinden çok iyi örnekler var. Halil Paşa, Tanzimat döneminde bir paşa ama harika nü eserler yapmış.”
- “Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını görüyorum. Ne mutlu ki, Türkiye'nin makro düzeyde

benimsediği yenilik, kalite ve nitelikli işgücü odaklı programını teslim edeceği bir nesil geliyor.”

➤ **Bireysel Reklam/Niteliklerini Tanıtma**

Güler Sabancı'nın kendi niteliklerini kendisinin izlenimini geliştirmek için kullanıp kullanmadığına dair belirlenen ifadeler aşağıda yer almaktadır;

- 1955 doğumlu. TED Ankara Koleji'nde okurken hep hareketliliğiyle, neşesiyle tanındı. Babaanne ve dede tarafından şımartılmış, ele avuca sığmaz bir çocuktu... Kolejde onu sakinleştirmenin yolu, ona sınıf başkanlığını teslim etmekle bulundu. Sorumluluk alınca durulduğuna dair ilk işaret bu.
- “Çok şükür ailemizde en önemli değerlerimizden biri de tevazudur.”
- "Tanınmak ve takdir edilmek güzel şey. Ama bu, kendisini yönlendirmesine izin vereceği bir şey değil, "güçlü" olarak anılmaktan da hiç hoşlanmıyor. Ona göre bu çok Amerikanvari bir ifade ve yanlış anlamalara yol açabilir. önemli olan bir şeyleri değiştirebilmek, bir şeyleri harekete geçirebilmektir diye düşünüyor. Sonuç olarak başarıya inanıyor, çözümlere ve sonuçlara odaklanıyor"
- Sabancı Holding'in başına geçerken yalnızca erkekler dünyasının kurallarına değil, kendi ailesinin itirazlarına da direniyordu. Sakıp Sabancı'nın onu halefi olarak seçmesi tesadüf değildi. Genç yaşlarından itibaren yavaş yavaş bu koltuk için hazırlıyordu onu amcası. Güler Sabancı'da Sakıp Sabancı'nın genleri vardı. Yaşam enerjisi, toplumsal analizlere olan ilgisi, siyasetin içine girmeden siyaseti yönlendirebilme yetisi ve yanından hiç ayırmadığı neşesi.
- Yedi yaşında dedemle Avrupa'ya gidiyoruz, ‘dede bana ne olur ayrı oda tut’ diyorum. Demek ki özgürlük önemli bir şey benim hayatımda.
- “Birçok imkânım oldu, birçok destekleyenim oldu, yapmak istediklerimi yapabilmem için. İnsanların sevdiği bir işte çalışabilmesinin hayatın en önemli nimetlerinden biri olduğuna inanıyorum”
- “3-5 yaşında dedem Hacı Ömer Sabancı ile fabrikaya gidermişim. İnsan doğduğundan 7 yaşına kadar geçen dönemde şekillenirmiş. 12 yaşında onu kaybedene kadar yanındaydım. Böyle bir aile ortamında, doğal bir yönlendirme varsa bunu kabul etmek durumundayım.”

- "Doğuştan gelen aynı anda çok iş yapma becerisinin yanı sıra kadınla erkek arasında ayrıca "duygusal zeka" gibi bir farkın olduğuna da inanıyor. İnsanın kendi duygularının yanı sıra başkalarınıninkileri de algılayıp anlamasını, empati kurmasını, çeşitliliği yönetmek ve sürdürüebilmek açısından son derece önemli buluyor.

➤ **Örnek Olma**

Güler Sabancı'nın örnek olma taktiğini kullandığına yönelik ifadeler aşağıda belirtilmektedir;

- "Dünya ve insanlık büyük bir değişim içinde: şehirleşme, iklim değişikliği, - kadınların her alanda artan katılımı, sınırsız mobilite ve iletişim... Hepimizin, daha fazla geleceği düşünmek, gelecekteki dünyayı hayal etmek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını şimdiden öngörmekle ilgili büyük sorumluluklarımız bulunuyor."
- "İşte bu noktadan hareketle, bu sene 25.'si düzenlenen ve daha önce "İyileştirme Konferansı" olarak adlandırılan bu buluşmamızın adına, bu seneden itibaren; yeni değişimlere öncülük etmesi amacı ile; "Brisa Sürdürülebilir Değişim Konferansı" diyoruz. 90'lı yılların başında başlayan Toplam Kalite çalışmalarının özünde globalleşen dünyanın o günkü değişim süreci vardır."
- "Sabancı Holding ve Brisa'nın için olduğu bu süreç Türkiye'de, tüm sektörlerde; kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti, ileri teknolojileri önemli ve öncelikli kıldı. Bu değişimin "sürdürülebilir" olması ise ülkemizin ekonomik gelişiminin temelini oluşturdu. Bu temelde teknoloji ve bilgi birikiminin; "inovasyonla", sonuç odaklı ve fark yaratan uygulamalara dönüşmesinin yattığını ve topluma değer kattığını görüyoruz. Araştırma altyapısında çok yol alındı. Ancak destekler kesintisiz ve planlı devam etmeli."
- "Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği üniversiteler arası girişim ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ilk sıralarda yer alan Sabancı Üniversitesi bize gurur veriyor. Üniversitemiz (iyi bir örnek olarak) özel sektörle işbirliği içinde; yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojinin akademik birikimini, iş hayatıyla buluşturuyor."

- Konferansın temasının “Yolculuğun Geleceği” olarak tanımlanmış olmasının çok anlamlı olduğunu ifade eden Sabancı sözlerine şöyle sürdürdü; “toplum olarak bu yolculukta bizleri nelerin beklediğini algılamak ve bu yolculukta liderlik edebilmek için, yola hazırlıklı ve donanımlı çıkmak gerekir. Bugün bunun için farklı sektörlerden deneyimleri dinlemek ve birbirimizden öğrenmek için büyük bir fırsatımız var. Bugün burada konuşacaklarımızın “Türkiye’nin gelecek yolculuğunda da” etkin olacağına yürekten inanıyorum. Gelecekte bahsederken; Brisa’nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Yeni Brisa fabrikası, \$300 milyon ABD Doları yatırım ile hayata geçecek. 4,2 milyon adet lastik kapasitesi sayesinde toplam Brisa kapasitesi %30 artmış olacak. Ayrıca bu yatırımın 5. bölgede yapılacak olmasıyla önemli vergi teşviği sağlanacak”.
- “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır. Kadın çalışan ortalamamız %38,5 olurken, bazı şirketlerimizde %50'nin üstüne çıkan, Türkiye ortalamalarının üstünde kadın istihdam rakamlarımız olması sevindiricidir. Bize de yakışan budur! Ayrıca 2012 yılında %7 olan üst yönetimdeki kadın oranımız bugün yüzde 15'e çıktı. Kadın çalışan terfi oranımız ise, %52 oldu. Sizlerin emekleri ve gayretiyle yürütülen Sabancı Gönüllüleri projelerinin de bu öncü konumumuza daha da ivme kazandıracağına inanıyorum.”
- “Haziran ayında, Sakıp Sabancı Müzesi'nde İstanbul'un 8.000 yıllık tarihi hakkında bir sergi açtık. Sergide, İstanbul Arkeoloji Müzesi, Topkapı Sarayı Müzesi, Türk ve İslam Sanatları Müzesi'nin yanı sıra, Türkiye'nin diğer devlet müzelerinden ödünç alınan eserler sergileniyor. Londra'daki British Museum, St. Petersburg'daki Hermitage Museum, Florence'daki Bargello Museum, Paris'teki Louvre ve Vatikan Museum gibi Avrupa'nın çeşitli koleksiyonlarında yer alan sanat eserleri bu çok kapsamlı sergide gösteriliyor. Ayrıca, şehrin Bizans günlerinden bugünlere kadar olan sürede meydana gelen gelişimi, dünya tarihi üzerindeki etkisi ve çağdaş şehirlerle olan etkileşimleri de gözler önüne

seriliyor. Sergi boyunca, bugün bile herkesçe bilinmeyen İstanbul tarihi, eğitim programları ve konferansları aracılığıyla ziyaretçilerle paylaşılıyor".

- “Sekiz yıl önce Picasso sergisini yaptığımızda Fransız bir gazeteci, “Müzeniz muazzam. Teknik şartları Picasso’yu ağırlayabilecek düzeyde. Her şeyi başarmışsınız. Yönetiminiz iyi, aile olarak destekliyorsunuz ama yeterli ilgi olacak mı” diye sordu. O sergide, kültürel izdiham yaşandı. Bir kırılma oldu. Müze, ziyaretçilere, “Sergiye girmeden paltolar çıkacak, çantalarınızı yanınıza alamayacaksınız” dedi. İlk kez audiophone verdik. Bunların hepsi ilkti. Şimdi her yerde audiophone var.”
- “Her yerde müzeler, sergiler var. Ve artık bu işlerin iyi anlatılması gerektiğini düşünüyorlar. Ülkemizin her şeyin en iyisine layık olduğuna inanıyoruz ve en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Bugün bulunduğumuz nokta yeterli mi? Hayır. Hiçbir konuda yeterli değil. Türkiye’nin her konuda daha iyi olmasını istiyorum. Biliyorum ki yöneticiler, bu ülkeyi sevenler de öyle istiyor. Demokrasimiz de daha iyi olsun istiyorum. İnsan hakları, hukukun üstünlüğü, eğitimde yeniden yapılanma ve tüm kültürel çalışmalar daha iyi olsun istiyorum.”
- “Sadece fiziki kalkınmayla olmaz. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın birlikte ilerlemesini sağlamalıyız. Son 10 yılda çok ivme kazandık. Özel müze, özel üniversite, kültür sanatla uğraşan vakıf sayıları ve ülkenin birçok yerinde çeşitli festivaller katlanarak arttı. Ama yeterli değil. Daha çok ve iyi olması lazım. Ayrıca bizim kültürel anlamda yaptıklarımız İstanbul’la da sınırlı değil. Vakfımız aracılığıyla da kültürel gelişim için çok çalışıyoruz. Mardin’de Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi’ni ve Dilek Sabancı Resim Galerisi’ni açtık. Adana’da yıllardır bir uluslararası tiyatro festivali yapıyoruz.”
- “Nisan sonunda köşkün üst odaları ki oraya hat odaları diyoruz, tamamen değişiyor. En ileri teknolojiyle donanıyor. Ziyaretçilerimiz tablet bilgisayarlarla sergiyi gezecek. Osmanlı hat sanatının en güzel örnekleri olan kitapları, Kuran’ları sayfa sayfa açıp görme imkânı bulacaklar. Bu eserleri teknolojinin verdiği imkânlarla dokunarak görmek, bir detayı büyütme de mümkün olacak. Bu şekilde gençlerin de ilgisini çekmek istiyoruz. Ekim ayında da ClaudeMonet sergisi var.”

- “Nanoteknoloji Türkiye’nin geç kalmadığı bir alan. Biz de üniversite olarak buraya eğilmeye karar verdik. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile büyük bir projeye girdik. 27 milyon lirası DPT’den, 25 milyon lirası Sabancı Vakfı’ndan olmak üzere toplam 52 milyon liraya SUNUM’u kurduk. Çevre, su, enerji, savunma, sağlık, malzeme ve nano-biyo teknoloji olmak üzere altı alan seçtik. Yapı malzemeleri, gıda ve sağlıkta çok talep var. Eşyayı nanoteknolojiyle daha akıllı hale getiriyoruz. Tüketici nanoyu kirlenmez boya, yanmaz tahta, kirlenmez kumaş gibi görüyor. Eczacıbaşı ve Aksa ile stratejik işbirliği anlaşmaları imzaladık. Amacımız onların ihtiyaçlarına göre dinamik yapımızı geliştirmek. Şu anda görüştüğümüz çok sayıda şirket var. Diğerlerini de bekliyoruz. Yurtdışından da ilgi var. Biz SUNUM’da akademik araştırmalarla endüstriyi buluşturuyoruz. Bu çok önemli.”

➤ **Yalvarma/Yardım İsteme**

Yalvarma/yardım isteme taktiği özünde bireyin kendi güçsüzlüğünün farkında olarak başkalarından yardım istemesini içermektedir. Ancak Güler Sabancı, bu taktiği bu içerikten farklı olarak, daha çok koalisyon kurma, birlikte işbirliğine dayalı iş yapma biçimde ve sorumlulukları paylaşmak adına kullanmıştır. Buna göre Güler Sabancı’nın yalvarma/yardım isteme davranışını kullandığına dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- “Birçok imkânım oldu, birçok destekleyenim oldu, yapmak istediklerimi yapabilmem için. İnsanların sevdiği bir işte çalışabilmesinin hayatın en önemli nimetlerinden biri olduğuna inanıyorum”.
- “Kendimi bu anlamda seçilmiş ve şanslı hissedirim. 1994’te aile üniversiteyi kurma kararı aldığında bu görevi bana verdi ve beni destekledi. Bunlar hayatımı o kadar doldurdu ki başka türlü bir hayat düşünmedim.”
- “Güç kelimesini sevmiyorum. Başarılı bir kadın olduğuma inanıyorum. Bunu da tek başıma yapmadım. Başarı tek başına olmaz. Çok iyi ekiplerle çalıştım, çok iyi imkânlarım oldu.”

➤ **Gözdağı Verme**

Güler Sabancı metinlerinin incelenmesi sonucu, örgütsel yaşamda kendisinin sözlerine yansımış olan herhangi bir tehdit edici unsur içeren ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Rapor Verme/Açıklama Yapma**

Güler Sabancı metinlerinin incelenmesi sonucu gerekli olduğu durumlarda açıklama yapmayı tercih etmesine yönelik ifadeleri aşağıda verilmiştir;

- Kendisi de NTV’de İpek Cem ile yaptığı bir söyleşide “Şanslı bir kişi olduğumu düşünüyorum” diyor; “Bir kere sağlıklıyım. İkincisi, hakikaten sevgi dolu bir ailede büyüdüm. Üçüncüsü de, birçok imkânım oldu, birçok destekleyenim oldu, yapmak istediklerimi yapabilmem için. İnsanların sevdiği bir işte çalışabilmesinin hayatın en önemli nimetlerinden biri olduğuna inanıyorum”.
- “41 Kadın, 41 Öykü-İpek Dokulu Başarılar” kitabın yazarı Sedef Kabaş’ın “Neden evlenmediniz?” sorusuna verdiği cevap da satır aralarında çok şey taşıyor:“Ben yengeç burcuyum, aşka çok inanırım. Ve aşkı da birkaç defa yaşadım. Ama öte yandan çalışmayı seviyorum, kariyerime devam etmek istedim. Ayrıca ben boşanmış bir ailenin çocuğuyum. Sonra özgürlük benim için önemlidir. Yedi yaşında dedemle Avrupa’ya gidiyoruz, ‘dede bana ne olur ayrı oda tut’ diyorum. Demek ki özgürlük önemli bir şey benim hayatımda. Tüm bunları üst üste koyduğunuz zaman neden evlenmediğimin cevabı çıkar.”
- “Yurtdışından da ilgi var. Biz SUNUM’da akademik araştırmalarla endüstriyi buluşturuyoruz. Bu çok önemli.”
“Neden önemli?” sorusuna vermiş olduğu cevap ;
“Geçenlerde Massachusetts Institute of Technology (MIT) Rektörü Susan Hockfield ile görüştim. Rusların çok iyi teknoloji ürettiğini ama onu sanayile buluşturmada, ticarileştirmede yeterince başarılı olamadıkları için, MIT’le işbirliği yapmak istediğini anlattı. Sanayile uyumlu teknoloji gelişimi çok önemli. Bu, Türkiye için katma değerli üretim ve ihracat, cari açığın çaresi demek. SUNUM Direktörü Dr. Volkan Özgüz, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Yusuf Menceloğlu, ve Araştırma ve Lisansüstü

Politikaları Direktörü ve Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Hasan Mandal'dan oluşan üçgen akademik çalışmalar ile endüstriyi buluşturacak.”

➤ **Özür Dileme**

İncelenen metinler içerisinde Güler Sabancı'nın örgütsel anlamda “özür dileme” davranışını kullandığı herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Örgütsel bağlamda özür dilemenin bir norm olarak bünyede yer alıp almadığı bu nedenle tespit edilememiştir.

➤ **Yadsıma/İnkâr Etme**

Güler Sabancı ile gerçekleştirilen röportajların incelenmesi sonucu, paylaşmış oldukları herhangi bir çalışma, olay veya durum hakkında inkâr etme davranışına dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Engel Koyma**

Güler Sabancı metinlerinin incelenmesi sonucu, kendisinin engel koyma taktiğini kullandığına dair bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikler**

Güler Sabancı kendisi yönetici konumunda olduğu için ve kendisinin üstü olan bir yönetici pozisyonu bulunmadığı için bu durum analize dahil edilmemiştir. Ancak incelenen röportajlarda bir yönetici unvanıyla taktik olarak nitelendirilebilecek iki ifadesine rastlanmıştır. Aşağıda bu ifadeler yer almaktadır;

- “Bazen konuşmak gerekir, bazen dinlemek. Bazen tartışmak, bazen de sadece yönetmek gerekir.”
- “Kriz zamanı daha karar verici; hazırlık, strateji oluşturma dönemindeyse daha katılımcı olursunuz. Ama doğru zamanda doğru yönetim tarzını kullanmak gerekir. Hedefi ne olursun olsun başarılı bir toplantı olması için gündem ve katılım önceden bilinmeli.”

➤ İş Odaklı Taktikler

Güler Sabancı'nın iş odaklı bir yönetici olduğuna dair ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

- “Bu yüzyıl bizim, yani kadınların yüzyılı olacak. Her kadın benim olanaklarıma sahip değil. Dolayısıyla onlara yardım etmek için bir şey yapmak da benim görevim.”
- “Ben yengeç burcuyum, aşka çok inanırım. Ve aşkı da birkaç defa yaşadım. Ama öte yandan çalışmayı seviyorum, kariyerime devam etmek istedim. Ayrıca ben boşanmış bir ailenin çocuğuyum. Sonra özgürlük benim için önemlidir. Yedi yaşında dedemle Avrupa'ya gidiyoruz, ‘dede bana ne olur ayrı oda tut’ diyorum. Demek ki özgürlük önemli bir şey benim hayatımda. Tüm bunları üst üste koyduğunuz zaman neden evlenmediğimin cevabı çıkar.”
- “Şarap üretiyor, çağdaş sanat koleksiyonu yapıyor, kadınların konumunun iyileştirilmesi için çalışıyor, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden birini, uluslararası açılımı olan bir müzeyi, Sabancı Holding'le de Türkiye'nin önemli gruplarından birini yönetiyor. Bu kadar farklı görev ve faaliyetin bir arada olmasıyla ortaya çıkan çeşitlilik, Güler Sabancı için bir zorluk teşkil etmiyor. Net bir ifadeyle "Aynı anda çok iş yapmak, zaten kadınların güçlü olduğu alandır" diyor ifadeleriyle tanıtıldı.”
- “Başka türlü bir hayatı hiç düşünmedim. Çalışma hayatım çok dolu geçti. Çok önemli projeleri gerçekleştirme imkânım oldu. Çok önemli bir takımın içindeydim.”
- “Önemli kararları sabah almak veya almamak gibi genellemelerim yok.”
- “Hazırlıklı olduğum sürece günün her saat verimli olabilirim.”
- “Şoförüm var. İstanbul trafiğinde şart ve arabadaki zamanı iPad ve telefonla iş için kullanabiliyorum.”
- “Tatil için ayrıca planlama yaparım. İşle karıştırmam.”
- “Dinlenme tatili, eğlence tatili, keşif tatili... Hepsinin yeri ayrı, hepsini dengeli yapmaya çalışıyorum.”

➤ **Övgü**

Güler Sabancı'nın övgü taktiğine yönelik ifadeleri aşağıda belirtilmiştir;

- “Dedemin, fabrikada çalışan makinelere bakıp sevincinden ağladığını hatırlarım. Güçlü bir insandı. Gücü de sadece kendinden gelirdi. Sıfırdan başlamıştı. Pamuk işçiliğinden pamuk sanayiciliğine geçmiş olmaktan çok gurur duyardı. “En büyük ibadet çalışmaktır” derdi.”
- “Çalışmaya, dürüstlüğe çok önem veren biriydi. Babası için ne kadar önemli olduğunu bildiğinden Sakıp Sabancı mezar taşına “Gurur eşeklik, hilekârlık ahmaklıktır” yazdırmıştı. Ukalalığı sevmezdi. Çok şükür ailemizde en önemli değerlerimizden biri de tevazudur.”
- “Bu yıl hayata geçirilecek en önemli sergi Rembrandt olacak. Rembrandt aynaya bakarak resim yapıyor ve tüm derdi ifadeyle ışığı yakalamak ve yansıtmak. Dünyanın en önemli portrecisi.”
- “Çallı'nın, Nazmi Ziya'nın, 1930'ların başında ölen Ruhi Arel ve Halil Paşa'nın eserlerinden çok iyi örnekler var. Halil Paşa, Tanzimat döneminde bir paşa ama harika nü eserler yapmış.”
- “Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını görüyorum. Ne mutlu ki, Türkiye'nin makro düzeyde benimsediği yenilik, kalite ve nitelikli işgücü odaklı programını teslim edeceği bir nesil geliyor.”

➤ **Görüş Birliği**

Güler Sabancı'ya ait metinlerinde “diğer şahıslarla/kurumlarla olan görüş birliği” hakkında bilgi edinilmesine yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- “Alman kültürüne karşı bir ilgisi var. Alman yatırımcıların olduğu gibi Sabancı da kalitenin ve verimliliğin, yararlılığın ve mükemmeliyetin peşinde. Bu konuda Alman girişimcilerle daha çok işbirliği yapmaktan mutlu olacağını söylüyor”.
- “1986'da yabancılarla ilk ortaklık olan Belçikalı'larlaBekart projesinde lider takımındaydım. DuPont'la, Bridgestone'la ortaklıkta da yine öyle ekibin içinde

yer aldım. Heyecan verici işlerdi. ABD'ye, Japonya'ya gitmek, anlaşmalar yapmak, ortaklıklar kurmak...”

- “Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz.”
- “Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz. Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz.”
- “Bazen konuşmak gerekir, bazen dinlemek. Bazen tartışmak, bazen de sadece yönetmek gerekir.”
- Brisa'nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz.

➤ **Yardımcı Olma**

Güler Sabancı'nın diğer bireyleri destekleme ve onlara yardımcı olma davranışına yönelik ifadeleri aşağıda belirtilmektedir;

- “Bu yüzyıl bizim, yani kadınların yüzyılı olacak. Her kadın benim olanaklarıma sahip değil. Dolayısıyla onlara yardım etmek için bir şey yapmak da benim görevim.”
- “Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz. Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz.”
- “Çocuk yaşta evliliklere son verilmesi konusunu da 2010 yılından bu yana odak noktası olarak belirleyerek, bu alanda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına hibe desteği verdik ve 54 ilde bu konuda farkındalık yaratılmasını sağladık. Bu konudaki mücadelemizi küresel boyutta da sürdürüyoruz.”
- “Ülkenin dört bir yanında hizmete sunduğumuz kalıcı eserlerle de toplumsal gelişmeye katkıda bulunarak, 17 ilde açtığımız 20 kız yurduyla, kız çocuklarının eğitiminin önündeki engellerin kaldırılmasında köklü ve uzun vadeli çözümler yaratmaya çalışıyoruz.”

- “Son yıllarda girişimcilğe, yenilikçiliğe, araştırmaya destek veren bir ortam yaratılmaya çalışılıyor. Araştırma altyapısında çok yol alındı. Ancak destekler kesintisiz ve planlı devam etmeli. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği üniversiteler arası girişim ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ilk sıralarda yer alan Sabancı Üniversitesi bize gurur veriyor. Üniversitemiz (iyi bir örnek olarak) özel sektörle işbirliği içinde; yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojinin akademik birikimini, iş hayatıyla buluşturuyor. Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını görüyorum.”

➤ **Öğrenilmiş Çaresizlik**

Yapılan inceleme sonucunda Güler Sabancı'nın “öğrenilmiş çaresizlik” taktiğine başvurduğuna dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Vurgulama**

Güler Sabancı ile gerçekleştirilen röportajların/basın bültenlerinin incelenmesi sonucu olumlu bir durum sonrası bu olumlu durumda kendisinin payının daha yüksek olduğunu belirtmesi anlamına gelen vurgulama taktiğine dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Yalnızca örgütsel bağlamda pek çok alanda öncülük yaptıklarına dair ifadeler yer almaktadır. Örneğin;

- “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır.”

Bu cümle ile kurumsal anlamda ki başarılarında diğer kurum ve kuruluşlara öncülük edildiğinin üzerinde durulmaktadır. Güler Sabancı olumlu durumlar ve başarılarında kendi payını ortaya çıkarmanın aksine başarının bir ortak çalışma ürünü olduğunu aşağıdaki diyalogda da belirtmektedir;

- Soru: Dünyanın en güçlü kadınları listelerinde sizi sürekli görüyoruz. En son Financial Times gazetesinin listesinde ikinci sıradaydınız. Dünyanın en güçlü ikinci kadını olmak nasıl bir his?

Cevap: “Güç kelimesini sevmiyorum. Başarılı bir kadın olduğuma inanıyorum. Bunu da tek başıma yapmadım. Başarı tek başına olmaz. Çok iyi ekiplerle çalıştım, çok iyi imkânlarım oldu. Başarılı olmak, fark yaratmak insanı mutlu eder. Başarı kişinin yaşama şevkini artırır ve mutluluk verir.”

➤ **Çoğaltma**

İncelenen metinler sonucunda Güler Sabancı'nın çoğaltma taktiğine başvurduğuna dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- “Sayın Başbakan Davutoğlu'nun Türkiye ekonomisiyle ilgili konulara uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını söylemesi, hükümet programında önümüzdeki 2015- 2018 dönemine yönelik sanayi stratejisi çalışmasının öngörülmesi bizi çok memnun etti. Geleceğin teknolojilerini göz önüne alan, sürdürülebilirliği ve rekabetçiliği ön planda tutan, dinamik gençliğimizin eğitim ihtiyacına yön veren, sermaye ve finansman alt yapımızı daha uzun vadeli düşünmeye yönlendiren, iş gücü ve vergi politikalarını atılım yapmamızı sağlayacak şekilde düzenleyen yeni bir sanayi politikasını içeren çalışmayı dört gözle bekliyoruz.”
- “Bugün 25.sini gerçekleştireceğimiz konferansımızın temelleri 1993'te Brisa'nın ilk Ulusal Kalite Ödülü, 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile atıldı. Kalite yolculuğuna bundan 20 sene önce bu büyük ödüllerle başlayan Brisa, tecrübelerini paydaşlarına aktarma konusunda da liderlik üstlendi ve bu paylaşımları gelenekselleştirerek bugünlere taşıdı.”
- “90'lı yılların başında başlayan Toplam Kalite çalışmalarının özünde globalleşen dünyanın o günkü değişim süreci vardır. Sabancı Holding ve Brisa'nın için olduğu bu süreç Türkiye'de, tüm sektörlerde; kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti, ileri teknolojileri önemli ve öncelikli kıldı. Bu değişimin “sürdürülebilir” olması ise ülkemizin ekonomik gelişiminin temelini oluşturdu. Bu temelde teknoloji ve bilgi birikiminin; “inovasyonla”, sonuç odaklı ve fark yaratan uygulamalara dönüşmesinin yattığını ve topluma değer kattığını görüyoruz.”

- “Biz Sabancı'da bu 3 itici gücü de tüm süreçlerimize dahil ediyoruz. Potansiyeli doğru görüp, proaktif olup, rekabetçiliğimizle yeni yaklaşımlar, yeni iş modelleri geliştirip, yeni çözümler getirmeye önem veriyoruz. Vizyonumuzda da olan “fark yaratmak” anlayışını mümkün kılmak için yeni fikirlerin yeşereceği ortamları oluşturmak için çalışıyoruz. Yenilikçi fikirleri, inovasyon süreçlerimizle, somut başarılarla dönüştürmek için çalışanlarımız için “doğru iklimi” sağlamaya çalışıyoruz. Son yıllarda girişimciliğe, yenilikçiliğe, araştırmaya destek veren bir ortam yaratılmaya çalışılıyor. Araştırma altyapısında çok yol alındı. Ancak destekler kesintisiz ve planlı devam etmeli.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği üniversiteler arası girişim ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ilk sıralarda yer alan Sabancı Üniversitesi bize gurur veriyor. Üniversitemiz (iyi bir örnek olarak) özel sektörle işbirliği içinde; yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojinin akademik birikimini, iş hayatıyla buluşturuyor. Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını görüyorum. Ne mutlu ki, Türkiye'nin makro düzeyde benimsediği yenilik, kalite ve nitelikli işgücü odaklı programını teslim edeceği bir nesil geliyor.”
- “Brisa'nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Yeni Brisa fabrikası. \$300 milyon ABD Doları yatırım ile hayata geçecek. 4,2 milyon adet lastik kapasitesi sayesinde toplam Brisa kapasitesi %30 artmış olacak. Ayrıca bu yatırımın 5. bölgede yapılacak olmasıyla önemli vergi teşviği sağlanacak.”
- “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır. Kadın çalışan ortalamamız %38,5 olurken, bazı şirketlerimizde %50'nin üstüne çıkan, Türkiye ortalamalarının üstünde kadın istihdam rakamlarımız olması sevindiricidir. Bize de yakışan budur! Ayrıca 2012 yılında %7 olan üst yönetimdeki kadın oranımız bugün yüzde 15'e çıktı. Kadın çalışan terfi oranımız ise, %52 oldu. Sizlerin emekleri ve gayretiyle

yürütülen Sabancı Gönüllüleri projelerinin de bu öncü konumumuza daha da ivme kazandıracağına inanıyorum.”

- “Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz. Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz. Vakıf olarak, kadınların; ekonomik, siyasi ve toplumsal hayata, kızların da eğitime eşit fırsatlarla katılımının önemine ve ülkenin kalkınmasında kilit rollere sahip olduğuna inanarak çalışmalar yürütüyoruz. Örneğin; 2006-2015 yılları arasında İçişleri Bakanlığı ve Türkiye’deki tüm Birleşmiş Milletler kuruluşlarının işbirliğiyle “Birleşmiş Milletler Ortak Programı”nı yürüttük. Çocuk yaşta evliliklere son verilmesi konusunu da 2010 yılından bu yana odak noktası olarak belirleyerek, bu alanda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına hibe desteği verdik ve 54 ilde bu konuda farkındalık yaratılmasını sağladık. Bu konudaki mücadelemizi küresel boyutta da sürdürüyoruz. Ülkenin dört bir yanında hizmete sunduğumuz kalıcı eserlerle de toplumsal gelişmeye katkıda bulunarak, 17 ilde açtığımız 20 kız yurduyla, kız çocuklarının eğitiminin önündeki engellerin kaldırılmasında köklü ve uzun vadeli çözümler yaratmaya çalışıyoruz.”
- “Esasında, bu bizim en önemli konularımızdan biri. Haziran ayında, Sakıp Sabancı Müzesi’nde İstanbul’un 8.000 yıllık tarihi hakkında bir sergi açtık. Sergide, İstanbul Arkeoloji Müzesi, Topkapı Sarayı Müzesi, Türk ve İslam Sanatları Müzesi’nin yanı sıra, Türkiye’nin diğer devlet müzelerinden ödünç alınan eserler sergileniyor. Londra’daki British Museum, St. Petersburg’daki Hermitage Museum, Florence’daki Bargello Museum, Paris’teki Louvre ve Vatican Museum gibi Avrupa’nın çeşitli koleksiyonlarında yer alan sanat eserleri bu çok kapsamlı sergide gösteriliyor. Ayrıca, şehrin Bizans günlerinden bugünlere kadar olan sürede meydana gelen gelişimi, dünya tarihi üzerindeki etkisi ve çağdaş şehirlerle olan etkileşimleri de gözler önüne seriliyor. Sergi boyunca, bugün bile herkesçe bilinmeyen İstanbul tarihi, eğitim programları ve konferansları aracılığıyla ziyaretçilerle paylaşılıyor.”

- “Sekiz yıl önce Picasso sergisini yaptığımızda Fransız bir gazeteci, “Müzeniz muazzam. Teknik şartları Picasso’yu ağırlayabilecek düzeyde. Her şeyi başarmışsınız. Yönetiminiz iyi, aile olarak destekliyorsunuz ama yeterli ilgi olacak mı” diye sordu. O sergide, kültürel izdiham yaşandı. Bir kırılma oldu. Müze, ziyaretçilere, “Sergiye girmeden paltolar çıkacak, çantalarınızı yanınıza alamayacaksınız” dedi. İlk kez audiophone verdik. Bunların hepsi ilkti. Şimdi her yerde audiophone var.”
- “Nanoteknoloji Türkiye’nin geç kalmadığı bir alan. Biz de üniversite olarak buraya eğilmeye karar verdik. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile büyük bir projeye girdik. 27 milyon lirası DPT’den, 25 milyon lirası Sabancı Vakfı’ndan olmak üzere toplam 52 milyon liraya SUNUM’u kurduk. Çevre, su, enerji, savunma, sağlık, malzeme ve nano-biyo teknoloji olmak üzere altı alan seçtik. Yapı malzemeleri, gıda ve sağlıkta çok talep var. Eşyayı nanoteknolojiyle daha akıllı hale getiriyoruz. Tüketici nanoyu kirlenmez boya, yanmaz tahta, kirlenmez kumaş gibi görüyor. Eczacıbaşı ve Aksa ile stratejik işbirliği anlaşmaları imzaladık. Amacımız onların ihtiyaçlarına göre dinamik yapımızı geliştirmek. Şu anda görüştüğümüz çok sayıda şirket var. Diğerlerini de bekliyoruz. Yurtdışından da ilgi var. Biz SUNUM’da akademik araştırmalarla endüstriyi buluşturuyoruz. Bu çok önemli.”

4.6.3. Mustafa V. Koç’a İlişkin Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodların Analizi

➤ Kendini Anlatma/Kendini Açma

Mustafa V. Koç ile yapılan röportajların/basın bültenlerinin incelenmesi sonucu “kendisini açma davranışı gösterdiği ifadeler” aşağıdaki gibidir;

- “Biz ilk kez Afrika’ya 2006’da gittik. Ancak ben o zaman tam anlamı ile bir turist gibi gittim. Vahşi doğayı bilmiyordum. Bu doğada nasıl fotoğraf çekileceğini de bilmiyordum. Fotoğrafçılık vardı ama ucundan tutuyordum. Tesisatımı yanıma almıştım ancak objektifin ne kadar önemli olduğunun farkında değildim mesela. Allahtan Cem Boyner’in yanında 400 milimetrelık

objektif vardı. O olmasa mümkün değildi benim iyi fotoğraf çekmem. O yıl çok iyi resimler çektik. O resimler bende bir merak yarattı. Afrika'nın vahşi hayatını fotoğraflamaktan çok büyük keyif aldığımı fark ettim.”

- “Ne yalan söyleyeyim eşim Caroline, 'Hadi Afrika'ya gidiyoruz' dediğinde dudak büktüm. 'Ne gerek var. Ağustos ayındayız. Çocuklarla beraber denizi kumu olan bir yere gitsek ya' dedim. Ancak Caroline kararlıydı. Söylene söylene gittiğimi hatırlıyorum. Ancak bir gittim Afrika resmen beni içine çekti. Büyüledim adeta. Ağustos da o bölgeye seyahat için en ideal aymış. Hayvanların göç etme zamanı. Müthiş deneyimlerimiz oldu.”
- “2006'da ilk kez gittikten sonra öylesine büyülenmişim ki her yıl Afrika'ya gitmeye başladık. Masai Mara ile başlamıştık. Sonra Botswana'ya gittik. 2006'dan sonra 4 yıl üst üste Afrika'ya giderek çok zengin bir fotoğraf arşivine sahip oldum.”
- “İlk yıl Boyner Ailesi ile birlikte gitmiştik. Sonra bir kez kardeşim Ömer Koç ile gittik. İki kez de Stefano Kaslowski ve ailesi ile gittik. Bu gidişlerimizde hep 2 aile, 3 aile olduk. Çocuklarımız da hep yanımızdaydı. Sadece bir kez dünyaca ünlü fotoğraf ustası Süha Derbent ile ikimiz ayrı gittik. Bu deneyimlerimi kitaplaştırmaya karar verdiğimde leopar resimlerinin eksik olduğunu gördüm. O eksikliği tamamlamak, leoparları çekmek üzere 3 günlüğüne Süha ile bir yolculuk yaptık. Süha dünyanın en iyi 7-8 vahşi yaşam fotoğrafçısından biridir. Parmakla gösterilir. Ancak kendini o kadar sanatına vermiştir ki marketing'i yok adamın. Kılık kıyafetiyle tam bir usta fotoğrafçıdır o...”
- “Sabah 6 akşam 7 hiç durmadan fotoğraf makinesi elimde dolaştım. Kampa yorgun argın dönüyorduk. O kadar az rastlanan hayvanların peşine düştük ki bazen 2 saat hatta 3 saat bir ağacın altında kıpırdamadan durduğum oldu. Yırtıcı hayvanların çok yakınına girdik. Onlara 20 metre yakın olduğum, nefes bile almadığım anlar vardı. Disiplini, sabrı ve daha da önemlisi hayatın değerini öğrendim. Bir mücadele var ve bu hayatta kalmak için zamana karşı verilen bir mücadele. Nihayetinde zaman çok değerli. Hepimizin bu dünyada sınırlı zamanı var ve hayatlarımızı mümkün olan en dolu şekilde yaşamak için birbirimizi yüreklendirmemiz gerekiyor. Bu duyguları çocuklarıma da aşılayabildiğim için

çok mutluyum. Çocuklarım çevre dostuydu ancak bu seyahatlerle çevreye karşı daha da duyarlılaştılar. Doğayı keşfetmenin yanı sıra Afrika insana büyük bir özgürlük duygusu yaşatan bir macera. Uyumu, renkleri ve doğasının kusursuz dengesi ile Afrika muazzam bir yer. Dünyada hiçbir yerde ben böyle bir gün batımı görmedim. Güneş sabah hangi saatte doğuyorsa aynı saatte batıyor. Tam 12 saatlik bir gün yaşanıyor.”

- “Herhalde 2 seneye kadar su altı fotoğraflarından oluşan bir kitabı ortaya çıkarırım. Şimdi malzeme toplamaya başladım. Malezya’da, Maldivler’de ve Kızıldeniz’de su altında bol bol fotoğraf çektim. Şimdi Endonezya’ya gideceğim. Bir de Ege ve Akdeniz var tabii. Bizim sularda hayvan çeşidi çok değil. O yüzden makro çalışmak enteresan oluyor. Su altı filmi de çektim, ancak fotoğrafta çok daha yakından ilginç kareler yakalamak mümkün oluyor.”
- “Babamın kitabının boyu neredeyse yarım metreydi. Eni ise 35 santimetre civarında. Ağırlığı da cabası. Kullanışlı olduğu ve kolay okunduğu söylenemez. Ben fotoğraf kitabımın ölçülerini daha mütevazî tuttum”
- “Kalıcı bir şey olsun istedim. Sonuçta tüm resimleri bilgisayarda tutuyorsunuz. Ancak benim böyle bir hobi ile uğraştığımı bir sürü insan bilmiyor. Bilinsin istedim. Ayrıca kitaba sahip olanlar vahşi yaşamı da benim gözümünden tanıyacaklar.”
- “Vahşi doğa fotoğrafçılığı konusunda önemli tecrübeleri olan Süha Derbent’in yönlendirmeleri önümde farklı ufuklar açtı. Bu sergi ve kitap aracılığıyla deneyimlerimi daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buldum. Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”

“Güneş batmak üzere. Son günümüzdü. Bütün ekipmanlarımı, makinamı topladım kamp yaptığımız yerden havaalanına doğru yola çıktık. Yanımızda Stefano Kaslowski ve ailesi var. Bir aslan grubu gördük. Bir domuzu avlamışlar ve afiyetle yemeye başlamışlar. Olay o kadar yeniydi ki domuz henüz can çekiyordu. Neyse ki Stefano’nun makinesi hâlâ elinde. Çekmeye başladı.

Karınlarını doyuran hayvanlar rahatsız oldular ve hırlamaya başladılar. Küçük kızım Land Rover'ın koltuğunun altına saklandı. Zaten kitabımda benim çekmediğim tek fotoğraf da odur. Beni kırmayarak o fotoğrafı kitabıma koymama izin verdiği için de sevgili arkadaşşıma teşekkür ediyorum.”

➤ **Fikir Uyumu**

Mustafa V. Koç metinlerinin incelenmesi sonucunda “diğer şahıslarla fikir uyumu ”na önem verdiğiine dair ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”.
- “Bütün politik tartışmaların ötesinde, bütünsel bir çalışma içindeyiz”
- “Yeni bir sisteme öncülük ederek, model yaratmaya odaklandık”
- “Konuyla ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde geliştireceği ulusal bir istihdam stratejisini, çözüm olarak göstermişim. Halen, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımız, ulusal istihdam stratejisini geliştirmek için tüm paydaşların katılımı ile çalışıyor. Bu olumlu girişimin neticelerini bekliyoruz”
- “Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere ülkemizin girişken, çalışkan, üretken, meslek sahibi gençlere kavuşmasına inanç duyarak bizi destekleyen herkese ve tüm paydaşlarımıza da teşekkürlerini sunuyorum”
- “Gelecek stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz”
- “Bayilerimizi Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum.”
- “Her gün tüketiciler ile birebir temas halinde olan bayi teşkilatı, halkımız nezdinde bizim en önemli temsilcilerimizdir. Yaygın bayi ağı, Topluluğumuzun en önemli rekabet gücünü oluşturuyor. Bugün tüketici nezdindeki gözümüz ve kulağımız haline gelen bayi teşkilatımız sayesinde Türk halkının taleplerini hatta beklentilerini anlama konusunda çok önemli aşamalar kaydettik, onlar sayesinde toplumun nabzını tutma fırsatını yakalayabiliyoruz. Geleceğe dönük

stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz. Bu nedenle bayilerimizi Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum. Biz şirketlerimize yatırım yaparken, bayilerimiz de bizimle birlikte yatırım yapıyor ve bu sayede hep birlikte büyüyoruz.”

- “Bayi teşkilatının oluşturulmasında öncelik verdiğimiz değerlerin başında iş ahlakı geliyor. Topluluğumuzu temsil edecek bayilerimizin iş yapış biçimlerinin Koç Topluluğu ile uyumlu olması, bunun da ötesinde iş ahlakını özümsemiş olması kaçınılmaz bir zorunluluk. Bunun yanı sıra büyümeye, yatırım yapmaya açık ve hevesli olmalarını önemsiyoruz.”
- “Türkiye’nin en büyük satış ve servis teşkilatının oluşturulmasında ve bu yapının uzun yıllar başarıyla sürdürülebilmesinde insan ilişkilerinin önemi çok büyük. Bu zor ulaşılabilecek başarının sırrının bayilerimizle kurduğumuz yakın ilişki ve işbirliği kültüründe yattığına inanıyorum. Bayi teşkilatı ile sağlıklı, süreklilik arz eden ve gelişime açık ilişkiler kurma ve geliştirme, Koç Topluluğu’nun geleneğidir. Geçmişten aldığı güç ile yüzünü geleceğe, daha ileriye ve gelişime dönmüş bir topluluk olarak amacımız, bayilerle daima bu verimli diyalog ve sıcak ilişkiyi sürdürmektir.”
- "Dünyanın her yerinde biz erkeklerin sesi ne yazık ki çok yüksek çıkıyor. Bu defa sesimiz, kadın-erkek, sahip olduğumuz farklı seslerin birbirini bastırmadan duyulması için çıksın. Bunu yapabilmek için, öncelikle biz erkeklerin kadınların maruz kaldığı ayrımcılık hikayelerini ve önerdikleri çözümleri dinlememiz ve anlamamız gerekiyor. Herkes çocukluğundan itibaren erkeklerin ve kadınların yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda bir sürü önyargıyla büyüyor. Çocuklarımıza aldığımız oyuncaklardan, arkadaşlarıyla ilişkilerine, okumalarını istediğimiz okullardan seçmelerini istediğimiz mesleklere kadar çocuklarımızı da aynı önyargılarla yetiştiriyoruz. Bu önyargıları aştığımız günün, kadın-erkek toplumdaki tüm bireylerin özgürleşeceği gün olduğuna inanıyorum. Çünkü toplumsal cinsiyet eşitliği insanları önce birey olarak kabul ederek özgüvenli şekilde yetişmelerine zemin hazırlar. Herkes, kadınlara karşı önyargıların yıkılabilmesi için bir şeyler yapma gücüne sahip. Herkes kendi etki alanında

gelecek nesillerin eşit haklara sahip şekilde yetişmesine katkıda bulunabilir. Bugün burada herkesi bütün dünyaya yayılan bu değişim hareketinin bir parçası olmaya ve 'Ben Değilsen Kim?' diye sormaya çağırıyoruz."

- Ne yalan söyleyeyim eşim Caroline, 'Hadi Afrika'ya gidiyoruz' dediğinde dudak büktüm. 'Ne gerek var. Ağustos ayındayız. Çocuklarla beraber denizi kumu olan bir yere gitsek ya' dedim. Ancak Caroline kararlıydı. Söylene söylene gittiğimi hatırlıyorum.

➤ **Hikayeler**

Mustafa V. Koç ile yapılan röportajların/basın bültenlerinin incelenmesi sonucu "hikayelere" verdiği öneme dair ifadeler aşağıdaki gibidir;

- "Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi'nin 2006-2007 öğretim yılında başlamasının ardından meslek liselerinin tercih edilme oranında artışlar kaydedildiğine dikkat çeken Mustafa V. Koç, "2008 yılı içinde meslek liselerine başvurularda yüzde 30 artış oldu. Okullarda Meslek Lisesi Memleket Meselesi projemize olan ilgi de her geçen gün artıyor. Bu yıl burs için yapılan başvurular geçen yıla göre yüzde 60 oranında arttı."
- "Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere ülkemizin girişken, çalışkan, üretken, meslek sahibi gençlere kavuşmasına inanç duyarak bizi destekleyen herkese ve tüm paydaşlarımıza da teşekkürlerini sunuyorum"
- Vehbi Koç'u sürekli hatırladıklarını anlatan Mustafa V. Koç, "Zaman zaman da 'Yaşasaydı şimdi bu durumda ne yapardı?' diye kendimize soruyoruz. Bazen de o muzip gülümsemesiyle bizi izlediğini hissediyoruz. Eğer bizi gerçekten izliyor olsaydı, eminim ki, Koç Topluluğu'nun geldiği noktayla gurur duysa da, onu en çok mutlu eden gelişmeler; eğitim, sağlık ve kültür kurumlarımızın her geçen gün artan başarıları olurdu. Tutumluluğuyla tanınmasına rağmen, söz konusu eğitim ve gelecek ise muazzam yatırımlara gözünü kırpmadan imza atan kurucumuzu bir kez daha rahmetle ve minnetle anıyoruz"
- "Vehbi Koç, bayilerimizi her zaman Koç Ailesi'nin birer ferdi olarak görürdü. Onlarla yakın ilişkisini ömrü boyunca sürdürdü. Gezilerinde, bayileri işyerlerinde ziyaret etmeyi ve onların görüşlerini almayı, düşüncelerine kulak

vermeyi işinin bir parçası olarak gördü. Yıllarca süren bu ilişkiler kalıcı dostluklara dönüştü. Üçüncü kuşak olarak biz de bu kültür ve anlayışla büyüdük. Bu geleneği, gerek şirketlerin bayi toplantıları gerekse Anadolu Buluşmaları ile bugüne kadar sürdürdük. Bu toplantılar sayesinde bayilerimize tek tek ulaşma fırsatına ve Koç Topluluğu olarak stratejilerimizi belirlerken onların değerli görüşlerine başvurma imkânına sahip olduk.”

- “Çözüm için ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde çalıştığı, sorunların bir bütün olarak ele alındığı uzun vadeli bir ulusal istihdam stratejisi gerekmektedir”
- “Vahşi doğa fotoğrafçılığı konusunda önemli tecrübeleri olan Süha Derbent’in yönlendirmeleri önümde farklı ufuklar açtı. Bu sergi ve kitap aracılığıyla deneyimlerimi daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buldum. Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”
- Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, törende yaptığı konuşmada, ödül töreninin her yıl Vehbi Koç'un ölüm yıldönümü olan 25 Şubat'ta gerçekleşmesinin önemine vurgulayarak, Vehbi Koç'un emanet ettiği kurumları ve değerleri muhafaza etmek ve daha da ileri taşımakla mükellef olduklarını ifade etti.

➤ **Özür Dileme**

İncelenen röportajlar içerisinde Mustafa V. Koç'un örgütsel anlamda “özür dileme” davranışını kullandığına dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır. Örgütsel bağlamda özür dilemenin bir norm olarak bünyede yer alıp almadığı bu nedenle tespit edilememiştir.

➤ **Destekleme ve İyilik Yapma**

Mustafa V. Koç ile yapılan röportajların incelenmesi sonucu “örgütsel yapı içerisinde diğer bireyleri ve paydaşları destekleme düzeyleri” hakkında elde edilen bilgiler aşağıdaki gibidir;

- “Gençlerimize, kendilerini üretken bireyler olarak yetiştirdikleri sürece, iş dünyasında onlara yer olduğu mesajını vermeye çalışıyoruz”
- “2008 yılı içinde meslek liselerine başvurulara yüzde 30 artış oldu. Okullarda Meslek Lisesi Memleket Meselesi projemize olan ilgi de her geçen gün artıyor. Bu yıl burs için yapılan başvurular geçen yıla göre yüzde 60 oranında arttı.”
- “Çözüm için ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde çalıştığı, sorunların bir bütün olarak ele alındığı uzun vadeli bir ulusal istihdam stratejisi gerekmektedir”
- “AB’nin istatistik kurumu Eurostat’ın 2007 verilerine göre kadınların işgücüne katılım oranı Avrupa’da yüzde 68, ülkemizde yüzde 23.8. Okullaşma oranlarında da benzer şekilde kız öğrencilerimiz daha az imkan bulmaktadır. Kız öğrencilerimizin okula gitmesinin yanı sıra mesleklerini benimseyip o mesleklerin eğitimini almalarının yolunu açmak çok önemli. Biz MLMM Projesi ile kız öğrencilerimizin de mesleki eğitim alarak, geleceğe donanımlı hazırlanmaları için çaba harcıyoruz”
- “Bütün bu çabalarımız, öncelikle mesleki-tekniik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak için... Sonra da, doğru modeller oluşturarak, farklı sektörlerle, farklı kurumlara örnek uygulamalar sunabilmek ve bu uygulamaları ülke geneline yayabilmek için.”
- Mustafa Koç kendi yazmış olduğu çok özel kitaptan yaklaşık 1000 adet basılacağını söyledi. Parayla satılacak kitabın tüm geliri Türkiye Aile Planlaması Vakfı’na (TAP) gidecek. Special edition olarak basılan, kabı deri kaplı kitaplar 200 euroya satılacak. Diğer basımlar ise tanesi 100 eurodan satılacak. Ayrıca Mustafa Koç imzalı 40 civarında da tek fotoğraf olacak.
- “81 ilde, 264 okulda, 8.000 meslek lisesi öğrencisine eğitim bursu veriyoruz, staj olanağı sağlayarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırıyoruz. Çoğunluğu meslek lisesi mezunu olan gönüllü çalışanlarımızdan oluşan 300’ü aşkın gönüllü çalışandan oluşan bir kadromuz öğrencilerimize koçluk sunarak mentorluk yapıyor, örnek teşkil ediyor, kariyer ve kişisel gelişimlerine destek oluyor.

Ayrıca mümkün olduğunca çok sayıdaki bursiyerimize istihdam önceliği tanımayı amaçlıyoruz.”

- “Dünya Bankası ile düzenlediğimiz Yaratıcı Fikirler Yarışması kapsamında açılan özel mesleki eğitim kategorisinde Birmot İzmir “Okulum Yetkili Serviste” Projesi 20.000 dolarlık uygulama ödülünü aldı. Ayrıca UNDP Habitat İçin Gençlik Derneği ile işbirliği kapsamında 3 bilişim projesi gerçekleştirildi ve 22 ilde sertifikalı bilgisayar eğitimleri verildi. Yine motivasyon ve yaratıcılık teşviki amaçlı olarak, internet mecrasının kullanıldığı bir video yarışması düzenledik”.
- “2008 yılında start verilen 9 ildeki 11 Fiat Laboratuvarları’nda öğrenim gören bursiyerlerimiz, otomotiv ile ilgili gerekli tüm teçhizat ve malzemelerle donatılmış laboratuvarlarda bilgisayar destekli özel müfredatlar görüyor, 10, 11 ve 12inci sınıflarda işyeri uygulamaları ile sektöre hazırlanıyorlar”
- “Oysaki mesleki eğitimin ülkemizin kalkınmasındaki önemini kavrayan, çocuklarımızın geleceğini samimiyetle önemseyen herkesin, konunun özüne yönelip, içerik ve iyileştirme çalışmaları konusunda ortak akıl ile emek harcaması gerekiyor.”
- “Bu çabalar sonucunda meslek lisesi öğrencileri aranan, yetkinlikleri gelişmiş, üretken insanlar olarak itibarlarını geri almış olacaktırlar, O zaman meslek okulları gerçek işlevlerini yerine getirebilecek ve böylece mesleki eğitim sürecinde katsayı tartışması da zaten anlamını yitirecektir”.
- "Dünyanın her yerinde biz erkeklerin sesi ne yazık ki çok yüksek çıkıyor. Bu defa sesimiz, kadın-erkek, sahip olduğumuz farklı seslerin birbirini bastırmadan duyulması için çıksın. Bunu yapabilmek için, öncelikle biz erkeklerin kadınların maruz kaldığı ayrımcılık hikayelerini ve önerdikleri çözümleri dinlememiz ve anlamamız gerekiyor. Herkes çocukluğundan itibaren erkeklerin ve kadınların yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda bir sürü önyargıyla büyüyor. Çocuklarımıza aldığımız oyuncaklardan, arkadaşlarıyla ilişkilerine, okumalarını istediğimiz okullardan seçmelerini istediğimiz mesleklere kadar çocuklarımızı da aynı önyargılarla yetiştiriyoruz. Bu önyargıları aştığımız günün, kadın-erkek toplumdaki tüm bireylerin özgürleşeceği gün olduğuna inanıyorum. Çünkü

toplumsal cinsiyet eşitliği insanları önce birey olarak kabul ederek özgüvenli şekilde yetişmelerine zemin hazırlar. Herkes, kadınlara karşı önyargıların yıkılabilmesi için bir şeyler yapma gücüne sahip. Herkes kendi etki alanında gelecek nesillerin eşit haklara sahip şekilde yetişmesine katkıda bulunabilir. Bugün burada herkesi bütün dünyaya yayılan bu değişim hareketinin bir parçası olmaya ve 'Ben Değilsen Kim?' diye sormaya çağırıyoruz."

- "Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Önümüzdeki dönemde de topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok yeni çalışmayı başlatıyor olacağız."

4.6.4. Mustafa V. Koç'a İlişkin Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodların Analizi

➤ Yağcılık/Kendini Sevdirme

İncelenen röportajlar sonucu Mustafa V. Koç'un yağcılık/kendini sevdirme taktiklerini kullandığına dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- "Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere ülkemizin girişken, çalışkan, üretken, meslek sahibi gençlere kavuşmasına inanç duyarak bizi destekleyen herkese ve tüm paydaşlarımıza da teşekkürlerini sunuyorum"
- Açlık sınırında yaşayan 1,4 milyar insanın yüzde 60'ının kadın olduğunu belirten Koç, HeForShe kampanyasının henüz başlangıcında bu kadar destek almasının geleceğe daha umutla bakmasını sağladığına işaret ederek, "Bir baba, bir lider ve bir insan olarak çok teşekkür ederim" dedi.
- "Türkiye'de matematik eğitiminin kalıplarını kıran; yayınları, araştırmaları ve özellikle de Matematik Köyü projesiyle 'yaratıcı eğitim' alanında istisnai bir başarı yakalayan Ali Nesin'i yürekten kutluyorum. Bu vesileyle, öncülük ettiği

Nesin Vakfı bünyesinde bir Matematik Enstitüsü kurulmasını hayal eden ancak Matematik Köyü'nün kuruluşunu maalesef göremeyen, ülkemizin en güçlü fikir liderlerinden, gazeteci, yazar merhum Aziz Nesin'i de saygıyla ve özlemle anıyoruz"

- “Olay o kadar yeniydi ki domuz henüz can çekişiyordu. Neyse ki Stefano'nun makinası hâlâ elinde. Çekmeye başladı. Karınlarını doyuran hayvanlar rahatsız oldular ve hırlamaya başladılar. Küçük kızım Land Rover'ın koltuğunun altına saklandı. Zaten kitabımda benim çekmediğim tek fotoğraf da odur. Beni kırmayarak o fotoğrafı kitabıma koymama izin verdiği için de sevgili arkadaşşıma teşekkür ediyorum.”

➤ **Bireysel Reklam/Niteliklerini Tanıtma**

Mustafa Koç'un kendi niteliklerini kendisinin izlenimini geliştirmek için kullanıp kullanmadığına dair belirlenen ifadeler aşağıda yer almaktadır;

- “Sabah 6 akşam 7 hiç durmadan fotoğraf makinesi elimde dolaştım. Kampa yorgun argın dönüyorduk. O kadar az rastlanan hayvanların peşine düştük ki bazen 2 saat hatta 3 saat bir ağacın altında kıpırdamadan durduğum oldu. Yırtıcı hayvanların çok yakınına girdik. Onlara 20 metre yakın olduğum, nefes bile almadığım anlar vardı. Disiplini, sabrı ve daha da önemlisi hayatın değerini öğrendim. Bir mücadele var ve bu hayatta kalmak için zamana karşı verilen bir mücadele. Nihayetinde zaman çok değerli. Hepimizin bu dünyada sınırlı zamanı var ve hayatlarımızı mümkün olan en dolu şekilde yaşamak için birbirimizi yüreklendirmemiz gerekiyor. Bu duyguları çocuklarıma da aşılayabildiğim için çok mutluyum. Çocuklarım çevre dostuydu ancak bu seyahatlerle çevreye karşı daha da duyarlılaştılar. Doğayı keşfetmenin yanı sıra Afrika insana büyük bir özgürlük duygusu yaşatan bir macera. Uyumu, renkleri ve doğasının kusursuz dengesi ile Afrika muazzam bir yer. Dünyada hiçbir yerde ben böyle bir gün batımı görmedim. Güneş sabah hangi saatte doğuyorsa aynı saatte batıyor. Tam 12 saatlik bir gün yaşanıyor.”
- “Kalıcı bir şey olsun istedim. Sonuçta tüm resimleri bilgisayarda tutuyorsunuz. Ancak benim böyle bir hobi ile uğraştığımı bir sürü insan bilmiyor. Bilinsin

istedim. Ayrıca kitaba sahip olanlar vahşi yaşamı da benim gözümde tanıyacaktırlar.”

- “Vahşi doğa fotoğrafçılığı konusunda önemli tecrübeleri olan Süha Derbent’in yönlendirmeleri önümde farklı ufuklar açtı. Bu sergi ve kitap aracılığıyla deneyimlerimi daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buldum. Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”

➤ Örnek Olma

İncelenen metinler sonucunda Mustafa V. Koç’un örnek olma taktiğini kullandığına dair ifadeler aşağıda belirtilmektedir;

- “Yeni bir sisteme öncülük ederek, model yaratmaya odaklandık”
- “Bütün bu çabalarımız, öncelikle mesleki-tekniik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak için... Sonra da, doğru modeller oluşturarak, farklı sektörlerle, farklı kurumlara örnek uygulamalar sunabilmek ve bu uygulamaları ülke geneline yayabilmek için.”
- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”
- “81 ilde, 264 okulda, 8.000 meslek lisesi öğrencisine eğitim bursu veriyoruz, staj olanağı sağlayarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırıyoruz. Çoğunluğu meslek lisesi mezunu olan gönüllü çalışanlarımızdan oluşan 300’ü aşkın gönüllü çalışandan oluşan bir kadromuz öğrencilerimize koçluk sunarak mentorluk yapıyor, örnek teşkil ediyor, kariyer ve kişisel gelişimlerine destek oluyor. Ayrıca mümkün olduğunca çok sayıdaki bursiyerimize istihdam önceliği tanımayı amaçlıyoruz.”

- "Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Önümüzdeki dönemde de topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok yeni çalışmayı başlatıyor olacağız.
- "Sizlerin bilmesi gereken bizler için yaptıklarınızın boş bir uğraştan ibaret olmadığıdır. Meslek Lisesi Koçlarımızın bize zaman ayırıp bizimle vakit geçirmesi, bizlerin kendimize güven duymamızı sağladı, gelecekle ilgili kaygılarımızı azaltıp, sağlam adımlar atma yolunda teşvik etti. Bizimle birlikte ailelerimiz de aynı heyecanı ve duyguları yaşadılar". Bursiyerler tüm meslek lisesi öğrencileri adına bundan sonrası dileklerinin "projenin diğer kurum ve kuruluşlara örnek olması, böylece ülke geneline yaygınlaştırılması" olduğunu dile getirdiler."
- "Sabah 6 akşam 7 hiç durmadan fotoğraf makinesi elimde dolaştım. Kampa yorgun argın dönüyorduk. O kadar az rastlanan hayvanların peşine düştük ki bazen 2 saat hatta 3 saat bir ağacın altında kıpırdamadan durduğum oldu. Yırtıcı hayvanların çok yakınına girdik. Onlara 20 metre yakın olduğum, nefes bile almadığım anlar vardı. Disiplini, sabrı ve daha da önemlisi hayatın değerini öğrendim. Bir mücadele var ve bu hayatta kalmak için zamana karşı verilen bir mücadele. Nihayetinde zaman çok değerli. Hepimizin bu dünyada sınırlı zamanı var ve hayatlarımızı mümkün olan en dolu şekilde yaşamak için birbirimizi yüreklendirmemiz gerekiyor. Bu duyguları çocuklarıma da aşılayabildiğim için çok mutluyum. Çocuklarım çevre dostuydu ancak bu seyahatlerle çevreye karşı daha da duyarlılaştılar."

➤ **Yalvarma/Yardım İsteme**

Yalvarma/yardım isteme taktiği özünde bireyin kendi güçsüzlüğünün farkında olarak başkalarından yardım istemesini içermektedir. Ancak Mustafa V. Koç, bu taktiği

bu içerikten farklı olarak, daha çok koalisyon kurma, birlikte işbirliğine dayalı iş yapma biçimde ve sorumlulukları paylaşmak adına kullanmıştır. Buna göre Mustafa V. Koç'un yalvarma/yardım isteme davranışını kullandığına dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- “Çözüm için ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde çalıştığı, sorunların bir bütün olarak ele alındığı uzun vadeli bir ulusal istihdam stratejisi gerekmektedir”
- “Türkiye’de bir mesleki eğitim stratejisi oluşturulması için tüm yetkilileri seferber olmaya davet ediyoruz”
- “Oysaki mesleki eğitimin ülkemizin kalkınmasındaki önemini kavrayan, çocuklarımızın geleceğini samimiyetle önemseyen herkesin, konunun özüne yönelip, içerik ve iyileştirme çalışmaları konusunda ortak akıl ile emek harcaması gerekiyor.”
- “Bugün tüketici nezdindeki gözümüz ve kulağımız haline gelen bayi teşkilatımız sayesinde Türk halkının taleplerini hatta beklentilerini anlama konusunda çok önemli aşamalar kaydettik, onlar sayesinde toplumun nabzını tutma fırsatını yakalayabiliyoruz. Geleceğe dönük stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz. Bu nedenle bayilerimizi Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum. Biz şirketlerimize yatırım yaparken, bayilerimiz de bizimle birlikte yatırım yapıyor ve bu sayede hep birlikte büyüyoruz.”

➤ **Gözdağı Verme**

Mustafa V. Koç metinlerinin incelenmesi sonucunda kendisinin örgütsel yaşamda sözlerine yansımış olan herhangi bir tehdit edici unsur içeren ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Rapor Verme/Açıklama Yapma**

Mustafa V. Koç metinlerinin incelenmesi sonucunda kendisinin gerekli olduğu durumlarda açıklama yapma taktiğine başvurduğuna yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- “Ne yalan söyleyeyim eşim Caroline, ’Hadi Afrika’ya gidiyoruz’ dediğinde dudak büktüm. ’Ne gerek var. Ağustos ayındayız. Çocuklarla beraber denizi kumu olan bir yere gitsek ya’ dedim. Ancak Caroline kararlıydı. Söylene söylene gittiğimi hatırlıyorum. Ancak bir gittim Afrika resmen beni içine çekti. Büyüledim adeta. Ağustos da o bölgeye seyahat için en ideal aymış. Hayvanların göç etme zamanı. Müthiş deneyimlerimiz oldu.”
- Ancak kitap hem boyutları hem de ağırlığı ile kütüphanelerde kendine yer bulacak gibi değildi. Mustafa Koç’a, “Siz kitabımızın ölçülerini daha küçük tutmuşsunuz” dediğimde, “Babamın kitabının boyu neredeyse yarım metreydi. Eni ise 35 santimetre civarında. Ağırlığı da cabası. Kullanışlı olduğu ve kolay okunduğu söylenemez. Ben fotoğraf kitabımın ölçülerini daha mütevazi tuttum” dedi.
- “Kalıcı başarının yolu geleceğe yatırımdan geçiyor. İnsan kaynağına önem vermek, ikinci ve üçüncü nesilleri iyi yetiştirmek sadece şirketlerimizin değil, ülkemizin gelişmesi için de muhakkak yerine getirmemiz gereken yatırımlar. En kıymetli sermayemiz çalışanlarımızdır, bunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamalıyız. Onlara yapacağımız yatırım hiçbir zaman boşa çıkmayacaktır.”

➤ **Özür Dileme**

İncelenen metinler içerisinde Mustafa V. Koç’un örgütsel anlamda “özür dileme” davranışını kullandığına dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Yadsıma/İnkâr Etme**

Mustafa V. Koç’a ait metinlerin incelenmesi sonucunda, inkar etme taktiğine yönelik herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Engel Koyma**

İncelenen metinler sonucunda Mustafa V. Koç’un engel koyma taktiğini kullandığına dair bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikler**

Yönetici odaklı olan bu taktik Mustafa V. Koç’un kendisinin yönetici konumunda olması ve bir üst yönetici pozisyonunda bir kimse bulunmadığı için

araştırmaya dahil edilmemiştir. Ancak incelenen röportajlarda bir yönetici olarak taktik olarak nitelendirilebilecek ve özel hayatında da desteğini gördüğü bir ifadesine rastlanmıştır. Aşağıda bu ifadeler yer almaktadır;

- “Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”

○ İş Odaklı Taktikler

Mustafa V. Koç'un iş odaklı bir yönetici olduğuna dair ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, törende yaptığı konuşmada, ödül töreninin her yıl Vehbi Koç'un ölüm yıldönümü olan 25 Şubat'ta gerçekleşmesinin önemine vurgulayarak, Vehbi Koç'un emanet ettiği kurumları ve değerleri muhafaza etmek ve daha da ileri taşımakla mükellef olduklarını ifade etti.
- "Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Önümüzdeki dönemde de topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok yeni çalışmayı başlatıyor olacağız.”
- “Bayi teşkilatı ile sağlıklı, süreklilik arz eden ve gelişime açık ilişkiler kurma ve geliştirme, Koç Topluluğu'nun geleneğidir. Geçmişten aldığı güç ile yüzünü geleceğe, daha ileriye ve gelişime dönmüş bir topluluk olarak amacımız, bayilerle daima bu verimli diyalog ve sıcak ilişkiyi sürdürmektir.”
- “Topluluğumuzu temsil edecek bayilerimizin iş yapış biçimlerinin Koç Topluluğu ile uyumlu olması, bunun da ötesinde iş ahlakını özümsemiş olması

kaçınılmaz bir zorunluluk. Bunun yanı sıra büyümeye, yatırım yapmaya açık ve hevesli olmalarını önemsiyoruz.”

- “Tüm dünyada; marka, ürün ve hizmet ile müşterinin ilişkisi değişiyor. Müşteri beklentileri her geçen gün daha yükseliyor. Türk tüketicisi de artık satıcıdan alıcıya giden tek yönlü bir ilişki istemiyor. Tüketiciyi daha aktif ve duygusal hale getiren bu ilişkiyi kaliteli ve verimli kılmak bizim temel görevimiz haline geldi. Bunun bir parçası olarak, grup şirketlerimizin mal ve hizmetleri arasında da sinerji, yani bir güç birliği yaratmaya önem vermeliyiz. Bu sinerji, markalarımızı güçlendirmede önemli bir katkı sağlayacaktır.”
- Her gün tüketiciler ile birebir temas halinde olan bayi teşkilatı, halkımız nezdinde bizim en önemli temsilcilerimizdir. Yaygın bayi ağı, Topluluğumuzun en önemli rekabet gücünü oluşturuyor. Bugün tüketici nezdindeki gözümüz ve kulağımız haline gelen bayi teşkilatımız sayesinde Türk halkının taleplerini hatta beklentilerini anlama konusunda çok önemli aşamalar kaydettik, onlar sayesinde toplumun nabzını tutma fırsatını yakalayabiliyoruz. Geleceğe dönük stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz.
- “Vehbi Koç, bayilerimizi her zaman Koç Ailesi’nin birer ferdi olarak görürdü. Onlarla yakın ilişkisini ömrü boyunca sürdürdü. Gezilerinde, bayileri işyerlerinde ziyaret etmeyi ve onların görüşlerini almayı, düşüncelerine kulak vermeyi işinin bir parçası olarak gördü. Yıllarca süren bu ilişkiler kalıcı dostluklara dönüştü. Üçüncü kuşak olarak biz de bu kültür ve anlayışla büyüdük. Bu geleneği, gerek şirketlerin bayi toplantıları gerekse Anadolu Buluşmaları ile bugüne kadar sürdürdük. Bu toplantılar sayesinde bayilerimize tek tek ulaşma fırsatına ve Koç Topluluğu olarak stratejilerimizi belirlerken onların değerli görüşlerine başvurma imkânına sahip olduk. Karşılıklı güven ve saygı temelinde kurduğumuz ilişkilerimizde bayilerimizin verdiği geri dönüşlere her zaman özen gösterdik ve onlarla iletişimi her zaman sıcak tutmaya gayret ettik. Aramızdaki bu sıcak iletişim sayesinde bugüne kadar onlarla birlikte büyüdük ve bundan sonra da onlarla büyümeye devam edeceğiz.”

- “Öncelikle her zaman değişimi takip etmek, her zaman planlı ve programlı olarak hareket etmek, bir de her zaman rakipleri yakından izlemek gerekiyor. İş yaşamında başarılı olmak için bunlar asgari olarak yerine getirilmesi gerekenler. Tesis ve hizmetlerde dünya standartlarını yakalamak, kaynakları ve sermayeyi akıllıca kullanmak ve kurumsal bir yapıya kavuşmak... Bu üçünü de kurumlarımızı, şirketlerimizi bir adım ileri taşımak için yapılması gerekenler olarak sıralayabiliriz.”

➤ **Övgü**

İncelenen metinler sonucunda Mustafa V. Koç’un övgü taktiğini kullandığına ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir;

- “İşine hakim olan ve işini severek yapan çoğu meslek lisesi mezunu 300 çalışmamız, Topluluğumuza ve üretime katkı sağlamanın yanı sıra bilgi ve tecrübelerini kendileriyle aynı sıralardan geçen bursiyerlerimize aktarmak için özel çaba sarf ediyorlar”
- “Tutumluluğuyla tanınmasına rağmen, söz konusu eğitim ve gelecek ise muazzam yatırımlara gözünü kırpmadan imza atan kurucumuzu bir kez daha rahmetle ve minnetle anıyoruz”
- “Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere ülkemizin girişken, çalışkan, üretken, meslek sahibi gençlere kavuşmasına inanç duyarak bizi destekleyen herkese ve tüm paydaşlarımıza da teşekkürlerimi sunuyorum”
- Çoğunluğu meslek lisesi mezunu olan gönüllü çalışanlarımızdan oluşan 300’ü aşkın gönüllü çalışandan oluşan bir kadromuz öğrencilerimize koçluk sunarak mentorluk yapıyor, örnek teşkil ediyor, kariyer ve kişisel gelişimlerine destek oluyor.
- “Bugün Türkiye’de 19 milyon ailenin tümünde en az bir ürünümüzün bulunmasını, markalarımızın pazardaki üstün konumlarını hep bayilerimiz kanalı ile sağladık.”
- Açlık sınırında yaşayan 1,4 milyar insanın yüzde 60’ının kadın olduğunu belirten Koç, HeForShe kampanyasının henüz başlangıcında bu kadar destek almasının geleceğe daha umutla bakmasını sağladığına işaret ederek, "Bir baba, bir lider ve bir insan olarak çok teşekkür ederim" dedi.

- "Türkiye'de matematik eğitiminin kalıplarını kıran; yayınları, araştırmaları ve özellikle de Matematik Köyü projesiyle 'yaratıcı eğitim' alanında istisnai bir başarı yakalayan Ali Nesin'i yürekten kutluyorum. Bu vesileyle, öncülük ettiği Nesin Vakfı bünyesinde bir Matematik Enstitüsü kurulmasını hayal eden ancak Matematik Köyü'nün kuruluşunu maalesef göremeyen, ülkemizin en güçlü fikir liderlerinden, gazeteci, yazar merhum Aziz Nesin'i de saygıyla ve özlemle anıyoruz"
- "Olay o kadar yeniydi ki domuz henüz can çekişiyordu. Neyse ki Stefano'nun makinası hâlâ elinde. Çekmeye başladı. Karınlarını doyuran hayvanlar rahatsız oldular ve hırlamaya başladılar. Küçük kızım Land Rover'ın koltuğunun altına saklandı. Zaten kitabımda benim çekmediğim tek fotoğraf da odur. Beni kırmayarak o fotoğrafı kitabıma koymama izin verdiği için de sevgili arkadaşşıma teşekkür ediyorum."
- "Çocuklarım çevre dostuydu ancak bu seyahatlerle çevreye karşı daha da duyarlılaştılar."

➤ **Görüş Birliği**

Mustafa V. Koç'un görüş birliği taktiğine yönelik ifadeleri aşağıdaki gibidir;

- "Konuyla ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde geliştireceği ulusal bir istihdam stratejisini, çözüm olarak göstermiştim. Halen, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımız, ulusal istihdam stratejisini geliştirmek için tüm paydaşların katılımı ile çalışıyor. Bu olumlu girişimin neticelerini bekliyoruz"
- "Gelecek stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz"
- "Bayilerimizi Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum."
- "Türkiye'nin en büyük satış ve servis teşkilatının oluşturulmasında ve bu yapının uzun yıllar başarıyla sürdürülebilmesinde insan ilişkilerinin önemi çok büyük. Bu zor ulaşılır başarının sırrının bayilerimizle kurduğumuz yakın ilişki ve işbirliği kültüründe yattığına inanıyorum. Bayi teşkilatı ile sağlıklı, süreklilik arz eden ve gelişime açık ilişkiler kurma ve geliştirme, Koç Topluluğu'nun

geleneğidir. Geçmişten aldığı güç ile yüzünü geleceğe, daha ileriye ve gelişime dönmüş bir topluluk olarak amacımız, bayilerle daima bu verimli diyalog ve sıcak ilişkiyi sürdürmektir.”

- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”.

➤ **Yardımcı Olma**

İncelenen metinler sonucunda, Mustafa V. Koç’un yardımcı olma davranışını kullandığına dair ifadelerine aşağıda belirtilmiştir;

- “Gençlerimize, kendilerini üretken bireyler olarak yetiştirdikleri sürece, iş dünyasında onlara yer olduğu mesajını vermeye çalışıyoruz”
- “2008 yılı içinde meslek liselerine başvurularda yüzde 30 artış oldu. Okullarda Meslek Lisesi Memleket Meselesi projemize olan ilgi de her geçen gün artıyor. Bu yıl burs için yapılan başvurular geçen yıla göre yüzde 60 oranında arttı.”
- “AB’nin istatistik kurumu Eurostat’ın 2007 verilerine göre kadınların işgücüne katılım oranı Avrupa’da yüzde 68, ülkemizde yüzde 23.8 Okullaşma oranlarında da benzer şekilde kız öğrencilerimiz daha az imkan bulmaktadır. Kız öğrencilerimizin okula gitmesinin yanı sıra mesleklerini benimseyip o mesleklerin eğitimini almalarının yolunu açmak çok önemli. Biz MLMM Projesi ile kız öğrencilerimizin de mesleki eğitim alarak, geleceğe donanımlı hazırlanmaları için çaba harcıyoruz ”
- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”
- “Bütün bu çabalarımız, öncelikle mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak için... Sonra da, doğru modeller oluşturarak, farklı sektörlerle, farklı kurumlara

örnek uygulamalar sunabilmek ve bu uygulamaları ülke geneline yayabilmek için.”

- “81 ilde, 264 okulda, 8.000 meslek lisesi öğrencisine eğitim bursu veriyoruz, staj olanağı sağlayarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırıyoruz. Çoğunluğu meslek lisesi mezunu olan gönüllü çalışanlarımızdan oluşan 300’ü aşkın gönüllü çalışandan oluşan bir kadromuz öğrencilerimize koçluk sunarak mentorluk yapıyor, örnek teşkil ediyor, kariyer ve kişisel gelişimlerine destek oluyor. Ayrıca mümkün olduğunca çok sayıdaki bursiyerimize istihdam önceliği tanımayı amaçlıyoruz.”
- “2008 yılında start verilen 9 ildeki 11 Fiat Laboratuvarları’nda öğrenim gören bursiyerlerimiz, otomotiv ile ilgili gerekli tüm teçhizat ve malzemelerle donatılmış laboratuvarlarda bilgisayar destekli özel müfredatlar görüyor, 10, 11 ve 12inci sınıflarda işyeri uygulamaları ile sektöre hazırlanıyorlar”
- “Oysaki mesleki eğitimin ülkemizin kalkınmasındaki önemini kavrayan, çocuklarımızın geleceğini samimiyetle önemseyen herkesin, konunun özüne yönelip, içerik ve iyileştirme çalışmaları konusunda ortak akıl ile emek harcaması gerekiyor.”
- “Doğru bölge doğru bölümlerin açılması, o illerdeki sanayi ve ticaret kuruluşlarının ihtiyaç duydukları insan gücü için eğitim birimleri ile birebir koordineli çalışması ve tüm mezunların kayıtlı bir ekonomide istihdam edilebilmesi ortak hedefimiz olmalı” diyen Mustafa V. Koç, şöyle devam etti: “Bu çabalar sonucunda meslek lisesi öğrencileri aranan, yetkinlikleri gelişmiş, üretken insanlar olarak itibarlarını geri almış olacaklardır, O zaman meslek okulları gerçek işlevlerini yerine getirebilecek ve böylece mesleki eğitim sürecinde katsayı tartışması da zaten anlamını yitirecektir”.
- "Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum.

Önümüzdeki dönemde de topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok yeni çalışmayı başlatıyor olacağız.”

- “Ancak kalıcı başarının yolu geleceğe yatırımdan geçiyor. İnsan kaynağına önem vermek, ikinci ve üçüncü nesilleri iyi yetiştirmek sadece şirketlerimizin değil, ülkemizin gelişmesi için de muhakkak yerine getirmemiz gereken yatırımlar. En kıymetli sermayemiz çalışanlarımızdır, bunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamalıyız. Onlara yapacağımız yatırım hiçbir zaman boşa çıkmayacaktır.”
- Mustafa Koç bu çok özel kitaptan yaklaşık 1000 adet basılacağını söyledi. Parayla satılacak kitabın tüm geliri Türkiye Aile Planlaması Vakfı’na (TAP) gidecek. Special edition olarak basılan, kabı deri kaplı kitaplar 200 euroya satılacak. Diğer basımlar ise tanesi 100 eurodan satılacak. Ayrıca Mustafa Koç imzalı 40 civarında da tek fotoğraf olacak.

➤ **Öğrenilmiş Çaresizlik**

Mustafa V. Koç’a ilişkin yapılmış olan röportaj ve basın bültenleri incelendiğinde “öğrenilmiş çaresizlik” davranışına başvurulduğuna dair herhangi bir ifadeye rastlanmamıştır.

➤ **Vurgulama**

Mustafa V. Koç ile gerçekleştirilen röportajlar/basın bültenlerinin incelenmesi sonucunda kendisinin vurgulama taktiğine yönelik herhangi bir ifadesine rastlanmamıştır. Yalnızca örgütsel bağlamda pek çok alanda öncülük yaptıklarına dair ifadeler yer almaktadır. Örneğin;

- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”
- “Yeni bir sisteme öncülük ederek, model yaratmaya odaklandık”
- “Çabalarımız ve başarımız 2 önemli ödülle tescillendi”

- “Üçüncü kuşak olarak biz de bu kültür ve anlayışla büyüdük. Bu geleneği, gerek şirketlerin bayi toplantıları gerekse Anadolu Buluşmaları ile bugüne kadar sürdürdük. Bu toplantılar sayesinde bayilerimize tek tek ulaşma fırsatına ve Koç Topluluğu olarak stratejilerimizi belirlerken onların değerli görüşlerine başvurma imkânına sahip olduk. Karşılıklı güven ve saygı temelinde kurduğumuz ilişkilerimizde bayilerimizin verdiği geri dönüşlere her zaman özen gösterdik ve onlarla iletişimi her zaman sıcak tutmaya gayret ettik. Aramızdaki bu sıcak iletişim sayesinde bugüne kadar onlarla birlikte büyüdük ve bundan sonra da onlarla büyümeye devam edeceğiz.”
- “Bayi teşkilatımız, modern tesisleri ve hizmet kalitesi ile markalarımızın imajını ve müşteri memnuniyetimizi daha ileri seviyelere taşımamızda çok önemli bir rol oynuyorlar. Müşteri beklentilerini karşılamanın her geçen gün daha da zorlaştığı günümüzde; bayilerimiz bizi tüm Türkiye’de yenilikçi, yaratıcı, kaliteli, güler yüzlü ve çözüm üreten bir anlayışla temsil ediyor. Bu denli güçlü ve başarılı bir bayi ağına sahip olduğumuzdan dolayı oldukça şanslı olduğumuzu düşünüyorum.”
- “Tüm başarılarımızın arkasında bu büyük ailenin yarattığı birlik, güç ve motivasyon vardır.”
- Ancak aşağıda yer alan ifade de Mustafa Koç, kendisi için başarılı olarak kabul edilen bir durumu yine kendisinde başarılı olarak nitelendirdiği başka yetileri sayesinde olduğunu vurgulamaktadır;
“Vahşi doğa fotoğrafçılığı konusunda önemli tecrübeleri olan Süha Derbent’in yönlendirmeleri önümde farklı ufuklar açtı. Bu sergi ve kitap aracılığıyla deneyimlerimi daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buldum. Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”

➤ Çoğaltma

İncelenen metinler aracılığıyla, Mustafa V. Koç'un çoğaltma taktiğine yönelik ifadeleri aşağıda belirtilmiştir;

- “Koç Holding proje ile mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmayı, bu konuda liderlik yaparak, devletle iş dünyası arasında işbirliğinin tohumlarını atmayı, kalifiye işgücününün yetiştirilmesine katkıda bulunarak gençleri meslek eğitimine özendirme amaçlıyor. 7 senelik proje, 81 ilde, 258 okulda, 8000 meslek lisesi öğrencisine staj destekli eğitim bursu, koçluk ve kişisel gelişim olanakları sağlayarak, hem eğitime hem de istihdama destek sağlıyor.”
- “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz”
- “Bütün bu çabalarımız, öncelikle mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak için... Sonra da, doğru modeller oluşturarak, farklı sektörlerle, farklı kurumlara örnek uygulamalar sunabilmek ve bu uygulamaları ülke geneline yayabilmek için.”
- “Her ne kadar krizin etkileri geride bırakılmış gibi görünse de ülkemizde hızla artan işsizlik nedeniyle krizin etkilerinin devam ettiğini gözlemliyoruz” diyen Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, “ulusal rekabet gücümüzü artırıp ülkemizin kalkınmasına katkı sağlamak, ancak vasıfsız iş gücünün mümkün olduğunca azaltılarak ‘işgücü piyasasının talep ettiği nitelikte işgücü’ yetiştirilmesiyle mümkün olabileceğini vurguladı.
- “Doğru bölge doğru bölümlerin açılması, o illerdeki sanayi ve ticaret kuruluşlarının ihtiyaç duydukları insan gücü için eğitim birimleri ile birebir koordineli çalışması ve tüm mezunların kayıtlı bir ekonomide istihdam edilebilmesi ortak hedefimiz olmalı”

Bilişsel İletişim Yetkinliklerine Dayalı Davranışlar	GÜLER SABANCI	MUSTAFA V. KOÇ
Kendini Anlatma	√	√
Fikir Uyumu	√	√
Hikayeler	√	√
Özür Dileme	-	-
Destekleme ve İyilik Yapma	√	√

Tablo 6: Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Olarak Gösterilen Davranışların Özet Tablosu

Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktikleri	GÜLER SABANCI	MUSTAFA V. KOÇ
Yağcılık	√	√
Bireysel Reklam	√	√
Örnek Olma	√	√
Yalvarma	√	√
Gözdağı Verme	-	-
Rapor Verme	√	√
Özür Dileme	-	-
Yadsıma	-	-
Engel Koyma	-	-
Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikler***	-	-
İş Odaklı Taktikler	√	√
Çalışan Odaklı Taktikler****	-	-
Övgü	√	√
Görüş Birliği	√	√
Yardımcı Olma	√	√
Öğrenilmiş Çaresizlik	-	-
Vurgulama	-	-
Çoğaltma	√	√

Tablo 7: Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanım Durumlarının Özet Tablosu

***Bu taktik aktör konumundaki çalışanın kendi üst pozisyonundaki yöneticisine odaklıdır. Bu analiz doğrudan yöneticiler üzerinde yapıldığından, bu taktik analize dahil değildir.

**Bu taktik doğrudan çalışan odaklıdır ve bu yüzden yöneticiler üzerinde yapılan bu analize dahil edilmemiştir.

DEĞERLENDİRME

Bilişsel iletişim yetkinliği ile kurumsal izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi cinsiyet farklılıkları açısından ele alan bu araştırma sonucuna göre; Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un bilişsel iletişim yetkinliklerinin kurumsal izlenimlerine yansıdığı hatta şekillendirdiği ve buna bağlı olarak gerçekleştirdikleri izlenim yönetimi taktiklerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yönetici pozisyonunda bulunan örneklemelerin belirlenen röportaj ve basın bültenlerinin analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Güler Sabancı'nın bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı kodlar ile kurumsal izlenim yönetimi taktiklerine dayalı kodların analiz sonuçları:

- Güler Sabancı'ya ait metinlerde kendisinin gerek iş gerek özel yaşantısına dair pek çok bilgiyi başkalarıyla rahatlıkla paylaşabildiği görülmüştür. Kendisi hakkındaki bilgileri başkalarına açarak kendini anlatma davranışını etkin bir şekilde kullandığı gözlenmiştir.
- Güler Sabancı'nın genel olarak kendisine doğru gelen fikirleri yaşama geçirdiği söylenebilir. Eğitim hayatıyla ilgili kararları çoğunlukla ailesiyle fikir uyumu içerisinde almıştır. Ancak sonrasında kendisine doğru gelen fikirleri gerçekleştirmekten çekinmemiştir. Ailesinin uygun gördüğü bir arkadaş çevresinin yanı sıra, kendi çevresi dışından veya siyasi görüş farklılığı yaşadığı insanlarla dahi iletişim kurmaya çalışmıştır. Dolayısıyla Güler Sabancı'nın iş veya özel hayatında fikir uyumuna önem verdiği ifade edilebilir.
- Mesafeli ancak içten ve sıcak bir duruşa sahip olan Sabancı'nın, amcası Sakıp Sabancı'dan bahsetmesi, onun dünya görüşüne sahip olması ve bunu sürdürmesi, geçmiş deneyimler ile başarılarından bahsetmesi hikayelere verdiği önemi ortaya koymaktadır. Güler Sabancı'nın amcasında takdir etmiş olduğu "tevazu" özelliği kendisinde de görülmektedir. Kendisine yöneltilen övgüler esnasında gücün sadece kendisinde olmadığına, aksine hep birlikte uyum içerisinde güçlü hareket edilerek kazanıldığına vurgu yapmaktadır. Ayrıca Güler Sabancı, aile içerisindeki ilk kadın temsilci olmanın getirdiği sorumlulukla da özellikle kadın

haklarını savunması ve bunun için gerçekleştirdiği çalışmalar ile Sakıp Sabancı'dan kalan "kadın hakları mirası"nın devamlılığını sağlayarak, örgütsel hikayelere olan sadakatini göstermiştir.

- Güler Sabancı, paydaşlarından birisi olduğu Sabancı Holding bünyesinde, sadece kar amacı gütmek amacıyla çalışmalar yapmakla kalmayıp aynı zamanda ülkenin ekonomik kalkınma ve büyümesinde fayda sağlayacak her alana ön saflarda bulunmasıyla, destekleme ve iyilik yapma yetkinliğini kendisinde var olduğunu göstermektedir. Kendisi, Sabancı Holding bünyesinde yer alan pek çok alanda çalışmalar sürdüren diğer kuruluşların da önemini her fırsatta vurgulamaktadır. Paydaşları ve kurum bünyesinde çalışan tüm bireylerin fikirlerine önem vererek işbirliğinin başarıya için önemli bir gereklilik olduğunu ifade etmektedir. Kadın gücünün ekonomiye katkı sağlayacağı katkı konusundaki çalışmalar ve Sabancı Müzesi aracılığıyla pek çok sanatsal faaliyetlere destek vermektedir.
- İncelenen röportajlar ve basın bültenleri sonucu elde edilen ifadelerden de görüleceği üzere Güler Sabancı, kişisel özellikleri ve ailesinden almış olduğu özellikleri ile şuan içerisinde bulunduğu çalışmaları bağdaştırmaktadır. Şuan ki izlenimleri ve başarıları ile kendi kişisel nitelik ve yetkinliklerinin bir nedensellik içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda "kadın olma"nın kendisine ve diğer tüm kadınlara kazandırdığı nitelikler üzerinde durarak bir bakıma hem kendisi adına hem de tüm kadınlar adına bireysel/toplumsal bir nitelikleri tanıtmaya taktiğini kullandığını söylemek mümkündür.
- Güler Sabancı, kurumsal anlamda öncülük etmiş olduğu çalışmaların hepsinin ülke ekonomisine ve kalkınmasına sağlayacağı faydalar üzerinde durmaktadır. Bu çalışmaların hangi alanda ve anlamda katkı sağlayacağını açıklamasının yanı sıra ülkede örgütsel öncülüğün sağlanarak devam ettirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenlerden dolayı Güler Sabancı'nın pek çok alanda gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmekte olduğu eylemler aracılığı ile diğer birey ve kurumlara da örnek teşkil ettiği söylenebilir. Ayrıca aile içerisinde ki erkek çoğunluğuna karşılık tek kadın paydaş olması nedeniyle Güler

Sabancı'nın çoğu röportajında, kadının sosyal ve ekonomik hayattaki konumunun güçlendirilmesi için çalışmalar yapılmasında öncülük ettiği görülmektedir

- Sabancı, gerekli olduğu durumlarda başka kişilerden destek almanın önemine işaret etmektedir. Geçmişte de pek çok durumda birçok kişinin kendisine destek olduğunu ve gerekli olduğu durumlarda yalvarma/yardım isteme davranışını kendisinin rahatlıkla gösterebileceğini ifade etmiştir.
- Kendisi gerekli durumlarda rapor vermekten/açıklama yapmaktan kaçınmamakta, gerek bireysel alanıyla ilgili yöneltilen sorularda gerekse örgütsel anlamda gelen sorularda gerekli olduğu durumlarda açıklama yapmaktadır. İncelenen röportajlarda kendisine yöneltilen her soruda muhakkak açıklama yaptığı görülmüştür.
- Güler Sabancı kendisini işine adanmış her fırsatta dile getirmektedir. Arabasında dahi çalıştığını belirterek, vaktini doğru ve verimli kullanmak adına ne kadar dikkatli olduğunu görülebilir. Kendisine yöneltilen “evlilik” sorularında da kariyer odaklı bir insan olmasını sebep göstermesi nedeniyle “kendisini işine adanmış başarılı bir iş kadını” olduğu söylenebilir Aynı zamanda hem sosyal yaşam ve tatillerinden hem de iş hayatından taviz vermediği ve eşitlik ilkesini benimsediği açıkça görülmektedir.
- Sabancı'nın, herhangi bir alanda bir başarı söz konusu olduğunda onun ön plana çıkarılması ve ondan övgüyle söz edilmesi gerektiğine inandığı ve bunu bizzat uyguladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra Sabancı, bir başarı söz konusu olduğunda bunun tek başına kendisinin bir başarısı olduğunu söylemek yerine, bunun ortak bir çalışmanın ürünü olduğunu ve her şeyin bir ekip çalışması olduğunu ifade etmektedir.
- İncelenen metinlerde Güler Sabancı'nın, sanat ekonomi gibi pek çok alanda gerçekleştirilen çalışmaların (inovasyon süreçleri ve nanoteknoloji gibi) sadece tek yönlü bir katkı değil, ülkemize pek çok alanda katkı sağlayacağını ifade ederek çoğaltma taktiğini kullandığı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda söz konusu metinlerde Güler Sabancı'nın özür dileme, gözdağı verme, yadsıma, engel koyma, öğrenilmiş çaresizlik ve vurgulama gibi davranışlarda bulunduğu dair bir ifadeye rastlanılmamıştır.

Mustafa V. Koç'un bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı kodlar ile kurumsal izlenim yönetimi taktiklerine dayalı kodların analizlerinin değerlendirmesi:

- Mustafa V. Koç'un röportaj ve basın bültenleri incelendiğinde ise, elde edilen ifadeler doğrultusunda kendisinin kendini anlatma/kendini açma davranışını gösterdiği ifade edilebilir. Bazı ifadelerinde kendisine ait bilinenlerin, örneğin hobilerinin, doğru bilinmediği ve aslında onun bu konularda yeteri kadar tanınmadığı yönünde olmuştur. Yapılan röportajlar aracılığı ile aslında Mustafa Koç'un nelerden hoşlandığı nasıl bir hayatı olduğunun bilgileri merak edenler için paylaşılmaktadır. Yaşadığı anıları anlatarak da hem kendi kişisel özellikleri hem de aile ilişkileri hakkında ufak bilgilerin edinimi sağlanmaktadır.
- Mustafa Koç'un kurumsal alanda yapılan çalışmalarda genel olarak işbirliği içerisinde çalıştığı görülmektedir. Genç beyinlerin eğitim olanaklarının geliştirilmesi ile istihdam edilmelerine ön ayak olarak, kurumsal alanda tüm dünyada desteklenen "Kadın Hakları" gibi bir konularda fikir uyumu içerisinde hareket edilmesinin önemine işaret etmektedir.
- Mustafa V. Koç'un dedesi Vehbi Koç'un gelenekleri doğrultusunda iş hayatını şekillendirdiği ve örgütsel normları bu yönde belirlediği görülmektedir. Vehbi Koç'un sahip olduğu örgüt kültürü doğrultusunda yönlendirdiği karar mekanizmasını kendisine hem bir hedef hem de çalışma stratejisi olarak benimseyen Mustafa Koç, bunu aynı zamanda birlikte çalışmakta olduğu paydaşlarının ve çalışanlarının da benimsemesi gerektiğini düşünmekte bu da kendisinin örgütsel hikayelere verdiği önemi göstermektedir. Aynı zamanda Koç Topluluğu'nda bulunan her bir ferdi Koç Ailesi'nin bir ferdi olarak gördüğünü de sözlerine eklemiştir.
- Koç, kadın haklarının güçlendirilmesine olan desteğinin yanı sıra, temel hak ve özgürlükler arasında ilk sırada bulunan "yaşam hakkı"nın doğru bir şekilde gözetilmesi için çeşitli çalışmalar sürdürmüştür. Ayrıca "Meslek Lisesi

Memleket Meselesi” konulu bir sosyal sorumluluk projesi ile de meslek liseli gençlerin topluma kazandırılmasına ön ayak olmuş ve tam destek sağlamıştır.

- Mustafa Koç, ifadelerinde kişisel özellikleri, iş hayatındaki yetkinlikleri ile içerisinde bulunduğu çalışmaları bağdaştırmıştır. Başarılarının, kendi kişisel nitelik ve yetkinliklerinin nedensellik bağlamıyla örtüştüğünü ifade etmiştir. Aynı zamanda iş hayatındaki kazanımlarının örneğin iş disiplinin özel hayatında da işine yaradığını ve bu disiplin sayesinde gerekli sabrı gerekli yerlerde gösterebildiğinin altını çizmiştir. Dolayısıyla iş disiplini ve yetenekleri hakkında bilgi vermesinden Koç’un bireysel reklam/niteliklerini tanıtıcı bir yol izlediği sonucuna varılabilir.
- Mustafa Koç, kurumsal anlamda öncülük etmiş olduğu çalışmaların hepsinin ülke ekonomisine ve kalkınmasına sağlayacağı faydalar üzerinde durmuştur. Bu çalışmaların hangi alanda ve anlamda katkı sağlayacağını açıklamasının yanı sıra ülkede öncülüğünü sağlayarak devam ettirilmesinin önemine işaret etmiştir. Bu nedenlerden dolayı Mustafa Koç pek çok alanda gerçekleştirmiş ve gerçekleştirmekte olduğu eylemler aracılığı ile diğer birey ve kurumlara da örnek teşkil etmiştir. Örneğin; “Kadın hakları” konusunda hem bireysel hem kurumsal hem de toplumsal olarak hareket edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunların yanı sıra Koç’un, kendi yaşam tecrübelerinden ve öğrendiklerinden yola çıkarak kendi aile hayatında da örnek bir birey olmayı hedeflemiş olduğu söylenebilir. Özellikle çocuklarına örnek olma konusuna ve temkinli davranmaya çalışması bunu destekler niteliktedir.
- Mustafa Koç örgütsel anlamda gerek şirket bünyesinde gerekse uluslararası projelerde “takım çalışması” ve “yardımlaşma”nın, birlikte hareket edilmesinin önemini vurgulamış ve yardım isteme davranışına gerekli durumlarda başvurulmasında bir sakınca olmadığını ifade etmiştir.
- Yapılan röportajlardan, Mustafa Koç’un gerekli durumlarda açıklama yapmaktan kaçınmadığı görülmüştür. Gerek özel hayatı gerekse iş hayatıyla ilgili gelen sorulara mutlaka açıklama getirmiştir.
- Mustafa V. Koç’un, ailesinin iş stratejisi denilebilecek geleneklerine de sahip çıkarak, kendisine bir yol haritası çizdiği söylenebilir. Her yaptığı çalışmada

başarının elde edilebilmesi için gerekli gördüğü tüm parametrelerin gerçekleştirilmesinin gerekliliğinden de bahsetmiştir. Kendisinin özel hayatına verdiği önemin yanı sıra iş hayatındaki başarıları ve disiplini ile iş odaklı bir yönetici olduğu sonucuna varılabilir.

- İncelenen metinlerden yola çıkarak Koç'un elde edilmiş başarılarından övgü ile söz ettiği sonucuna varılabilir. Herhangi bir alanda kazanılmış olan başarıyı önemseyip bu başarılarından övgülerle söz ettiği söylenebilir.
- Mustafa V. Koç, topluluk bünyesinde gerçekleştirilen çalışmaların (meslek liselerine yönelik çalışmalar, kadın haklarına ilişkin çalışmalar gibi) yalnızca etki ettiği alana değil, toplumsal düzlemde her alana sağlayacağı katkı üzerinde durarak çoğaltma taktiğini kullandığı sonucuna varılabilir.

Yapılan analiz sonucunda söz konusu metinlerde Mustafa V. Koç'un özür dileme, gözdağı verme, yadsıma, engel koyma, öğrenilmiş çaresizlik ve vurgulama gibi davranışlarda bulunduğu dair herhangi bir ifadeye rastlanılmamıştır.

SONUÇ

Bireyler arasındaki biyolojik ayırım, toplumsal süreçlere dahil olarak “kültürel bir inceltilmeye” maruz kalmaktadır. Bu sayede oluşan cinsiyet farklılıkları sürekli olarak yeniden üretilerek, toplumsal cinsiyeti ortaya çıkarmaktadır⁴⁰⁹. Sosyal olarak kadın ve erkeğe yüklenen roller ile şekillenen toplumsal cinsiyetin, sadece sosyal hayatta değil aynı zamanda örgütsel alanda da kendini gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel yaşamda gösterilen davranışlar, bireylerin kurumsal izlenimlerini etkilemektedir. Bu izlenimler, kadın veya erkek her bireyin kendine has oluşturmak istediği imajları ve arzu ettikleri etkileri yaratmak için kullanılmakla birlikte, yönetilme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Bu yönetilme ihtiyacı da bireyler arası etkileşimin ilk basamağı olan iletişim olgusunun etkin şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Zihinsel bir süreç olan iletişim kurma eylemi ise zihinsel öğelerin, kişisel beceri ve yeteneklerin bir arada kullanıldığı ve çevresel uyumu baz alan bir kavram olan bilişsel iletişim yetkinliğini ortaya koymaktadır. Bireyin entelektüel yanına işaret eden bilişsel iletişim yetkinliği izlenimleri oluşturmada, korumada ve yönetmede öncelikli bir görev üstlenmektedir. Bu nedenle hem kadın hem de erkeklerin iletişimin bilişsel yönü ile kurumsal izlenimleri bir bütün olarak görmeleri gerekmektedir.

Bireysel anlamdaki davranışların yansımaları niteleyen izlenimler, örgütsel ortamda kullanıldığında kurumsal izlenimlere atıfta bulunmaktadır. Örgüt ortamında ise kadına ve erkeğe atfedilen farklı nitelikteki özellikler iletişim kurma biçiminden iş yapma biçimine, motivasyondan verimliliğe kadar her alanda çalışanları etkilemektedir. Bu da örgüt ortamındaki bireylerin davranışlarını yönlendirmektedir.

Bireylerin ise bu davranışları tek başına değil, sadece belli bir sistemin parçası olarak ele alınabilmektedir. Bu sistem, söz konusu bireyin çevresine nasıl davranacağına ilişkin beklenti içerisine girmekte ve davranışlarını bu çerçevede şekillendirmelerini beklemektedir⁴¹⁰. Bu sosyal sistem örgütsel anlamda bakıldığında faaliyet gösterilen toplumsal çevre olarak karşımıza çıkmaktadır. Faaliyet gösterilen

⁴⁰⁹ Giddens, a.g.e., s.509.

⁴¹⁰ Andaç Demirtaş. “Sosyal Sınıflandırma Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet.” **İletişim: Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, (2004), s. 39.

toplumsal çevre, benimsediği kültürel normlar aracılığıyla hem bireylerde hem de örgütsel çerçevede örgüt üyelerinden bir takım rol beklentiler içerisine girmektedir.

Teorik olarak örgütsel yaşamda kadın ve erkekte beklenen bu rollerin, sosyal yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da karşılık bulması beklenmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında yapılan analizde; kadın ve erkek yönetici olarak seçilen Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un bilişsel iletişim yetkinliğine dayalı davranışları ile kurumsal izlenim yönetimi taktiklerinin benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Yani toplumsal cinsiyet olarak nitelendirdiğimiz cinsiyet farklılıkları teoride kadın ve erkeğe farklı roller biçerken, örgütsel bakış açısıyla yapılan bu uygulamada farklı bir sonuçla karşımıza çıkmıştır. Örneğin, teoride kadınların erkeklere göre, başkalarına daha bağımlı olduğu ve bu yüzden yalvarma/yardım isteme davranışını daha çok kullandıkları ifade edilirken, yapılan analiz sonucunda hem Güler Sabancı'nın hem de Mustafa V. Koç'un yalvarma/yardım isteme davranışını gerekli olduğu durumlarda hiç tereddüt etmeden kullanabildiklerine dair ifadeler rastlanmıştır.

Cinsiyet açısından bakıldığında, teoride kendi anlatma/kendini açma davranışının kadınlarda daha yaygın olduğu ve kadınların kendilerini erkeklere göre daha iyi ifade ettikleri belirtilmektedir. Ancak yapılan analiz sonucunda her iki yöneticinin de kendini anlatma davranışını çok rahat kullanabildiği, hem özel hem iş yaşamları ile ilgili bilgileri çekinmeden samimiyetle ifade edebildikleri görülmüştür.

Ancak ulaşılan bu sonuçlar Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un birebir aynı düzeyde bilişsel iletişim yetkinliğini ve kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini kullandığını göstermemektedir. Şöyle ki, Güler Sabancı'ya ait metinlerin analizinde kendisinin geleneksel Türk kadını profiline tam olarak uymadığı görülmüştür. Fakat Güler Sabancı'nın konumu ve topluma mâl olmuş olmasından dolayı bu tür davranışları toplumsal onay göyerek toplumsal anlamda meşrulaştırılmıştır. Dolayısıyla Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç'un incelenen kodlar nezdinde sonuçlarının benzer olması, bilişsel iletişim yetkinleri ve kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini birebir aynı düzeyde kullandıkları anlamına gelmemektedir.

Bu bulgular ışığında bilişsel iletişim yetkinliği ile kurumsal izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bu araştırmada bu iki kavramın birbirleriyle yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Örneğin; fikir uyumu yetisi ile görüş birliği taktiğinin örtüşmesi, destekleme ve iyilik yapma yetisi ile yardımcı olma taktiğinin örtüşmesi ve övgü taktiği ile yağcılık/kendini sevdirmeye taktiğinin örtüşmesi örnek olarak verilebilecek olup bu örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Yapılan araştırma sonucu doğrultusunda bir değerlendirme yapılacak olursa, kurumsal izlenimleri cinsiyetten öte toplumsal taleplerin ve bilişsel iletişim yetkinliğinin şekillendirdiği sonucuna varılabilir. Çünkü kadın veya erkek, yönetici konumunda bulunan her birey toplumsal beklentilere göre ve kurum içi sorumlulukları çerçevesinde davranışlarını gerçekleştirmektedirler. Bilişsel iletişim yetkinliği ise tamamen bireysel ve de zihinsel bir süreç olduğundan bireysel farklılıklara işaret etmektedir. İletişim biliminin kazanımları ile de bilişsel iletişim yetkinleri belirlenmektedir. Bu da kurumsal izlenimleri şekillendirmede ve bilişsel iletişim yetkinliğini kullanmada cinsiyet farklılıklarının çokta etkili olmadığını göstermektedir.

Diğer taraftan Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç, gösterdikleri bilişsel iletişim yetkilikleri ve kurumsal izlenim yönetim taktiklerinin, örgütsel açıdan hem imaj hem itibar hem de kimliklerine olumlu etkilerde buldukları ifade edilebilir. Çünkü bu yetkinlikler doğrudan kurumsal algılanmaları etkilemekte bu da kurumsal izlenimleri şekillendirmektedir. Bir anlamda imaj transferi ile Güler Sabancı ve Mustafa V. Koç kendi imajlarını kuruma doğrudan yansıtmaktadır. Bu bağlamda örgütsel olarak güven duyulan, tutarlı olarak algılanan, kalitesi ve kimliği açısından onay gören yöneticilerin bireysel yetkinliklerinin kuruma yansıdığı sonucuna rahatlıkla varılabilir.

Özetle söylenebilir ki, bireylerin bilişsel iletişim yetkinlik düzeyleri onların kurumsal izlenimlerini etkilemektedir. Faaliyet gösterilen toplumsal çevre, toplumsal talepler ve beklentiler, yöneticilik vasfının gereklilikleri gibi tüm faktörler cinsiyet farkı gözetmeksizin bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir. Dolayısıyla bilişsel iletişim yetkinliği ve kurumsal izlenimler açısından bakıldığında, kültürel düzlemde ortaya çıkan kadın erkek ayrımı, örgütsel yaşamda farklı dinamiklerin devreye girmesiyle çok etkili olmamaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akbaba, Sırrı. **Öğrenme Psikolojisi**, 5. Baskı, Pegem Akademi, 2012.

Aydın, Betül (Ed.). **Gelişim ve Öğrenme**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Babacan, Eylin ve Füsün Topsümer ve Aylın Göztaş (Ed.). **Stratejik Pazarlama İletişimi: Temel Kavramlar**. İzmir: Gama Basım Yayın ve Dağıtım, 2011.

Baş Türker ve Ulun Akturan, **Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

Bhasin, Kamla. **Toplumsal Cinsiyet “Bize Yüklenen Roller”**, Kader Ay (çev.), İstanbul: Kadav Yayınları, 2003.

Butler, Judith. **Cinsiyet Belası**, Başak Ertür (çev.), Metis Yayınları, 2005.

Chitode, J. S. **Communication Theory**, First Edition, Pune India:Technical Publications, 2014.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı**, 15. Basım, Remzi Kitapevi, 2006.

Çiftçi, Hale Dere. **İletişim Becerileri**, Ankara: Turgut Özal Üniversitesi Yayınları No:014. 2013.

Demarais, Ann and Valerie White, **First Impressions:What You Dont Know About How Others See You**, New York:Bantam Books, 2004.

Direk, Zeynep. (drl.),**Cinsiyetli Olmak, Sosyal Bilimlere Feminist Bakışlar**, 5. Basım, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2015.

Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 31. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.

Dökmen, Zehra. **Toplumsal Cinsiyet**, 6. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2015.

- Dubrin, Andrew J. **Impression Management In The Workplace, Research, Theory And Practice**, 1. Published, New York And London: Routledge, 2011.
- Eroğlu Erhan ve A. Halûk Yüksel (Ed.). **Etkili İletişim Teknikleri**, 1. Baskı, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2775, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1733, 2013.
- Fine, Cordelia. **Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması**, Kıvanç Tanrıyar (çev.), İstanbul: Sel Yayıncılık, 2011.
- Goldstein, Sam and Jack A. Naglieri, (Ed.), **Encyclopedia Of Child Behavior And Development**, Springer- Verlag New York Inc., 2010.
- Giddens, Anthony. **Sosyoloji**, Cemal Güzel (hızl.), 1. Baskı, İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2012.
- Goffman, Erving. **Gündelik Yaşamda Benliğin Sunumu**, Barış Cezar (çev.), 3. Basım İstanbul: Metis Yayınları, 2014.
- Göztaş, Aylin ve Füsün Topsümer (Ed.), **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Hogg, Michael A. ve Graham M. Vaughan, **Sosyal Psikoloji**, 1. Baskı Ankara: Ütopya Yayınevi, 2007.
- İnceoğlu, Metin. **Tutum Algı İletişim**, 5. Baskı, Beykent Üniversitesi Yayınevi, 2010.
- İzgören, Ahmet Şerif. **Dikkat Vücudunuz Konuşuyor**, 48. Basım, Ankara: Elma Yayınevi, 2010.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 10. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2003.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. **Yeni İnsan ve İnsanlar**, 16. Basım, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 4. Basım, Ankara, 1991.

- Mutlu, Erol. **İletişim Sözlüğü**, 4. Basım, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2004.
- Mısırlı, İrfan. **Genel ve Teknik İletişim**, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.
- Oakley, Ann. **Sex, Gender and Society**. England: Ashgate Publishing Company, 2015.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, İstanbul: Derin Yayınları, 2012.
- Oskay, Ünsal. **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Özkanal, Berrin. **Halkla İlişkiler Uygulamaları Ve Örnek Olaylar**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2796, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1754.
- Tutar, Hasan, M. Kemal Yılmaz ve Ömer Eroğlu, **Genel ve Teknik İletişim, Kavram Türler Teknolojik Gelişmeler**, Geliştirilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayınevi, 2012.
- Tekinalp Şermin ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırmaları ve Kuramları**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2013.
- Tüfekçioğlu, Hayati (Ed.), **İletişim Sosyolojisi**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2666, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1632.
- Ünlü, Sezen (Ed.). **Sosyal Psikoloji-1**, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1288.
- Yılmaz, Gözde. **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları No:11, 2005.
- Yurdakul Nilay Başok ve Ahmet Bülent Göksel, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No:15, 2007.

MAKALELER

- Alver, Birol. “Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Sosyal Ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:14, 2005.
- Akatay, Ayten. “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:16, 2009.
- Akdağ, Mustafa. “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:14, 2005, ss.1-21.
- Akdağ, Mustafa. “Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2005.
- Akdoğan, Asuman ve Ebru Aykan, “İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Sayı:60, 2008, ss.6-21.
- Akın, Ayşe ve Simge Demirel, “Toplumsal Cinsiyet Kavramı Ve Sağlığa Etkileri”, **Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Özel Eki, Cilt:25, Sayı:4, 2003.
- Akpınar, Reva Balcı. “Duygusal Yüz İfadelerini Anlama Becerisini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Öğretim Programı”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Vol:1, No:1, 2004.
- Akpınar, Burhan . “Biliş Ve Üstbiliş (Metabiliş) Kavramlarının Zihin Felsefesi Açısından Analizi”, **Turkish Studies Journal**, Vol: 6 No:4, 2011, ss. 353-365.
- Aksoy, Ramazan ve Vecdi Bayramoğlu. “Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri” **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt:4, Sayı:7, 2012, ss.83-94.

- Akyol, Evrim Mayatürk ve Gönül Budak, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25, Sayı:2, 2013, s.155-174.
- Arslan, Hasan. “Dinî Tutumların Oluşum, Gelişim ve Değişimi”, **Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2009, ss.77-96.
- Atak, Metin. “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi”, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2005, ss.59-67.
- Avşaroğlu, Selahattin ve Ömer Üre, “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, Sayı:18, 2007.
- Balkan, M. Onur, A. Emin Serin, ve Semih Soran, “Çatışma Yönetim Stratejilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014, Cilt:13, Sayı:50 <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068689/5000063750>
Erişim Tarihi: 28.05.2016.
- Basım, H. Nejat ve İlker Tatar, “Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:39, Sayı:4, 2006, ss.225-244.
- Bayrakçı, Mustafa. “Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:14, 2007, ss.198-210.
- Biber, Mahir ve Neş'e Başer, “Üniversite Öğrencilerine Yönelik Matematikte Öğrenilmiş Çaresizlik Ölçeği Geliştirilmesi”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:2, 2014, ss.492-504.
- Bostrom, Nick and Anders Sandberg, “ Cognitive Enhancement: Methods, Ethics, Regulatory Challenges”, *Science and Engineering Ethics*, 2009, Vol:15, No:3, ss.311-341. <http://www.nickbostrom.com/cognitive.pdf> Erişim Tarihi: 02.04.2016.

- Buluç, Bekir. “Yönetimde Örgütlenme Süreci”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, 1996, ss.513-522.
- Büyükbaykal, Güven. “İletişim İle İletişim Sürecinin Yaşamımızdaki Yeri”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:16, 2003, ss.185-191.
- Büyükkaragöz, Savaş ve Şahin Kesici. “Öğretmenlerin Hoşgörü Ve Demokratik Tutumları”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl:2, Sayı:3, 1996, ss.353-365.
- Cangöz, Banu. “İleri Yaşlar İle Genç Yetişkinlerde Kodlama Düzeyinin Örtük Ve Açık Bellek Üzerindeki Etkisi”, **Türk Geriatri Dergisi**, Cilt:5 Sayı:4, 2002, ss.125-131.
- Çakıcı, Dilek. “Şema Kuramının Okuduğunu Anlama Sürecindeki Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:30, 2011, ss. 77-86.
- Çalışır, Gülsüm ve Fatma Okur Çakıcı, “Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Sosyal Medyada Kurulan Benlik İnşasının Temsili”, **Turkish Studies Journal**, Volume:10, Issue:10, 2015.
- Çelik Hilal ve Halil Ekşi, “Söylem Analizi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:27, Sayı:27, (2008), ss.99-117.
- Çetin, Fatih ve H. Nejat Basım, “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:35, 2010, ss.255-269.
- Çubukçu, Hatice. “Kişilerarası İletişimde Devingenlik: Yeni Bir İletişim Modeline Doğru” **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt23, Sayı:1, 2006, ss.75-87.
- Demir, Şirvan Şen. “Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, 2011, ss. 127-150.

- Demiral, Özge. “İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye’deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular” **Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2016, ss.43-66, s.44.
- Demirbilek, Sevda. “Cinsiyet Ayırıcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı:511, 2007.
- Demircan, Nigar ve Adnan Ceylan. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, **Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2003, ss.139-150.
- Demirtaş, Andaç. “Sosyal Sınıflandırma Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet.” **İletişim: Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2 Sayı:2, (2004), ss. 33-53.
- Demirtaş, Mine. “Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları Ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”, **Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt: 28, Sayı:1, 2010, ss.411-444.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde “İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009, ss.53-83.
- Duman, Şirin Atakan, Aysin Paşamehmetoğlu, Ahmet Burak Poyraz, “Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Journal Of Business Economics And Political Science**, Vol:2, No:4, 2013, ss.75-89.
- Durğun, Serpil. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık. Cilt:3, Sayı:2, 2006, ss. 112-132.
- Duru, Erdinç. “Öğretmen Adaylarında Empati-Yardım Etme Eğilimi İlişkisi Ve Yardım Etme Eğiliminin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, 2002, ss.21-36.

- Dönmez, Ali .“Bilişsel Sosyal Şemalar”, **Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, 1992.
- Elsbach, Kimberly D. “Organizational Perception Management”, **Research in Organizational Behaviour**, Vol:25, 2003, ss.297-332.
- Erözgen, Atılgan. “Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Etkileyen Faktörler” **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:26, Sayı:26, 2007, ss.59-72.
- Ersoy, Ersan. “Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın Ve Erkek Kimliği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı:2, 2009.
- Geçikli, Fatma. “Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt:20 Sayı:1, 2004,ss.107-116.
- Gencel, Ufuk. “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:3, 2001, ss. 164-218.
- Gök, Maide. “Kadına Yönelik Şiddetin Kuramsal Temelleri Ve Çözüm Önerileri”, **Turkish Studies Journal**, Volume:11 Issue:2, 2016. ss.451-472.
- Görmüş, Alparslan Şahin, Serdar Aydın ve Gülfiz Ergin, “İşletme Bölümü Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin Cinsiyet Rollerini Bağlamında İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1,2013, ss.109-128.
- Güldü, Özgür ve Müge Ersoy Kart, “Toplumsal Cinsiyet Rollerini ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:64, Sayı:3, ss.97-116.
- Güler, Burcu Kümbül. “İşsizlik Ve Arattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:55, Sayı:1, 2005.

- Gülgöz, Sami. “Bilişsel Psikolojide Uygulamalar”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt:11,Sayı:37, 1996, ss.24-35.
- Gülova, Asena Altin and Özge Demirsoy, “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment: An Empirical Research on Employees of Service Sector”, **Business and Economics Research Journal**, Vol:3, No:3, 2012.
- Gündoğdu, Rezzan. “Farklı Puan Türüne Göre Eğitim Fakültesine Gelen Öğrencilerin Kendini Açma Davranışlarının İncelenmesi”, **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:7 Sayı:2, 2010.
- Hazar, Çetin Murat. “Kişilik Ve İletişim Tipleri”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2006, ss.125-140.
- Hepkon, Zeliha. “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:4, 2003, ss.175-211.
- İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:24, Sayı:4, 2010.
- İşmen, Esra. “Duygusal Zeka Ve Problem Çözme”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:13, 2001, ss.111-124.
- Kalan, Özlem Gündüz. “Reklamda Çocuğun Toplumsal Cinsiyet Teorisi Bağlamında Konumlandırılışı: 'Kinder' Reklam Filmleri Üzerine Bir İnceleme”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:38, 2010.
- Kalemci, Rabia Arzu ve İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Alanda Meşruiyet Kavramının Açılımı: Kurumsal Ve Stratejik Meşruiyet”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2 S.403-413.

- Karabey, Canan Nur ve Ömer Faruk İşcan. "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, 2007, ss. 231-241.
- Karaçor, Süleyman ve Ali Şahin, "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:8 2004, ss.96-117.
- Karakuş, Mehmet ve Sedat Alev, **Öğretmenlerin Bireysel Ve Örgütsel Değerleri İle İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:13, Sayı:33, 2016, ss.137-152.
- Karcıoğlu, Fatih, M. Kürşat Timuroğlu, ve Orhan Çınar, "Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl:20, Sayı:63, 2009, ss.59-76.
- Karatepe, Selma. "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, Cilt:7 Sayı:23, ss.77-97, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879232.pdf> Erişim Tarihi: 16.06.2016.
- Kaya, Deniz ve Cenk Keşan. "İlköğretim Seviyesindeki Öğrenciler İçin Cebirsel Düşünme Ve Cebirsel Muhakeme Becerisinin Önemi" **International Journal Of New Trends İn Arts, Sports & Science Education**, Cilt:3 Sayı:2, 2014.
- Kaya, Hülya ve Emine Akçin. "Öğrenme Biçemleri/Stilleri Ve Hemşirelik Eğitimi", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2002, ss. 31-36.
- Kaypak, Şafak. "Toplumsal Cinsiyet Bakış Açısından Kente Bakmak", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2014.
- Keklik, Belma. "Öğretim Üyelerinin Dış Görünüşlerinin Öğrenciler Tarafından Algılanma Biçiminin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:3, 2012.

- Kılınç, Sibel ve Fuat Torun, “Adil Dünya İnancı”, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar- Current Approaches in Psychiatry** Cilt:3, Sayı:1, 2011, ss. 1-14.
- Korkut, Fidan. “Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri”, " **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:23, 2002.
- Kuzu, Tülay Sarar. “Etkileşimsel Model’e Uygun Okuma Öğretiminin Türkçe Bilgilendirici Metinleri Anlama Düzeyine Etkisi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:37, Sayı:1, 2004, ss 55-77.
- Köklü, Nilgün .“Tutumların Ölçülmesi Ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2,1995, ss. 81-93.
- Maden, Sedat. “Türkçe Öğretmeni Adaylarının Sözlü İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, **Ekev Akademi Dergisi** Yıl:14, Sayı:44, 2010, ss.145-154.
- Metin, Hasan . “Empatik İletişim ve Yönetişim”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, Sayı:32, 2011, ss.177-204.
- Nacar, Fatma Songül ve Songül Tümkaya “Analysis Of The Relationship Between The Communication Of The Class Teachers And Their Skills To Solve İnterpersonal Problems”, *Elementary Education Online*, 2011, Cilt:10, Sayı:2 ss.493-511.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/viewFile/5000037952/5000036810>, Erişim Tarihi: 03.05.2016.
- Nartgün, Şenay Sezgin, Demet Zafer Güneş, Emine Selin Kepekcioglu,. Çiğdem Selvi, Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği, **The Journal Of Academic Social Science Studies, International Journal Of Social Science**, Volume:6 Issue:1, 2013, ss.1065–1090.

- Özby, Yaşar, Şerife Terzi, Serdar Erkan, Zeynep Cihangir Çankaya, “Üniversite Öğrencilerinin Profesyonel Yardım Arama Tutumları, Cinsiyet Rollerini ve Kendini Saklama Düzeyleri”, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 4, 2011.
- Özdemir, Tülay. “Tasarımda Renk Seçimini Etkileyen Kriterler”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2005, ss.391-402.
- Özdemir, Erkan. “Cinsiyet Bazlı Farklılıklar Ve Erkek Tüketicilere Yönelik Pazarlama Stratejileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009 Cilt:8 Sayı:29, ss.259-281.
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000068263/5000063326>
Erişim Tarihi:21.05.2016.
- Özdemir, Murat. “Nitel veri analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma” **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2010, ss.323-343.
- Özer, Mehmet Akif. “Bir Modern Yönetim Tekniğı Olarak Algılama Yönetimi Ve İç Güvenlik Hizmetleri”, **Karadeniz Araştırmaları**, Cilt:33 Sayı:33, 2012, ss.147-180.
- Pala, Aynur. “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23, 2008, ss.13-23.
- Saylı, Halil ve Özlem Yaşar Uğurlu, “Kurumsal İtibar Ve Yönetimsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:3, 2007, ss.75-96.
- Sears, David O., Jonathan L. Freedman, Letitia and Anne Peplau, “Social Cognitive (Sosyal Biliş)”, Ali Dönmez ve Nizamettin Koç (çev.), **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:24, sayı:1, 1991.
- Seven, Mehmet Ali ve Ali Osman Engin. “Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2008.

- Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2005, ss.317-339.
- Sözbilir, Mustafa, Gürsel Güler, ve Alper Çiltaş. “Türkiye’de Matematik Eğitimi Araştırmaları: Bir İçerik Analizi Çalışması.” **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, Cilt:12, Sayı:1, 2012, ss.565-580,
- Tanrıöğen, Zeynep Meral, Ramazan Baştürk ve Meral Uras Başer, “İlköğretim Okullarında Cinsiyet ve Örgütsel Rollere Göre Örgüt Kültürü Algısı”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2014, ss.170-180.
- Taşkın, Feyza ve Roşan Dilek, “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2010.
- Temel, Ayşen, Mehmet Yakın, Sema Misci, “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansımaları”, **Yönetim Ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**. Cilt:13, Sayı:1, 2006.
- Tınaztepe, Cihan. “Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2012, ss.53-63.
- Tosun, Nurhan Babür. “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın Ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1, 2003.
- Tümkaya, Songül ve Ayten İflazoğlu. “Ç Ü Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Otomatik Düşünce ve Problem Çözme Düzeylerinin Bazı Sosyo Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:6, 2000.

- Tüzün, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar, “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi”, *E-Journal of Yaşar University*, 2008, Vol:9, Num:2, ss.1011-1027. http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no9_vol3_03_tuzun_caglar.pdf Erişim Tarihi: 27.06.2016.
- Taş, Ali .“Türk Girişimcilerin Algılanan Meşruiyet Düzeylerine İlişkin Bir Odak Grup Çalışması”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2013.
- Uğurlu, Özge. “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi”, Sayı:38, 2008, ss. 145-164.
- Uyguç, Nermin “Cinsiyet, Bireysel Değerler Ve Meslek Seçimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi** Cilt:18, Sayı:1, 2003, ss:93-103.
- Ünsar, Sinan. “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2009, ss.43-56.
- Vatandaş, Celalettin. “Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı”, **Sosyoloji Konferansları Dergisi**, Sayı: 35, 2007.
- Vural Z. Beril Akıncı ve Mikail Bat, **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2013.
- Yaylacı, Gaye Özdemir. “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, **Bilig – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:36, 2006, ss.93-112.
- Yavuzer, Yasemin. “Okullarda Saldırganlık/Şiddet: Okul Ve Öğretmenle İlgili Risk Faktörleri ve Önleme Stratejileri” **Milli Eğitim Dergisi**, Cilt:40, Sayı:192, 2011, ss.43-60.
- Yücel, İlhami. “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Akademik Bakış Dergisi*, 2013, Sayı:35, ss.1-20. <http://akademikbakis.org/eskisite/35/40.pdf> Erişim Tarihi: 27.05.2016.

Yıldız, Fatih. “Freud'da Ahlak Duygusunun Kaynağı ve Kant'ın Ahlak Düşüncesi”, **Felsefe Ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:19, 2015.

Yılmaz, Bülent. “Toplumsal İletişim ve Kütüphane”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt: 20,Sayı: 2, 2003, ss.11-29.

Xinyan, Li. “Cognitive Transfer And English Writing”, *English Language Teaching*, 2008, Vol:1, No:1, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082581.pdf> Erişim Tarihi: 02.04.2016.



DİĞER KAYNAKLAR

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56792b030b8de8.27468435 Erişim: 22 Aralık 2015.

<http://www.turkiyegazetesi.com.tr/yasam/158916.aspx> Erişim Tarihi: 19.06.2016.

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/144/ozturk.htm Erişim tarihi: 05.06.2016

http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/49858/34864/06.hafta_davran%C4%B1%C5%9Fsal_karar.pdf Erişim Tarihi: 2 Haziran 2016.

<https://www.sabanci.com.tr/sabanci-toplulugu/yonetim-kurulu-ve-ust-yonetim/k-11> Erişim Tarihi: 19.07.2016.

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=116805> Erişim Tarihi: 19.07.2016.

<http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/mustafa-v-koc> Erişim Tarihi: 21.07.2016.

<http://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/mustafa-v-koc> Erişim Tarihi: 21.07.2016.

Mücahit Gültekin, “Bilimsel Araştırmalarda Kadın-Erkek Farklılıkları”, Aile Akademisi Derneği, Bursa, 2014, s.12-13. http://turkiyeaileplatformu.com/wp-content/uploads/2014/07/arastirma_kadin_erkek_farkliliklari.pdf Erişim Tarihi:27.12.2015.

Vehbi Çelik, “Örgütsel Hikayeler Ve Okul Kültürünün Analizi”, 23. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004, Malatya. <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/332.pdf> Erişim Tarihi: 19.06.2016.

Nilgün Karataş Gümüştas, Uğur Yozgat ve Dilek Zamantılı Nayır, “Çatışan Kurumsal Baskılara Cevap: Piyasa Ve Topluluk Mantıkları İkiliminde Örgütler”, **22. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, Mayıs 22-24, 2014, Konya.
https://www.academia.edu/7156098/%C3%87ATI%C5%9EAN_KURUMSAL_BASKILARA_CEVAP_P%C4%B0YASA_VE_TOPLULUK_MANTIKLARI_%C4%B0K%C4%B0LEM%C4%B0NDE_%C3%96RG%C3%9CTLER
Erişim Tarihi: 17.06.2016.

Güler Sabancı Röportajları ve Basın Bültenleri

<http://www.hurriyet.com.tr/guc-kelimesini-sevmiyorum-basarili-bir-kadinim-bunu-da-tek-basima-yapmadim-19687623> Erişim Tarihi:10.06.2016.

<http://www.girisimhaber.com/post/2011/01/24/Anadolunun-Kadin-Basari-Hikayesi-Guler-Sabanci.aspx> Erişim Tarihi:12.06.2016.

http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/sokak/373033/Guc_kullanmiyor__gucunu_kullaniyor.html Erişim Tarihi: 09 Haziran 2016.

<https://www.sabanci.com/tr/basin/basin-bultenleri/sabanci-holding-yonetim-kurulu-baskani-guler-sabanci-dan-dunya-kadınlar-gunu-mesaji/i-3787> Erişim Tarihi: 12 Haziran 2016.

<https://www.sabanci.com/tr/basin/basin-bultenleri/succeed-dergisi-guler-sabanci-roportajini-kapak-haberi-yapti/i-1482> Erişim Tarihi: 10.06.2016.

<https://www.sabanci.com/tr/basin/basin-bultenleri-arsiv/guler-sabanci-brisa-surdurulebilir-degisim-konferansi-nda-konustu/i-3418> Erişim Tarihi: 20.06.2016.

Mustafa V. Koçun Röportajları ve Basın Bültenleri

<http://www.gazetevatan.com/ercan-inan-307570-yazar-yazisi-bir-agacin-altinda-hareketsiz-3-saat-bekledigim-oldu-disiplini-ve-sabri-ogrendim/> Erişim Tarihi: 16.06.2016.

<http://www.fortuneturkey.com/koc-gercekten-hayirsever-bir-millet-miyiz-9119> Erişim Tarihi: 20.06.2016.

<http://www.fortuneturkey.com/heforshe-kampanyasina-turkiye-de-dahil-oldu-9409> Erişim Tarihi: 19.06. 2016.

<http://www.fortuneturkey.com/mustafa-v-koc---bayilerimizden-guc-aliyoruz-1713> Erişim tarihi 20.06. 2016.

<http://www.koc.com.tr/tr-tr/koc-gundem/basin-odasi/PressRelease/14.01.2009.pdf> Erişim Tarihi: 22.06.2016

http://www.koc.com.tr/tr-tr/koc-gundem/basinodasi/PressRelease/2010.04.09_mlmm.pdf Erişim Tarihi: 23.06.2016.

TEZLER

- Aydın, Duygu. “*Reklam Hafızası Ve Reklam Beğenirliği İlişkisi: Televizyon Reklamlarına İlişkin Deneysel Bir Çalışma*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.
- Bahadır, Muhammet. “*Resmi ve Özel İlköğretim Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007.
- Demir, Kamile. “*Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002.
- Esen, Ural. “*Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 2012.
- Eken, İhsan. “*Reklamda Absürtlüğün Etkileri: Bilişsel Tepkilerin Yön Verici Rolü*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Gümüş, Nurcan. “*Çocuk Evlerinde Bulunan Kız Çocuklarının Sosyalizasyonu Üzerine Niteliksel Bir Araştırma*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Hazneci, Yeşim. “*Oluşturmacı Öğretmen İletişim Beceri Ölçeği’nin Geliştirilmesi Ve İlköğretim Öğretmenlerinin Sınıf İçi İletişim Becerilerinin İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Kardaş, Nergiz. “*Fen Eğitiminde Argümantasyon Odaklı Öğretimin Öğrencilerin Karar Verme Ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2013.
- Kırhan, Aylin. “*Üniversite Öğrencilerinin Tematik Televizyon Kanal Tercihleri Kullanımlar Ve Doyumlar Kuramı – Sosyal Öğrenme Kuramı Çerçevesinde Maltepe Üniversitesi’nde Bir Çalışma*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Özcan, Ayşegül. “*Toplumsal Cinsiyet Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rol Tutumlarına Etkisi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 2012.

- Özdemir, Nihan Gümrükçü. “*Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Sanyer, Zehra Güngör. “*Diplomaside İletişim Yönetiminin Uygulanması*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Sayıcı, Mehmet. “*İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2012.
- Şahin, Gülin Nur. “*Üniversite Öğrencilerinin Kendini Açma, Öznel İyi Oluş Ve Algıladıkları Sosyal Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2011.
- Şıvgın, Nihal. “*Cinsiyet Rollerini Eğitim Etkinliklerinin Anasınıfına Devam Eden 60-72 Aylık Çocukların Toplumsal Cinsiyet Kalıp Yargularına Etkisinin İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Tetik, Burak. “*İnternet Bağımlılığı İle Dikkat Süreçleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Uzalgören, Pınar. “*Yaşlılarda Fiziksel Bir Aktivite Olarak Dans Eğitiminin, Bellek Performansı, Benlik Saygısı Ve Yaşam Kalitesi Üzerinde Yarattığı Değişikliklerin İncelenmesi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2015.
- Ünalı, Serdar. “*Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

EKLER

EK 1: Kodlama Formları

Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodlama Formu	
Bireysel (Kişisel) Sunum Sözlü Sunum	Kendini Anlatma
	Fikir Uyumu
	Hikayeler
	Özür Dileme
	Destekleme ve İyilik Yapma
Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodlama Formu	
Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri	Yağcılık
	Bireysel Reklam
	Örnek Olma
	Yalvarma
	Gözdağı Verme
Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri	Rapor Verme
	Özür Dileme
	Yadsıma
	Engel Koyma
Yöneticinin Kendisi, İş Odaklı ve Çalışan Odaklı Taktikler	Yöneticinin Kendisi Odaklı Taktikleri
	İş Odaklı Taktikler
	Çalışan Odaklı Taktikler
Çevre Odaklı Taktikler	Övgü
	Görüş Birliği
	Yardımcı Olma
	Öğrenilmiş Çaresizlik
Kendine Odaklı Taktikler	Örnek Olma
	Vurgulama
	Çoğaltma
	Niteliklerini Tanıtma

EK 2: Bilişsel İletişim Yetkinliğine Dayalı Kodlar ve Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktiklerine Dayalı Kodların Analizi İçin Belirlenen Anahtar Kelimeler

Bilişsel İletişim Yetkinliklerine Dayalı Davranışlar	Anahtar Kelimeler
Kendini Anlatma	Güç, Özellik, Aile, Yetenek, Sevmek, İş, Davranış, Tutum, Eğitim, Evlilik, Çocuk, Merak, İlgi, Zevk, Seçim, Tevazu, Karakter, Kişilik, Yeti, Kariyer, Başarı, Okul.
Fikir Uyumu	Biz, Paydaşlar, Ortaklar, Karar, Birliktelik, Çalışmak, Planlamak, Görüş, Hedefler, Strateji, Vizyon, Misyon, Topluluk, Şirket, İş Birliği, İmza, Onay, Sonuç Odaklılık, Paylaşım.
Hikayeler	Aile, Gelenek, Geçmiş, Değerler, Öncü, Topluluk, Köklü, Uzun Vadeli, Strateji, Paydaşlar, Anmak, Devamlılık, Plan, Öngörmek, Başarı, Büyüme, İş Ahlakı.
Destekleme ve İyilik Yapma	Sorumluluk, Destek, Proje, Zorunluluk, Nesil, Kadın, Girişimci, Genç, Teşvik, Hak, İstemek, Hibe, Öncü, Gelişim, Paylaşım, İlerleme, İstihdam, Kalkınma, Teknoloji, Önem, Strateji, Hedef, Çaba, Hizmet, Görev, İhtiyaç.

Kurumsal İzlenim Yönetimi Taktikleri	Anahtar Kelimeler
Bireysel Reklam	Aile, Değer, Tevazu, Güç, Lider, Odak, İnanç, Saygı, Yardım, Sorumluluk, Yönetmek, Çeşitlilik, Sevmek, İstek, Hedef, Okul, Yetenek, Kabiliyet, Minnet, Arkadaş, Destek.
Örnek Olma	Öncü, Devamlılık, Değişim, Odak, Başarı, Gelişim, İlerleme, Planlı, Teşvik, Destek, İvme, Gelişim, Başlangıç, Liderlik, İlk, İyi, Önemli, Teknoloji, Hibe, Sürdürülebilirlik, Fark Yaratmak, Yayımlama.
Rapor Verme	Önemli, İnanç, Cevap, Soru, Gerekece, Sebep, Neden, Açıklama.
İş Odaklı Taktikler	Görev, Hizmet, Hedef, İlerleme, Yönetim, Paydaş, Karar, Strateji, Gelişim, İş, Çalışma, Verimlilik, Çalışma, İnanç, Denge, Uyum, Birliktelik, Mükellef, Sorumluluk, Sürdürmek, Gelişime Açık, İş Ahlakı, Vizyon, Misyon, Kalite, Verimlilik, Aşama, Önem, Çalışan, Büyüme, Gereklilik
Övgü	Gurur Duymak, Başarı, Değer, Hakimiyet, Kariyer, Liderlik, Minnet, Tevazu, Örnek.
Yardımcı Olma	El Uzatmak, Sorumluluk, Gelecek, Çalışmak, Yaratmak, Girişimcilik, Girişim, Yenilik, Yenilikçilik, Araştırma, Teknoloji, Destek Vermek, İhtiyaç, Gelecek, Zorunluluk, Çaba, Bursiyer, İlerletmek, Saygı, Kadın, Mutluluk, Paylaşım, İhtiyaç, Genç Nesil.
Vurgulama	Öncü, Örnek, Başarı, Farklılık, Yenilik, Büyüme, Güven, Saygı, İnovasyon.
Çoğaltma	Strateji, Çalışma, Öngörü, Yenilik, Liderlik, Devamlılık, Proje, Destek, Değişim, Teşvik, Gelecek, Kadın, Sanat, Yeterlilik, İhtiyaç, Önem, Yurtdışı, İstihdam, Farklı, Sektör, Kurum, Genel, Yayımlama, Öncü, Ortak.

EK 3: Güler Sabancı'ya Ait Analiz Edilen Röportaj ve Basın Bültenleri

1.RÖPORAJ, Hürriyet, 14.01.2012.

GÜÇ KELİMESİNİ SEVMİYORUM BAŞARILI BİR KADINI BUNU DA TEK BAŞIMA YAPMADIM.

O gerçekten güçlü bir kadın. Kendinden önce mekâna enerjisi ve karizması giriyor. İnsanlarla göz teması kurarak konuşuyor. Böylece gerçekten dinlediği ve ilgilendiği duygusunu veriyor. Mesafeli ama samimi. Ciddi ama neşeli. Kendisinin olduğu kadar karşısındakinin esprilerine de hakkını vererek gülüyor. Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üyesi Güler Sabancı nasıl yaşadığını ilk kez anlattı.

Türkiye'nin en varlıklı ailelerinden birinde doğdunuz. Çocukluğunuza dair neler hatırlıyorsunuz?

- Ben ilk torundum. Dedemin yanında büyüdüm. Dedem Hacı Ömer Sabancı beni, kendisine gelmiş bir hediye olarak görüyor. Altı oğlu var ve ben aileye gelen ilk kız çocuğuyum. Dedemin, fabrikada çalışan makinelere bakıp sevincinden ağladığını hatırlarım. Güçlü bir insandı. Gücü de sadece kendinden gelirdi. Sıfırdan başlamıştı. Pamuk işçiliğinden pamuk sanayiciliğine geçmiş olmaktan çok gurur duyardı. “En büyük ibadet çalışmaktır” derdi.

Dedeye karşı büyük bir hayranlık hissediliyor sözlerinizden...

- Çalışmaya, dürüstlüğe çok önem veren biriydi. Babası için ne kadar önemli olduğunu bildiğinden Sakıp Sabancı mezar taşına “Gurur eşeklik, hilekârlık ahmaklıktır” yazdırmıştı. Ukalılığı sevmezdi. Çok şükür ailemizde en önemli değerlerimizden biri de tevazudur.

Böyle bir ailenin ferdi olarak kariyeriniz başka türlü şekillenebilir miydi?

- 3-5 yaşında dedem Hacı Ömer Sabancı ile fabrikaya gidermişim. İnsan doğduğundan 7 yaşına kadar geçen dönemde şekillenirmiş. 12 yaşında onu kaybedene kadar yanımdaydım. Böyle bir aile ortamında, doğal bir yönlendirme varsa bunu kabul etmek durumundayım.

Başka türlü bir hayatı hiç mi düşünmediniz?

- Hayır, hiç düşünmedim. Çalışma hayatım çok dolu geçti. Çok önemli projeleri gerçekleştirme imkânım oldu. Çok önemli bir takımın içindeydim.

Hangi projelerde yer aldınız?

- Rahmetli Sakıp Amcam'ın liderliğinde diğer amcalarımla heyecanlı, yeni ortaklıkların yapıldığı, yepyeni dönemlerin yaşandığı bir çalışma hayatım oldu. 1980'ler, 1990'lar...

Türkiye'nin ekonomik anlamda büyük değişimler ve dönüşümler geçirdiği yıllar...

- Kesinlikle. 1986'da yabancılarla ilk ortaklık olan Belçikalı'larla Bekart projesinde lider takımındaydım. DuPont'la, Bridgestone'la ortaklıkta da yine öyle ekibin içinde yer aldım. Heyecan verici işlerdi. ABD'ye, Japonya'ya gitmek, anlaşmalar yapmak, ortaklıklar kurmak...

Ve Sabancı Üniversitesi'nin kuruluşunda da siz varsınız yine.

- Kendimi bu anlamda seçilmiş ve şanslı hissedirim. 1994'te aile üniversiteyi kurma kararı aldığında bu görevi bana verdi ve beni destekledi. Bunlar hayatımı o kadar doldurdu ki başka türlü bir hayat düşünmedim.

Dünyanın en güçlü kadınları listelerinde sizi sürekli görüyoruz. En son Financial Times gazetesinin listesinde ikinci sıradaydınız. Dünyanın en güçlü ikinci kadını olmak nasıl bir his?

- Güç kelimesini sevmiyorum. Başarılı bir kadın olduğuma inanıyorum. Bunu da tek başıma yapmadım. Başarı tek başına olmaz. Çok iyi ekiplerle çalıştım, çok iyi imkânlarım oldu. Başarılı olmak, fark yaratmak insanı mutlu eder. Başarı kişinin yaşama şevkini artırır ve mutluluk verir.

Sabancı Holding, üniversite, müze... Çok farklı şapkalarınız çok farklı sorumluluklarınız var. Siz en çok hangisiyle uğraşmayı seviyorsunuz?

- Hepsiyle.

Hepsini eşit derecede seviyor olamazsınız. Anneler bile çocuklarını eşit sevmiyormuş. Yapılan araştırmalar öyle söylüyor.

- Olabilir ama hiçbir anne de bunu itiraf etmez...

Lassa'da asgari ücretle çalıştım

KARİYER

* Lise çağlarında her gencin başında kavak yelleri eser. Ben de bir ara iç mimar olmaya heveslendim. Zannediyorum en küçük amcamın evi için gelip giden mimarlardan etkilendim.

* Sakıp Amcam'a "İç mimari okuyacağım" dedim. O hiçbir zaman hayır demez, güzellikle ikna ederdi. Bana "Tabii neden olmasın. Ama imkânın var, kendi evlerin olur onları yaparsın" dedi.

* Ondan sonra bir daha tereddüdüm olmadı. Boğaziçi Üniversitesi'nde işletme okurken çalışmaya başladım.

* Okuldan sonra Lassa'ya giderdim. Lassa'nın ilk yılında asgari ücret aldım.

* 14 yıl KORDSA'da genel müdürlüğün ardından 1997'de Sabancı Holding Lastik ve Takviye Malzemeleri grup başkanı oldum. Mayıs 2004'te holdingin başına geçtim.

Kriz zamanı karar verici olursunuz

TOPLANTI

* Her toplantı hedefi ve gereğine göre yönetilir, ona göre katılır. Bir genelleme yapmak doğru değil.

* Bazen konuşmak gerekir, bazen dinlemek. Bazen tartışmak, bazen de sadece yönetmek gerekir.

* Kriz zamanı daha karar verici; hazırlık, strateji oluşturma dönemindeyse daha katılımcı olursunuz. Ama doğru zamanda doğru yönetim tarzını kullanmak gerekir.

* Hedefi ne olursun olsun başarılı bir toplantı olması için gündem ve katılım önceden bilinmeli.

Mutlaka kahvaltı yaparım

GÜNE BAŞLARKEN

* 7.00-7.30'da kalkarım.

* Normalde 23.00-23.30 gibi uyumaya giderim.

* Evden çıkmadan kahvaltı yaparım, gazetelere bakarım.

* Önemli kararları sabah almak veya almamak gibi genellemelerim yok.

* Hazırlıklı olduğum sürece günün her saat verimli olabilirim.

Zaman zaman yoga yapıyorum

SPOR

* Spora çok önem veririm. Hemen her gün yapmaya çalışırım.

* Her sabah uyandıktan kısa bir süre sonra koşu bandına çıkarım.

* Seyahatlerimde imkan varsa sporumu aksatmam.

* Zaman zaman yoga da yapıyorum.

* Orta, lise ve üniversitede tenis oynadım ve uzun yıllar dansa gittim.

* Hafta sonları açık havada iki-üç saat yürüyüş yapmayı çok severim.

Çorbacıyım, kırmızı et yemem

BESLENME

* Sağlıklı beslenmeye çalışıyorum.

* Daha çok sebze ve balık ağırlıklı besleniyorum. Kırmızı et ve ekmeğe yememeye çalışıyorum.

* Çorba çok severim.

* Günde üç öğün yerim.

* Akdeniz başta olmak üzere en çok Japon, Tayland, Vietnam ve Uzakdoğu mutfaklarını severim.

* Arada sırada yemek pişiririm.

Balıkçılarını tercih ederim

MEKAN

* Dışarıda yemeği dostlarla olursa severim.

* Balıkçılarını tercih ederim.

* Müdavimi olduğum restoranlar arasında İstanbul'da Kıyı, Sabancı Müzesi'ndeki Changa, Ulus 29 ve Karaköy Lokantası'nı sayabilirim.

* Yeni mekanlara açığım. Yeni açılan yerleri denemeyi aslında severim, isterim ama çok vakit bulamıyorum maalesef.

Hiç önemsemem, sadece araç

OTOMOBİL

* İlk otomobilim Toyota Corolla'ydı.

* Otomobil hayatımda çok önemsedğim bir konu değil.

* Daha çok bir yerden başka bir yere ulaşımını sağlayan araç gibi görürüm.

* Şoförüm var. İstanbul trafiğinde şart ve arabadaki zamanı iPad ve telefonla iş için kullanabiliyorum.

Avyalık'taki eve kaçış

TATİL

* Yıllık iznimin bir kısmını genellikle temmuz ayında kullanırım.

* Yazın ve hafta sonları Avyalık'a gitmeye çalışıyorum.

* Tatil için ayrıca planlama yaparım. İşle karıştırmam.

* Dinlenme tatili, eğlence tatili, keşif tatili... Hepsinin yeri ayrı, hepsini dengeli yapmaya çalışıyorum.

* Tekne ve otel yerine yazlık ev tercih ederim.

Salzburg ve Basel'i kaçırmam

HOBİ

* En büyük hobim sanat. Hemen her alanına ilgim var. Özellikle klasik müzik konserlerine ve sergilere gitmeyi severim.

* Salzburg Müzik Festivali ve Art Basel'i kaçırmam; muhakkak giderim.

* Venedik Bienali'ni fırsat olursa takip ederim.

* Yeni şarap tadımlarını da fırsat buldukça yapıyorum.

* 20-25 yıldır Selçuklu eserleri topluyorum. Koleksiyoner belgem var.

* Biyografi kitapları okumayı severim. Şu anda Steve Jobs'ın biyografisini okuyorum ve hayatından çok etkilendim.

* Gelecekle ilgili planlarımı anlatmayı değil ama gerçekleştirdikten sonra paylaşmayı severim.

DEMOKRASİ SADECE EKONOMİK KALKINMAYLA OLMAZ

Türkiye 2011'de yakaladığı ekonomik büyümeyle dünyada takdir topladı. Ekonomik büyümenin yanında kültürel ve ilkesel büyümeyi de 'gerektiği biçimde' gerçekleştirebiliyor muyuz?

- Sekiz yıl önce Picasso sergisini yaptığımızda Fransız bir gazeteci, "Müzeniz muazzam. Teknik şartları Picasso'yu ağırlayabilecek düzeyde. Her şeyi başarmışsınız. Yönetiminiz iyi, aile olarak destekliyorsunuz ama yeterli ilgi olacak mı" diye sordu. O sergide, kültürel izdiham yaşandı. Bir kırılma oldu. Müze, ziyaretçilere, "Sergiye girmeden paltolar çıkacak, çantalarınızı yanınıza alamayacaksınız" dedi. İlk kez audiophone verdik. Bunların hepsi ilkti. Şimdi her yerde audiophone var.

Yaygınlaşma söz konusu...

- Her yerde müzeler, sergiler var. Ve artık bu işlerin iyi anlatılması gerektiğini düşünüyorlar. Ülkemizin her şeyin en iyisine layık olduğuna inanıyoruz ve en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Bugün bulunduğumuz nokta yeterli mi? Hayır. Hiçbir konuda yeterli değil. Türkiye'nin her konuda daha iyi olmasını istiyorum. Biliyorum ki yöneticiler, bu ülkeyi sevenler de öyle istiyor. Demokrasimiz de daha iyi olsun

istiyorum. İnsan hakları, hukukun üstünlüğü, eğitimde yeniden yapılanma ve tüm kültürel çalışmalar daha iyi olsun istiyorum.

Bütün bunlar ekonomik kalkınmayla gerçekleşir mi?

- Sadece fiziki kalkınmayla olmaz. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın birlikte ilerlemesini sağlamalıyız. Son 10 yılda çok ivme kazandık. Özel müze, özel üniversite, kültür sanatla uğraşan vakıf sayıları ve ülkenin birçok yerinde çeşitli festivaller katlanarak arttı. Ama yeterli değil. Daha çok ve iyi olması lazım. Ayrıca bizim kültürel anlamda yaptıklarımız İstanbul'la da sınırlı değil. Vakfımız aracılığıyla da kültürel gelişim için çok çalışıyoruz. Mardin'de Sakıp Sabancı Mardin Kent Müzesi'ni ve Dilek Sabancı Resim Galerisi'ni açtık. Adana'da yıllardır bir uluslararası tiyatro festivali yapıyoruz.

REMBRANDT'IN PORTRELERİNDEKİ İFADEYE ÖZEL AYDINLATMA

Sakıp Sabancı Müzesi'ni kurulduğu günden bu yana iki milyondan fazla kişi gezmiş. Bu güne kadar Picasso'dan Dali'ye, Rodin'den halı ve hat sanatına pek çok sergiye ev sahipliği yaptı. Bu yıl Rembrandt geliyor.

- Müze onuncu yılını kutluyor. Bu yıl hayata geçirilecek en önemli sergi Rembrandt olacak. Rembrandt aynaya bakarak resim yapıyor ve tüm derdi ifadeyle ışığı yakalamak ve yansıtmak. Dünyanın en önemli portrecisi.

Pek çok yenilik ve etkinlik müjdesi vermişsiniz.

- Çocuklar için de çok özel programlar hazırlanıyor. Picasso'dan sonra çocuklar "Ben Picasso'yum" diye dolaşıyordu. Şimdi "Ben Rembrandt'ım" demelerini bekliyoruz. Yetişkinler için de program hazırladık: 'Rembrandt or not - Rembrandt mı değil mi'... Rembrandt dünyada en çok taklit edilen ressamlardan biri. Dr. Jörgen Wadum ile Prag Institute ve Kopenhag Üniversitesi profesörleri konuşmacı olacak. Nisan ayında ciddi bir atölye çalışması yapılacak. Bu da bir ilk. Konservasyon atölyesi kurulacak. Bir tablonun Rembrandt'a ait olup olmadığını, nasıl ayırt edeceğimizi öğreneceğiz. Philips tarafından kurulacak LED ışıkları, Rembrandt resimlerindeki ifadeyi en iyi şekilde görmemizi sağlayacak. Bu ışıklandırma yine dünyada en son teknoloji.

2012'de başka yeni sergiler olacak mı?

- Nisan sonunda köşkün üst odaları ki oraya hat odaları diyoruz, tamamen değişiyor. En ileri teknolojiyle donanıyor. Ziyaretçilerimiz tablet bilgisayarlarla sergiye gizecek. Osmanlı hat sanatının en güzel örnekleri olan kitapları, Kuran'ları sayfa sayfa açıp

görme imkânı bulacaklar. Bu eserleri teknolojinin verdiği imkânlarla dokunarak görmek, bir detayı büyütmek de mümkün olacak. Bu şekilde gençlerin de ilgisini çekmek istiyoruz. Ekim ayında da Claude Monet sergisi var.

TANZİMAT'IN NÜ ESERLER BIRAKAN RESSAMLARI

'Bir ülke değişirken Tanzimat'tan Cumhuriyete Türk Resmi' sergisi bütün yıl mı sürecektir?

- Evet şu anda açık ve uzun süre devam edecek. Türkiye'de moderniteyi konuşuyoruz ya, Tanzimat döneminde Atatürk'le aynı yıllarda doğmuş, Çallı'nın, Nazmi Ziya'nın, 1930'ların başında ölen Ruhi Arel ve Halil Paşa'nın eserlerinden çok iyi örnekler var. Halil Paşa, Tanzimat döneminde bir paşa ama harika nü eserler yapmış.

Türk resminin ilk örneklerini verenler daha mı cesurdu?

- Sanat her dönem özgür ve cesur olmalı, sınırları zorlamalı. O dönemde önemli bir batı etkisi var. Koleksiyonumuzdan bu sergi, Batı ile kurulan bağların geçmişini gösteriyor.

EŞYAYI AKILLI HALE GETİRİYORUZ

Sabancı Üniversitesi Nanoteknoloji Araştırma ve Uygulama Merkezi (SUNUM) ile neler yapıyorsunuz?

- Nanoteknoloji Türkiye'nin geç kalmadığı bir alan. Biz de üniversite olarak buraya eğilmeye karar verdik. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile büyük bir projeye girdik. 27 milyon lirası DPT'den, 25 milyon lirası Sabancı Vakfı'ndan olmak üzere toplam 52 milyon liraya SUNUM'u kurduk. Çevre, su, enerji, savunma, sağlık, malzeme ve nano-biyo teknoloji olmak üzere altı alan seçtik. Yapı malzemeleri, gıda ve sağlıkta çok talep var. Eşyayı nanoteknolojiyle daha akıllı hale getiriyoruz. Tüketici nanoyu kirlenmez boya, yanmaz tahta, kirlenmez kumaş gibi görüyor. Eczacıbaşı ve Aksa ile stratejik işbirliği anlaşmaları imzaladık. Amacımız onların ihtiyaçlarına göre dinamik yapıyı geliştirmek. Şu anda görüştüğümüz çok sayıda şirket var. Diğerlerini de bekliyoruz. Yurtdışından da ilgi var. Biz SUNUM'da akademik araştırmalarla endüstriyi buluşturuyoruz. Bu çok önemli.

Neden önemli?

- Geçenlerde Massachusetts Institute of Technology (MIT) Rektörü Susan Hockfield ile görüştüm. Rusların çok iyi teknoloji ürettiğini ama onu sanayiyle buluşturmada, ticarileştirmede yeterince başarılı olamadıkları için, MIT'le işbirliği yapmak istediğini anlattı. Sanayiyle uyumlu teknoloji gelişimi çok önemli. Bu, Türkiye için katma değerli

üretim ve ihracat, cari açığın çaresi demek. SUNUM Direktörü Dr. Volkan Özgüz, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Yusuf Menceloğlu, ve Araştırma ve Lisansüstü Politikaları Direktörü ve Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Hasan Mandal'dan oluşan üçgen akademik çalışmalar ile endüstriyi buluşturacak.

NANOTEKNOLOJİ MERKEZİ

İnsan hücresinden esinlenerek inşaa edilen SUNUM'un dış cephesi hücre duvarını içiyse hücre çekirdeğini yansıtıyor. Merdivenleri DNA sarmalından esinlenilerek spiral şeklinde yapılmış.

2.RÖPORTAJ, *girisimhaber.com*, 24.01.2011.

ANADOLU'NUN KADIN BAŞARI HİKAYESİ: GÜLER SABANCI

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ile yaptığı portre çalışmasını yayınladı. Dr. Rainer Hermann tarafından gerçekleştirilen röportajın ışığında hazırlanan yazıda, Sabancı'nın kariyeri, Türk ekonomisi ve Topluluğun hedefleriyle ilgili bilgiler yer aldı.

Sabancı Holding'den konuya ilişkin yapılan açıklamaya göre, "Anadolu'nun Süper Kadını" başlığıyla yayınlanan yazının başında Güler Sabancı, "Türkiye'de az görülen bir örnek: Büyük bir grubunun zirvesinde başarılı ve istediği hedefe ulaşabilen bir kadın. Şarap üretiyor, çağdaş sanat koleksiyonu yapıyor, kadınların konumunun iyileştirilmesi için çalışıyor, Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden birini, uluslararası açılımı olan bir müzeyi, Sabancı Holding'le de Türkiye'nin önemli gruplarından birini yönetiyor. Bu kadar farklı görev ve faaliyetin bir arada olmasıyla ortaya çıkan çeşitlilik, Güler Sabancı için bir zorluk teşkil etmiyor. Net bir ifadeyle "Aynı anda çok iş yapmak, zaten kadınların güçlü olduğu alandır" diyor ifadeleriyle tanıttı.

Güler Sabancı'nın kariyer yolculuğuna değinilen yazıda, "Güler Sabancı erkekler dünyasında yetişen bir kadın. Büyükbabası Hacı ömer Sabancı sıfırdan başlayarak adını taşıyan şirketler grubunun temelini atmıştı. Altı oğlu vardı, ama hiç kızı olmamıştı. Sonunda ilk torunu kız oldu: Güler, "Cinsiyetler arasındaki ayrılık, elbette önemliydi" diye itiraf ediyor. Ama onun durumunda böyle olmamıştı. Tersine büyükbabası ve amcaları kendisini her zaman yüreklendirmişti. Bir kez olsun "Sen kızsın, yapamazsın"

diyen olmamıştı. Bu arada büyükbabası ve bütün amcaları Anadolu'nun doğusunda, Kayseri'de ve Adana'da dünyaya gelmişlerdi." ifadeleri yer aldı.

Sabancı'nın kadın-erkek arasındaki farklılıklara ilişkin görüşlerine de yer verilen yazıda, "Doğuştan gelen aynı anda çok iş yapma becerisinin yanı sıra kadınla erkek arasında ayrıca "duygusal zeka" gibi bir farkın olduğuna da inanıyor. İnsanın kendi duygularının yanı sıra başkalarınıninkileri de algılayıp anlamasını, empati kurmasını, çeşitliliği yönetmek ve sürdürebilmek açısından son derece önemli buluyor. **Liderlik, çeşitliliği yönetmek demektir.** Güler Sabancı'ya göre bu çeşitlilik yalnızca cinsiyet farklılığından ileri gelmiyor. Ona göre her insan diğerlerinden farklıdır, bu yüzden mesele başkalarını anlamak ve onları teşvik edecek bir alan yaratmaktır" denildi.

Bir öncü

Yazıda Güler Sabancı'nın Türk kamuoyundan ve ekonomisinden ayrı düşünülmesinin mümkün olmadığına vurgu yapılırken "Varlığını hissettiriyor, ama dikkati çekmiyor. Sıcak ve sağlam bir tavırla insanların elini sıkarak yaklaşıyor. Onun bir öncü olduğu sıklıkla söyleniyor. Wall Street Journal, Forbes ve Financial Times gibi yayınlara kendisine "en güçlü ve en başarılı" kadınlar listelerinin üst sıralarında yer verdi.

Güler Sabancı; "Tanınmak ve takdir edilmek güzel şey", diyor. Ama bu, kendisini yönlendirmesine izin vereceği bir şey değil, "güçlü" olarak anılmaktan da hiç hoşlanmıyor. Ona göre bu çok Amerikanvari bir ifade ve yanlış anlamalara yol açabilir. önemli olan bir şeyleri değiştirebilmek, bir şeyleri harekete geçirebilmektir diye düşünüyor. Sonuç olarak başarıya inanıyor, çözümlere ve sonuçlara odaklanıyor" ifadeleri kullanıldı.

Yurt dışındaki Türk algısına ilişkin **Sabancı'nın** görüşleri ise yazıda şu şekilde aktarıldı: "Türkiye'nin dışarıdaki algısına da karşı çıkıyor. Bunun Türkiye'nin gerçek durumuna denk düşmediğini belirtiyor. Bu algılara göre Türkiye'nin geri kalmış olduğu düşüncesini, kasıtlı yapılan genellemelere bağlıyor. "**Bir Türk**"le karşılaşıldığında hepsinin aynı olduğu düşünülüyor. Türkiye'nin genç, dinamik bir nüfus ve açık bir toplumla enerjik bir makine olduğunu söylüyor. Geçen on yılda her alanda ileriye doğru bir sıçrama yaptığını belirtiyor. Güler Sabancı'ya göre Türkiye, büyüme ve iyileştirmeler açısından hala gelişmekte olan bir ülke. Bunun da iyi bir şey olduğunu,

yeni bir ivme verdiğini söylüyor ve her müzik grubunu süsleyecek sıcak, derin sesiyle tekrar gülüyor."

Türkiye Doğru Nuktada

Türk ekonomisine ilişkin olarak yazıda yapılan değerlendirmede şöyle denildi: "Güler Sabancı iş yaşamındaysa bu kadar sabırlı değil. Burada hızlı olmak gerekiyor. özellikle de Türkiye büyüme yolunda olduğundan ötürü. Geçen yıl (2010) ekonomi yüzde 8 oranında büyüdü. Güler Sabancı holdingin toplam bilançosunun da bu oranda artmış olacağını, faizlerden, vergilerden ve indirimlerden elde edilen gelirin ise yüzde 15 oranında artmasını bekliyor: 'Yeni yılda yine iyi olacağız, yüzde 5 ya da daha fazla bir büyüme oranıyla'. Güler Sabancı 2005'te Türkiye'nin "Avrupa'nın çin'i olacağı" iddiasında bulunmuştu. "İşte şimdi öyleyiz" diyor. Krizlerle sarsılan fakir bir evden büyümenin motoru haline dönüşmüş olmasını iki etkene bağlıyor: Bir taraftan bankaların yarısının çöktüğü 2001 krizinden sonra esaslı değişiklikler yapıldı. Bankacılık sektörü bu durumdan güçlenerek çıktı, önemli alanlar liberalleştirildi, halkçı politikaların ekonomiye etkisi küçültüldü, politik açıdan hazine üzerinde disiplin uygulanmaya başladı. Diğer taraftan Türkiye, ciro sağladığı pazarların portfolyosunu genişletti. Avrupa'da durgunluk olduğunda diğer ihracat pazarları açık kaldı. Sabancı Holding de bu patlamadan yararlanacağı beş iş kolundan oluşan bir alanda çalışmaktaydı. Güler Sabancı "Türkiye bugün bize bölgesel ve küresel aktör olma imkanı veriyor" diyor. Türkiye'nin çevresinde büyük bir potansiyel görüyor. çünkü Türkiye, dünyanın dengesinin doğuya ve Asya'ya kaymasından yararlanabilme konusunda doğru noktada. Güler Sabancı, büyümek, daha çok iş yapmak ve daha fazla refah sağlamak için gelecek yıllarda her şeyden önce bölgede barışın hakim olmasını ve artık çatışmaların olmamasını diliyor."

Yazıda ayrıca, "Alman kültürüne karşı bir ilgisi var. Alman yatırımcıların olduğu gibi Sabancı da kalitenin ve verimliliğin, yararlılığın ve mükemmeliyetin peşinde. Bu konuda Alman girişimcilerle daha çok işbirliği yapmaktan mutlu olacağını söylüyor" ifadeleri kullanıldı.

3.RÖPORTAJ, Cumhuriyet, 20.09.2015

GÜÇ KULLANMIYOR, GÜCÜNÜ KULLANIYOR

Onun gücü, banka hesabında art arda dizilen rakamlarda değil; dışarıdan bakan bizlere-başına ne gelmiş olursa olsun- şanslı görünebilmesinden geliyor. Nasıl ki bir yönetmen bir kareyi diğerine bağlayarak bize bir hikâye anlatıyorsa, Güler Sabancı da kendi hikâyesinin kurgusunu ince ince örüyor. Bize başına gelenleri ve aldığı darbeyi değil; o darbeyle nasıl baş ettiğini gösteriyor.

“Bu yüzyıl bizim, yani kadınların yüzyılı olacak. Her kadın benim olanaklarıma sahip değil. Dolayısıyla onlara yardım etmek için bir şey yapmak da benim görevim.”

Bu sözler, Fortune dergisi tarafından Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (EMEA) bölgelerinin en güçlü dördüncü kadını ilan edilen Güler Sabancı’ya ait.

Sabancı soyadının, bu memlekette yaşayanlar için ne ifade ettiği malum. Bu adla doğmak, dünyaya 5-0 önde başlamak anlamına gelebilir. Altı oğul sahibi Hacı Ömer Sabancı’nın aileye gelen ilk kız torunla nasıl bir mutluluk yaşadığını düşünürsek, Güler Sabancı skoru 6-0’la başlatıyor.

Gerçekten o kadar şanslı mı?

İnsan şans için türlü türlü tarifler yapar, neyi kazanıp neyi kaybettiğinize bağlıdır tarifiniz. Güler Sabancı şanslı doğanlardan. Serveti dillere destan bir aileye doğmanın yanında; Milliyet gazetesinin düzenlediği Türkiye Güzellik Yarışmasının sonuçlarını tahmin totosunda renkli televizyon, Dilek Sabancı’nın şirket kutlamasında yapılan çekilişte uçak bileti kazanacak kadar da şanslı biri o.

Kendisi de NTV’de İpek Cem ile yaptığı bir söyleşide “Şanslı bir kişi olduğumu düşünüyorum” diyor; “Bir kere sağlıklıyım. İkincisi, hakikaten sevgi dolu bir ailede büyüdüm. Üçüncüsü de, birçok imkânım oldu, birçok destekleyenim oldu, yapmak istediklerimi yapabilmem için. İnsanların sevdiği bir işte çalışabilmesinin hayatın en önemli nimetlerinden biri olduğuna inanıyorum”.

Ancak annesiyle babası ayrıldığında henüz küçük bir çocuktuk, çok sevdiği dedesini kaybettiğinde 12, babası İhsan Sabancı’yı kaybettiğinde 24 yaşındaydı.

En küçük amcası Özdemir Sabancı bir suikast sonucunda, onu hep koruyup kollayan amcası Sakıp Sabancı ise erken yaşta kansere yakalanıp hayatlarını kaybettiler. 2004

yılında Sabancı Holding'in başına getirilmesi, ailede büyük ayrılıklara yol açtı. Bu açıdan bakınca şans dengesi nasıl da bozuluyor...

Etki yaratmak ve direnmek

Ancak onun gücü, banka hesabında art arda dizilen rakamlarda değil; dışarıdan bakan bizlere –başına ne gelmiş olursa olsun- şanslı görünebilmesinden geliyor. Nasıl ki bir yönetmen bir kareyi diğerine bağlayarak bize bir hikâye anlatıyorsa, Güler Sabancı da kendi hikâyesinin kurgusunu ince ince örüyor. Bize başına gelenleri ve aldığı darbeyi değil; o darbeyle nasıl baş ettiğini gösteriyor.

Her ne kadar güç sözcüğüyle anılmaktan hoşlanmasa da bir güç hikayesi onunki. Ancak “güç kullanan” değil, değişim yaratmak için “gücünü kullanan” bir hikaye...

Gücün sözlük anlamına bakalım: Fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, efor.

Etki yaratmak ve direnmek. İkisi de Güler Sabancı'nın hayatında karşılığını buluyor.

1955 doğumlu. TED Ankara Koleji'nde okurken hep hareketliliğiyle, neşesiyle tanındı. Babaanne ve dede tarafından şımartılmış, ele avuca sığmaz bir çocuktü... Kolejde onu sakinleştirmenin yolu, ona sınıf başkanlığını teslim etmekle bulundu. Sorumluluk alınca durulduğuna dair ilk işaretti bu.

Bütün Sabancı'ların kızı

Bütün Sabancı'ların kızı Yıllığında yazılanlara göre “kazandığı ve kaybettiği her şeyin sebebi çenesiydi”. İnsanları konuşarak fethediyor, bir yandan da çok konuştuğu için uyarılıyordu. Lisedeyken iç mimar olmaya heves etti ama aile çok sıcak yaklaşmadı.

O yalnızca annesiyle babasının değil, bütün Sabancı'ların kızıydı. Babası İhsan Bey dedesi ve amcaları gibi sanayiye meraklı değildi. Tam tersi... Onun için önemli olan futboldu; futbol ve Adana Demirspor. Belki de babasının bu “uzaklığı” yüzünden amcalar Güler ile ilgili kararlarda söz sahibi olmayı tercih ettiler.

Güler Sabancı Ankara'dan sonra İstanbul'a, Boğaziçi Üniversitesi'ne İşletme okumaya geldi. Aslında üniversiteyi yurtdışında okumak istiyordu. Amcalar “Olmaz” dediler. “Ya babası gibiyse huyu? Gider de geri dönmezse?” korkusu hâkimdi aileye. Ailede “hayır” demek yerine o reddedişi görkemli bir şekilde gerekçelendirmek meşhurdu. “Burada okursan arkadaşların olacak” dediler, “hayatın boyunca içinde olacağın bir muhitin olacak, Türkiye'de çalışacaksan Türkiye'yi daha iyi tanıman gerekiyor”.

Amcalarının hayalindekinden de geniş bir muhiti oldu. Cem Boyner, Bülent Eczacıbaşı, Asaf Savaş Akad, Nilüfer Göle, Sezen Aksu, Alev Ebuuzziya, Komet, Mehmet Gülerüz, Ömer Uluç...

“Hep beklenen, kendi çevrem dışından arkadaşlar edindim” diye anlatmıştı Milliyet’te Ahmet Tulgar’a; “Onu tanıdığımda Hasan Cemal Cumhuriyet gazetesi genel yayın müdürüydü, ben de işte kapitalist dünyanın, Sabancı ailesinin kızı... Ama bunlar dostluğumuza bir sınır getirmedi”.

Aile bölündü

Üniversitede okurken başladı Lassa’da çalışmaya. 1978’de okulu bitirdi. 1983’te Kordsa Genel Müdürü oldu. 1997’ye gelindiğinde holding yeniden yapılanıyordu. Ona Lastik ve Takviye Malzemeleri Grup Başkanlığı emanet edildi. 1994’te daha çetrefilli bir emaneti devralmıştı: Sabancı Üniversitesi’ni kurmak.

Üniversite ilk öğrencilerini kabul ettiğinde yıl 1999’du. Bugün The Times Higher Education’ın dünyanın 50 Yaşın Altındaki En İyi 100 Üniversitesi sıralamasında 13. sırada yer alıyor. Üniversitenin yanı sıra Sabancı Müzesi’nin kuruluşuna da öncülük etti. Mardin’de de bir müze, Adana’da ise uluslararası bir tiyatro festivali yarattı.

Bütün bunlar olurken ailede basınç artmıştı. Özdemir Sabancı’nın öldürülmesiyle sarsılan aile, Sakıp Sabancı’nın vefatıyla çözülme noktasına geldi. Her ne kadar Türkan Sabancı 2009’da Habertürk’te Balçıçek İlter’e verdiği söyleşide “(Sakıp Bey) ölümünden 3 gün önce Güler’e ‘Yerime senin gelmeni istiyorum’ demiş. Bu ailede kabul edilmedi. İtiraz edildi, istenmedi. Güler yüzünden aile bölündü” dese de, ayrılığın miladı bu değildi. Üçüncü kuşak yetişip holdingde söz sahibi olmak istedikçe kurumsallaşma yolları tıkanıyor, tartışmalar artıyordu.

Sabancı Holding’in başına geçerken yalnızca erkekler dünyasının kurallarına değil, kendi ailesinin itirazlarına da direniyordu. Sakıp Sabancı’nın onu halefi olarak seçmesi tesadüf değildi. Genç yaşlarından itibaren yavaş yavaş bu koltuk için hazırlıyordu onu amcası. Güler Sabancı’da Sakıp Sabancı’nın genleri vardı. Yaşam enerjisi, toplumsal analizlere olan ilgisi, siyasetin içine girmeden siyaseti yönlendirebilme yetisi ve yanından hiç ayırmadığı neşesi.

Dokunulabilecek mesafede duruyordu o da. Ya üniversite mezuniyetinde öğrencilerle dans ederken ya da bir partide makarena yaparken görüntülenebiliyordu. Dev sanayi yatırımlarının yanına dayısıyla birlikte ürettikleri şarapları ekleyebiliyor, Sabancı

Vakfı'nda özellikle kadın hakları konusundaki çalışmalara destek veriyordu. Amcasının mirasını boşa çıkarmadı, Güler Sabancı 11 yıldır başarıyla Sabancı Holding'in başında. Aynı zamanda Siemens AG Yönetim Kurulu'nda, Birleşmiş Milletler Global Compact Yönetim Kurulu'nda ve MIT Energy Initiative'in Uluslararası Danışma Kurulu'nda görev yapıyor.

O liste başında, Türkiye nerede?

Onu Frankfurter Allgemeine "Anadolu'nun Süper Kadını", Algemeen Dagblad "Çağdaş Türkiye'nin Bir Numarası", Avusturyalı Kurier ise "Modern ve Güçlü Türk Kadını" olarak tarif ediyor. Ancak bu sıfatları ve "en" listelerini tek başına okumak yetmiyor. TÜİK'in haziran verilerine göre Türkiye'de işgücüne katılma oranı erkeklerde yüzde 72.4 iken kadınlarda ancak yüzde 32.3'ü buluyor. Kadınların yarısı sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olmadan çalışıyor, gelirleri erkeklerin gelirinin üçte birinden az. Üst düzey yönetici ve müdür olma oranı ise erkeklerin dokuzda biri.

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2014 Küresel Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Raporu'nda ise Türkiye 142 ülke arasında 125'inci sırada yer alıyor.

Bu rakamlara bakınca Güler Sabancı en güçlü kadınlar listesinde ülkesiyle birlikte değil, tek başına duruyor.

Güler Sabancı olsanız dahi....

Güler Sabancı da olsanız, hayata 6-0 önde de başlasanız iş dünyasında bir kadın olarak kaleyi içinde gollerle devralıyorsunuz.

Yıl 1985... Yer Londra. Bir bankacılar kulübünde öğle yemeği yemek istedi Güler Sabancı. İçeri alınmadı. Gerekçe, kadın olmasıydı. Oysa 1984 yılında kendi ülkesinde TÜSİAD'ın ilk kadın üyesi olmuştu. On yıl boyunca da tek kadın üye olarak kalmıştı. 1995'te TÜSİAD başkanlığı için adı geçtiğinde ise "kadın olması", daha da ileri gidilerek "şen şakrak bulunması" büyük sermayeyi temsil edecek kişi olarak önünde engel oluşturdu. Bu tartışmalar sürerken o, "TÜSİAD başkanlığı için zamanım yok, üniversite kuruyorum" deyip noktayı koydu.

"41 Kadın, 41 Öykü-İpek Dokulu Başarılar" kitabın yazarı Sedef Kabaş'ın "Neden evlenmediniz?" sorusuna verdiği cevap da satır aralarında çok şey taşıyor:

"Ben yengeç burcuyum, aşka çok inanırım. Ve aşkı da birkaç defa yaşadım. Ama öte yandan çalışmayı seviyorum, kariyerime devam etmek istedim. Ayrıca ben boşanmış bir ailenin çocuğuyum. Sonra özgürlük benim için önemlidir. Yedi yaşında dedemle

Avrupa'ya gidiyoruz, 'dede bana ne olur ayrı oda tut' diyorum. Demek ki özgürlük önemli bir şey benim hayatımda. Tüm bunları üst üste koyduğunuz zaman neden evlenmediğimin cevabı çıkar.”

“Neden evlenmediniz?” sorusu bir erkeğe de bu kadar sıklıkla sorulur muydu, insan merak ediyor.

1.BASIN BÜLTENİ, Sabancı.com, 07.03.2016.

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'dan Dünya Kadınlar Günü Mesajı

“KADININ KATILIMINI SAĞLAMAK DOĞRU BİR İŞ KARARIDIR”

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla bir mesaj yayınladı. Sabancı, mesajında şunları söyledi:

“Ben, bugünü bir kutlamanın ötesinde, yaşamın her alanını şekillendiren kadınların önemini bir kez daha hatırlamanın fırsatı olarak görüyorum. 1970'lerden sonra kadınların iş hayatına katılımında büyük artışlar yaşandı. Elbette çok yol alındı. Bunu inkar edemeyiz. Ama ne yazık ki hala yeterli değil. Diğer taraftan, kadının iş hayatına katılımını, sadece rakamların yükselmesinden ibaret görmemeliyiz. Aynı zamanda kadınların iş hayatına yaptıkları niteliksel katkılar, yarattıkları katma değer, işin başarısı açısından yadsınamaz. Artık kadınların iş hayatındaki varlığı bir "tercih" değil, başarıya giden yolda bir "zorunluluk".

Yaratıcılıktan, karar süreçlerine kadının potansiyelini keşfetmek ve değerlendirmek başarı odaklı organizasyonların daha büyük ölçekte de ekonomilerin, asla göz ardı etmemesi gereken bir konu. Son yıllarda kadının katılımının işin başarısı için vazgeçilmez olduğu araştırmalarla da ispatlanmış durumda. Çünkü, iş hayatında, üniversitelerde, sivil toplumda kadının katılımı arttıkça araştırmalar daha da anlam kazanıyor. Ve öngörülerin ötesine geçerek daha somut ve derinlemesine çalışmalar yürütmek mümkün oluyor.

Fortune 500 şirketleri arasında yapılan bir araştırmaya göre, kadın yönetici sayısı fazla olan şirketler, pazar payı, sermaye ve hisse senedi değerine göre daha iyi performans

gösteriyor. Credit Suisse tarafından yapılan bir araştırma,2008 krizinden sonra cinsiyet eşitliği dengesi bulunan şirketlerin, erkek egemen şirketlere göre daha hızlı toparlandığını ortaya koyuyor. Bu sonuçların gerekçeleri çok çeşitli olabilir. Bazı uzmanlar, kadınların riskleri daha iyi yönettiğini söylüyor. Bazıları ise, kadınların aynı anda birçok işi yönetme becerileriyle bu durumu açıklıyor. Kadınlar katılımcı çalışma modellerine daha yatkınlar. Daha çok akıl alma, farklı fikirleri karara katma konusunda daha açıklar. Öte yandan, satın alma kararlarının AB'de %70, ABD'de %80'ni kadınlar tarafından veriliyor. Dolayısıyla, kadınların ihtiyaçlarını kadınların daha iyi anlamasının ve buna göre ürün ve hizmet geliştirilmesinin önemi de ortada. Bunların hepsi ve daha bir çok bulgunun asıl ortaya koyduğu kritik nokta şu ki: "kadınları dahil etmeden ekonomik gelişmeden bahsetmek mümkün değil!".

-“ BİZ AYRICALIK İSTEMİYORUZ; "EŞİTLİK" İSTİYORUZ!”

Sabancı şöyle devam etti; “Her zaman söylediğimiz gibi biz ayrıcalık istemiyoruz; "eşitlik" istiyoruz! Kadınların niteliklerine, becerilerine, yetkinliklerine göre eşit şekilde değerlendirilmelerini istiyoruz. Ancak eşitliğin sağlanabilmesi için, kadınlarımıza hakları olan eşit fırsatların verilmesi ve desteklenmeleri gerekiyor. Bunun başında, "başaracaklarına dair özgüven ile yetiştirilmeleri" ve başarıda en önemli unsurlardan biri olan "eğitim hakkı" geliyor. Bugün geldiğimiz noktada, Türkiye'de kadının işgücüne katılım oranı %30 seviyelerinde.

Dünya Ekonomik Forumu Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'na göre; Türkiye'de 100 kadından 13'ü üst düzey pozisyonda çalışıyor. Daha güçlü bir ekonomik ve sosyal kalkınma için bu rakamlarla asla yetinmemeliyiz. Her alanda daha iyi bir gelecek için beklediğimiz reformlar, bu alanda da en hızlı şekilde yapılmalı, kadınların potansiyelini ortaya çıkarmalıyız.”

- “SABANCI TOPLULUĞU, İŞ DÜNYASINDA CİNSİYET EŞİTLİĞİ KONUSUNDA ÖRNEK VE ÖNCÜ KONUMDADIR”

Sabancı Topluluğu'ndaki yaklaşımlarını da aktaran Güler Sabancı, sözlerini şöyle tamamladı: “Sabancı Topluluğu, iş dünyasında cinsiyet eşitliği konusunda "örnek" ve "öncü" konumdadır. Kadın çalışan ortalamamız %38,5 olurken, bazı şirketlerimizde %50'nin üstüne çıkan, Türkiye ortalamalarının üstünde kadın istihdam rakamlarımız

olması sevindiricidir. Bize de yakışan budur! Ayrıca 2012 yılında %7 olan üst yönetimdeki kadın oranımız bugün yüzde 15'e çıktı. Kadın çalışan terfi oranımız ise, %52 oldu. Sizlerin emekleri ve gayretiyle yürütülen Sabancı Gönüllüleri projelerinin de bu öncü konumumuza daha da ivme kazandıracığına inanıyorum.

Sabancı Vakfı olarak da, birçok alanda olduğu gibi, kadın alanında da etkin çalışmalar yürütüyoruz. Meselenin çözümünde topyekûn bir hareket ve işbirliği yattığı inancıyla, toplumun çeşitli katmanlarına ve farklı sorunlara el uzatmak için çalışıyoruz. Vakıf olarak, kadınların; ekonomik, siyasi ve toplumsal hayata, kızların da eğitime eşit fırsatlarla katılımının önemine ve ülkenin kalkınmasında kilit rollere sahip olduğuna inanarak çalışmalar yürütüyoruz. Örneğin; 2006-2015 yılları arasında İçişleri Bakanlığı ve Türkiye'deki tüm Birleşmiş Milletler kuruluşlarının işbirliğiyle "Birleşmiş Milletler Ortak Programı"nı yürüttük. Çocuk yaşta evliliklere son verilmesi konusunu da 2010 yılından bu yana odak noktası olarak belirleyerek, bu alanda çalışmalar yürüten sivil toplum kuruluşlarına hibe desteği verdik ve 54 ilde bu konuda farkındalık yaratılmasını sağladık. Bu konudaki mücadelemizi küresel boyutta da sürdürüyoruz. Ülkenin dört bir yanında hizmete sunduğumuz kalıcı eserlerle de toplumsal gelişmeye katkıda bulunarak, 17 ilde açtığımız 20 kız yurduyla, kız çocuklarının eğitiminin önündeki engellerin kaldırılmasında köklü ve uzun vadeli çözümler yaratmaya çalışıyoruz.

Kadın sorunlarının çözümü için ihtiyacımız olan, her şeyden önce büyük bir "zihniyet dönüşümü". Bu dönüşüm; verimlilikten inovasyona kadınların işe pozitif etkisini anlamakla başlıyor. Başta söyledim, tekrarlamak istiyorum: Kadınların iş hayatına katılımı bir tercih değil, bir ayrıcalık değil, sadece eşitlik meselesi değil; bizi başarıya götürecektir bir "zorunluluk" tur. Kadının katılımını sağlamak doğru bir iş kararıdır".

2.BASIN BÜLTENİ, Sabancı.com,21.07.2010.

Succeed: "Güler Sabancı: Türkiye'nin Önder Kadını"

- **AVUSTURYA HAVAYOLLARI İÇİN YAYIN YAPAN SUCCEED DERGİSİ GÜLER SABANCI RÖPORTAJINI KAPAK HABERİ YAPTI**
- **SUCCEED: "GÜLER SABANCI: TÜRKİYE'NİN ÖNDER KADINI"**

- **GÜLER SABANCI: "TÜRKLERİN YÖNETSEL BECERİLERİ HEM BATI HEM DE DOĞU ŞARTLARINA ADAPTE OLABİLMELERİNİ SAĞLIYOR"**
- **"TÜRKİYE'YE YATIRIM YAPMAYA ÇEKİLEN BATILI ŞİRKETLER, YAKINDA KAÇIRDIKLARI FIRSATLARI ANLAYACAKLARDIR"**
- **NÜFUSUMUZ GENÇ, O YÜZDEN İNSAN KAYNAĞINA DAHA ÇOK YATIRIM YAPMALIYIZ"**

Avusturya Havayolları için yayın yapan Succeed dergisi Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ile gerçekleştirdiği röportaja, kapak haberi olarak yer verdi. "Türkiye'nin önder kadını" başlığı ile duyurduğu haberinde dergi, Güler Sabancı'yı "Yönetici, sanat hamisi, öncü: Güler Sabancı, ekonomi dünyasının en etkili kadınları arasında, Avrupa'nın en başarılı şirketlerinin birinin tepesinde yer alıyor" şeklinde yanıttı. Röportajda Güler Sabancı'nın Türk iş dünyasına, ekonomiye ve Sabancı Holding'e yönelik değerlendirmelerine yer verildi.

"Sabancı Topluluğu gibi şirketler, dünya genelinde tanınırlığa sahip. Türk şirketlerinin güçlü yönleri ve gelişme potansiyeline sahip oldukları alanlar nelerdir?" sorusuna yönelik olarak Güler Sabancı, "Türkiye'deki iş ortamı büyük bir potansiyele sahip. Bu da ülkeyi küresel oyuncuların biri haline getiriyor. Öncelikle, Türk nüfusunun yarısı genç ve ekonomiyi geliştirme potansiyeli var. GSYİH'nin önümüzdeki yıllarda yüzde 5-6 oranında büyümesinin beklendiği düşünüldüğünde, bu genç nüfus Türk pazarının en güçlü yönlerinden biri. Diğer yandan, yüksek vasıflı Türk profesyonelleri üstün liderlik, eğitim ve girişimcilik becerilerine sahip olmaları nedeniyle halen çokuluslu şirketlerde kritik pozisyonlarda görev alıyor. Bu yönetsel beceriler, hem Doğu hem de Batı şartlarına adapte olabilmelerini sağlıyor. Pek çok yetenekli Türk, dünya genelinde önemli yönetim pozisyonlarda görev alıyor ve Türk girişimcileri Batı şirketleriyle önemli bağlara sahip. Araştırma ve geliştirme ile inovasyon alanlarına yatırım yapılması gerekliliği Türkiye'deki iş ortamının zayıf yönü olarak görünüyor. Ancak farklı bir perspektiften bakıldığında, bu da bir potansiyel arz ediyor" yanıtını verdi.

Sabancı Holding'in 2010 ve 2011 hedefleri ile ilgili olarak ise Sabancı "2010'da, şirketlerimiz karlı büyüme hedefini sürdürecektir. 2010 yılı boyunca ekonomideki

belirsizliğin bir önceki yıla nazaran daha düşük olacağını ve bu yılın büyüme yılı olacağını söylemiştik. 2010'da, konsolide net gelirimizin yüzde altı oranında büyümesi ve konsolide operasyonel gelirimizin de 4 milyar Türk Lirası'na erişmesini planlıyoruz. Hedefimiz, ihracat miktarının 1,1 milyar ve yatırımlarımızın 1,6 milyar USD olması yönünde. 2010'da, çalışan sayımızın yaklaşık 58.000 civarında olmasını bekliyoruz" dedi.

"KARBON EKONOMİSİ VE ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK GELECEKTE ZORUNLULUK OLACAK"

"Sabancı Topluluğu için gelecekte dikkat çekici pazarlar nelerdir?" sorusuna karşılık ise, Güler Sabancı "Karbon ekonomisi ve çevresel sürdürülebilirlik gelecekte zorunluluk olacak. Tüm paydaşlarımız ve çevre için değer yaratacak yenilenebilir enerji kaynakları ve atık yönetimi uygulamaları gibi yeni sürdürülebilir iş olanaklarını değerlendiriyoruz. Rüzgar tedarik zinciri alanında da stratejik fırsatları araştırıyoruz. AB uyum süreci doğrultusunda, katı atıkların imhası için belirli yatırımlar gerekecektir. Çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak adına katı atık yönetimi alanında da arayış içindeyiz. Ayrıca, kurumsal çevresel konulara da başlıca öncelik tanıyoruz. Holding ve şirketlerimiz en iyi çözümleri üretmek için SA Kurumsal Çevre Platformu, SA Çevre Grubu ve SA Çevre Portalı platformlarında birlikte çalışıyor" cevabını verdi.

"Geçen yıl kaydedilen negatif GSYİH'nin ardından, Türkiye'nin GYSİH'sinin yüzde 5-6 oranında büyümesi bekleniyor. Kısa bir süre önce Goldman-Sachs uzmanları, 2050 yılı itibarıyla Türkiye'nin Almanya'nın ekonomik gücüne yetişebileceğini ifade etti. Bu görüşe katılıyor musunuz?" sorusuna ise Sabancı'nın yanıtı şöyle oldu, "Makroekonomik koşullardaki iyileştirmeler ve bankacılık sistemi, kamu finansmanı ve diğer önemli ekonomik faaliyet alanlarında uygulanan kurumsal reformlarla birlikte, Türkiye ekonomisi bugün, geçmiş yıllara göre çok daha güçlü bir hale geldi ve kaydedilen büyüme daha sürdürülebilir bir niteliğe ulaştı. Elbette, modern bir ekonominin hızla değişen bir dünyada güçlü ve rekabetçi halde kalabilmesi için, yapısal reform ihtiyaçları asla son bulmaz. Makroekonomik istikrarın sürdürülmesi, dengeli ve hızlı ekonomik büyümenin ön koşuludur. Reformların ve makroekonomik istikrarın devam edeceğine, Türk ekonomisinin önümüzdeki on yıllar içinde küresel ekonomiden

daha hızlı bir ivmeyle büyüyeceğine ve sonunda bugünün büyük Avrupa ekonomilerinin birçoğuna yetişip geçeceğine yürekten inanıyorum".

"EKONOMİMİZ SOFİSTİKE"

Sabancı, Türk ekonomisinin temel güçlü yönleri olarak ise şunları belirtti "Ekonomimiz oldukça sofistike bir yapıya sahip. Ağırlıklı olarak otomotiv, dayanıklı mallar, makine, kimyasallar, demir ve çelik gibi yüksek performans sergileyen özel sektörlerdeki devamlı verimlilik kazanımlarıyla sürdürülüyor. Türkiye'nin gelecekteki ekonomik gücü, demografik profilini aşmaktadır. Sahip olduğu insan kaynakları, uzmanlık birikimi ve teknolojik zemini uzun vadeli büyüme potansiyeli arz ediyor. Türk ekonomisinin dışa açıklığının önümüzdeki yıllar içinde, daha çok verimlilik, teknoloji ve yönetim becerisi sağlayacak olan ticari hacimdeki ve doğrudan yabancı yatırım akışlarındaki büyümeyle daha da artacağına inanıyorum. Türkiye, iç pazarı ve Avrupa, Asya ve Afrika'ya kolaylıkla erişilebilirlik sağlayan benzersiz coğrafi konumuyla daha çok sayıda yabancı yatırımcıyı etkileyebilecek bir ülke. AB ile olan yaklaşım ve sürdürülen makroekonomik ve politik istikrar bu bağlamda çok önemli olacak. AB katılım süreci yalnızca daha çok sayıda yabancı yatırımcının ilgisinin çekilmesine değil, aynı zamanda hızlı ve sürdürülebilir büyüme ve politik istikrarın başlıca unsurları olan ekonomik reform ve demokratikleşme süreçlerinin hızlandırılmasına da yardımcı olacaktır. AB katılım sürecinin hükümetlerin başlıca hedefi olmaya devam edeceğine inanıyorum".

Sabancı Türkiye'yi bekleyen zorluklar için de şunları söyledi,"Türkiye, daha hızlı bir büyümeyi sürdürmek için, insan kaynağı gelişimine daha fazla yatırım yapmalıdır. Bugün Türkiye'nin insan sermayesine ilişkin göstergeler, halen BRIC ülkeleri ve gelişmekte olan dünya ülkelerinin ortalamasının üzerinde yer almaktadır. Ancak Türkiye, AB ortalamaları ile aradaki farkı azaltmak için, bu alana daha fazla yatırım yaparak özellikle tüm seviyelerdeki eğitim kalitesini yükseltmeli ve orta ve yüksek öğrenim seviyelerinde okullaşma oranını artırmalıdır. İnsan kaynağı potansiyelinin tam olarak kullanılması ve beceri profillerinin geliştirilmesi, daha hızlı ve sürekli büyüme sağlayacaktır".

"Türkiye, Batı Avrupa şirketleri için giderek daha popüler bir iş ortağı haline geliyor. Ancak, bazı Batılı şirketler Türkiye pazarına girmekten korkuyorlar. Bunun sebebi nedir?" sorusunu ise Sabancı, şu şekilde yanıtladı, "Türkiye pazarına girmekten korkan Batılı şirketlerin, önümüzdeki dönemde dünyanın en hızlı gelişen ekonomilerinden birinde yer alma fırsatını kaçırdığını söyleyebilirim. Türkiye, yabancı şirketleri kendisine yatırım yapmaya ikna etmek için yoğun çaba harcamaktadır. Bu amaçla, Türkiye'deki eğitim seviyesini, özellikle de yabancı dil becerilerini ve teknik eğitimi geliştirmek adına daha fazla iş yapılacağını göreceksiniz. Enerji sektöründeki reformlar; fiyatlandırma, serbestleşme ve özelleştirme dahil olmak üzere devam edecektir. İş piyasası esnekliğinin artırılması, ulaşım ve bilgi teknolojileri altyapısının iyileştirilmesi, kamu yönetiminin geliştirilmesi ve fikri mülkiyet haklarına ilişkin mevzuatın uygulanmasının güçlendirilmesine yönelik daha fazla ilerleme kaydedilecektir. Kayıtdışılığı azaltma amaçlı önlemler de güçlendirilecektir".

Sabancı Holding'in sosyal sorumluluk çalışmalarından bahsedilen yazıda, Sabancı'ya bu konunun kişisel önemi de soruldu. Güler Sabancı şu yanıtı verdi "Esasında, bu bizim en önemli konularımızdan biri. Haziran ayında, Sakıp Sabancı Müzesi'nde İstanbul'un 8.000 yıllık tarihi hakkında bir sergi açtık. Sergide, İstanbul Arkeoloji Müzesi, Topkapı Sarayı Müzesi, Türk ve İslam Sanatları Müzesi'nin yanı sıra, Türkiye'nin diğer devlet müzelerinden ödünç alınan eserler sergileniyor. Londra'daki British Museum, St. Petersburg'daki Hermitage Museum, Florence'daki Bargello Museum, Paris'teki Louvre ve Vatikan Museum gibi Avrupa'nın çeşitli koleksiyonlarında yer alan sanat eserleri bu çok kapsamlı sergide gösteriliyor. Ayrıca, şehrin Bizans günlerinden bugünlere kadar olan sürede meydana gelen gelişimi, dünya tarihi üzerindeki etkisi ve çağdaş şehirlerle olan etkileşimleri de gözler önüne seriliyor. Sergi boyunca, bugün bile herkesçe bilinmeyen İstanbul tarihi, eğitim programları ve konferansları aracılığıyla ziyaretçilerle paylaşılıyor".

3.BASIN BÜLTENİ, Sabancı.com, 15.09.2014.

Güler Sabancı Brisa Sürdürülebilir Değişim Konferansı'nda Konuştu.

- **“YENİ TEKNOLOJİLERLE, SÜRDÜRÜLEBİLİR, REKABETÇİ, YATIRIMA ÖZENDİREN İŞ GÜCÜ VE VERGİ POLİTİKALARINI İÇEREN BİR SANAYİ POLİTİKASI BEKLİYORUZ”**
- **“EKONOMİ VE SANAYİ POLİTİKAMIZDA KAPSAMLI, UZUN VADELİ, CESUR VE GERÇEKÇİ REFORMLAR GEREKİYOR”**
- **“%3-4 BÜYÜME İYİ BİR PERFORMANS. ANCAK YETERLİ DEĞİL, %5-6 BÜYÜMEYİ BAŞARMALIYIZ”**
- **“TÜRKİYE YENİ BİR TEKNOLOJİ DEVRİMİ YAPMALI”**
- **“ARAŞTIRMA ALT YAPISINA VERİLEN DESTEKLER PLANLI VE KESİNTİSİZ DEVAM ETMELİ”**
- **“SANAYİ VE ÜRETİM UZUN VADELİ BAKIŞ AÇISI, SABIR VE SEBAT İSTER”**

Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, “Brisa Sürdürülebilir Değişim Konferansı”nın açılış konuşmasını yaptı. Sabancı konuşmasında ekonomiye dair tespitlerini ve hazırlanmakta olan yeni sanayi stratejisine yönelik beklentilerini paylaştı.

Sabancı şunları söyledi; “Dünyadaki ekonomik ve siyasi gelişmeler, çevre ülkelerde yaşananlar, iklim değişikliğinin etkileri, ülkemizdeki uzun süren seçim süreci göz önüne alındığında dirayetle uygulanan mali disiplin ile %3-4 bandında büyüme iyi bir performans olarak kabul edilebilir.

Ancak gelecekte bu yeterli değil, hedefimiz; makro istikrari bozmadan %5-6 büyümeyi başarmamız lazım.

Toplumsal barış, hukuk reformu, yeni anayasa ve birlik beraberlik içinde “yarımına güvenen” bir ülke olmamız herşeyin başı olmakla beraber, en az %5-6 büyümeyi gerçekleştirebilmemiz için ekonomi ve sanayi politikamızda kapsamlı, uzun vadeli, cesur ve gerçekçi reform gerekiyor.

Dünyada katma değer zincirleri yeni teknolojilerle baş döndürücü bir biçimde değişiyor, yeni teknolojiler, inovasyon, girişimcilik; hizmet sektörü ile sanayi sektörü arasındaki sınırları kaldırıyor.

- “YENİ SANAYİ POLİTİKASINI DÖRT GÖZLE BEKLİYORUZ”

Türkiye ancak bu yeni teknoloji devrimine, öncelikle sanayisi ile entegre olursa istediğimiz hızlı büyüme dönemine girebilir. Bu bağlamda, Sayın Başbakan Davutoğlu'nun yaptığı açıklamaları ve Sayın Ali Babacan'ın sanayiye önem ve öncelik atfeden açıklamalarını umutla karşılıyoruz. Sanayi ve üretim uzun vadeli, sabırlı, sebatlı olmayı gerektirir. Yine Sayın Başbakan Davutoğlu'nun Türkiye ekonomisiyle ilgili konulara uzun vadeli bakış açısına sahip olduklarını söylemesi, hükümet programında önümüzdeki 2015- 2018 dönemine yönelik sanayi stratejisi çalışmasının öngörülmesi bizi çok memnun etti. Geleceğin teknolojilerini göz önüne alan, sürdürülebilirliği ve rekabetçiliği ön planda tutan, dinamik gençliğimizin eğitim ihtiyacına yön veren, sermaye ve finansman alt yapımızı daha uzun vadeli düşünmeye yönlendiren, iş gücü ve vergi politikalarını atılım yapmamızı sağlayacak şekilde düzenleyen yeni bir sanayi politikasını içeren çalışmayı dört gözle bekliyoruz”.

- KONFERANS...

Sabancı sözlerine şöyle devam etti; “Bugün 25.sini gerçekleştireceğimiz konferansımızın temelleri 1993'te Brisa'nın ilk Ulusal Kalite Ödülü, 1996 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile atıldı. Kalite yolculuğuna bundan 20 sene önce bu büyük ödüllerle başlayan Brisa, tecrübelerini paydaşlarına aktarma konusunda da liderlik üstlendi ve bu paylaşımlarını gelenekselleştirerek bugünlere taşıdı.

Dünya ve insanlık büyük bir değişim içinde: şehirleşme, iklim değişikliği, -kadınların her alanda artan katılımı, sınırsız mobilite ve iletişim... Hepimizin, daha fazla geleceği düşünmek, gelecekteki dünyayı hayal etmek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını şimdiden öngörmekle ilgili büyük sorumluluklarımız bulunuyor.

İşte bu noktadan hareketle, bu sene 25.'si düzenlenen ve daha önce “İyileştirme Konferansı” olarak adlandırılan bu buluşmamızın adına, bu seneden itibaren; yeni değişimlere öncülük etmesi amacı ile; “Brisa Sürdürülebilir Değişim Konferansı” diyoruz.

90'lı yılların başında başlayan Toplam Kalite çalışmalarının özünde globalleşen dünyanın o günkü değişim süreci vardır. Sabancı Holding ve Brisa'nın için olduğu bu süreç Türkiye'de, tüm sektörlerde; kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti, ileri teknolojileri önemli ve öncelikli kıldı. Bu değişimin “sürdürülebilir” olması ise ülkemizin ekonomik gelişiminin temelini oluşturdu. Bu temelde teknoloji ve bilgi birikiminin;

“inovasyonla”, sonuç odaklı ve fark yaratan uygulamalara dönüşmesinin yattığını ve topluma değer kattığını görüyoruz.

Aramızdan ayrılışının 10. yılı vesilesiyle saygıyla andığımız Sayın Sakıp Sabancı'nın 1997 yılında bu konferansın açılışında söylediği şu sözlerine bir kez daha vurgu yapmakta fayda görüyorum. Rahmetli Sakıp Bey “toplam kalitenin insanın olduğu her yerle ilgisi var. Sadece iş hayatında değil, resim, şiir, roman, politika, daha iyiyi sınırsız arayacağız” derdi. Rahmetli Sakıp Bey'in de dediği gibi kalite kavramı bir varış noktası değil bir yolculuk... Sonu olmayan bir yolculuk. Bu yolculukta, sürekli daha iyiyi aramak, bugün iyi yaptıklarımızı bir gün sonrasında yeniden sorgulanmak, değişime ve değiştirmede açık olmak var.

- “İNOVASYON”, “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK” VE “GİRİŞİMCİLİK”...

Sürekli daha iyisi için bu sorgulamayı yaparken, merkezde insan, insan ihtiyaçları ve beklentileri olduğunu unutmamalıyız. Teknoloji ve iletişimle iç içe ve her gün hızlı bir değişim içinde olan insan! Yeni ihtiyaçları, yeni beklentileri olan insan... İşte bu değişime liderlik edebilmek için, değişen toplumun henüz tanımlanmayan ihtiyaçları için dahi çözümleri sunabilmek. İşte bunun itici gücü “inovasyon”, “sürdürülebilirlik” ve “girişimcilik”.

Biz Sabancı'da bu 3 itici gücü de tüm süreçlerimize dahil ediyoruz. Potansiyeli doğru görüp, proaktif olup, rekabetçiliğimizle yeni yaklaşımlar, yeni iş modelleri geliştirip, yeni çözümler getirmeye önem veriyoruz. Vizyonumuzda da olan “fark yaratmak” anlayışını mümkün kılmak için yeni fikirlerin yeşereceği ortamları oluşturmak için çalışıyoruz. Yenilikçi fikirleri, inovasyon süreçlerimizle, somut başarılarla dönüştürmek için çalışanlarımız için “doğru iklimi” sağlamaya çalışıyoruz. Son yıllarda girişimciliğe, yenilikçiliğe, araştırmaya destek veren bir ortam yaratılmaya çalışılıyor. Araştırma altyapısında çok yol alındı. Ancak destekler kesintisiz ve planlı devam etmeli.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın gerçekleştirdiği üniversiteler arası girişim ve yenilikçilik endeksi sıralamasında ilk sıralarda yer alan Sabancı Üniversitesi bize gurur veriyor. Üniversitemiz (iyi bir örnek olarak) özel sektörle işbirliği içinde; yenilikçilik, girişimcilik ve teknolojinin akademik birikimini, iş hayatıyla buluşturuyor. Gençlerimize baktığım zaman sürdürülebilirliği, çevreyi ve teknolojiyi anladıklarını, değişime açık olduklarını, yenilikleri kucakladıklarını, girişimci ve etkin çalıştıklarını

görüyorum. Ne mutlu ki, Türkiye'nin makro düzeyde benimsediği yenilik, kalite ve nitelikli işgücü odaklı programını teslim edeceği bir nesil geliyor.

Konferansın temasının “Yolculuğun Geleceği” olarak tanımlanmış olmasının çok anlamlı olduğunu ifade eden Sabancı sözlerine şöyle sürdürdü; “toplum olarak bu yolculukta bizleri nelerin beklediğini algılamak ve bu yolculukta liderlik edebilmek için, yola hazırlıklı ve donanımlı çıkmak gerekir. Bugün bunun için farklı sektörlerden deneyimleri dinlemek ve birbirimizden öğrenmek için büyük bir fırsatımız var. Bugün burada konuşacaklarımızın “Türkiye'nin gelecek yolculuğunda da” etkin olacağına yürekten inanıyorum. Gelecekte bahsederken; Brisa'nın yakın geleceğinde, ortağımızla birlikte kararını aldığımız yeni Aksaray yatırımımızı da aynı anlayış ve felsefeyle gerçekleştirmeyi planlıyoruz. Yeni Brisa fabrikası. \$300 milyon ABD Doları yatırım ile hayata geçecek. 4,2 milyon adet lastik kapasitesi sayesinde toplam Brisa kapasitesi %30 artmış olacak. Ayrıca bu yatırımın 5. bölgede yapılacak olmasıyla önemli vergi teşviği sağlanacak”.

EK 4: Mustafa V. Koç'a Ait Analiz Edilen Röportaj ve Basın Bültenleri

1.RÖPORTAJ, Gazetevatan, 26.05.2010.

BİR AĞACIN ALTINDA HAREKETSİZ 3 SAAT BEKLEDİĞİM OLDU DİSİPLİNİ VE SABRİ ÖĞRENDİM

Mustafa Koç'un hobileri nelerdir' diye sorsalar çoğu kişi golf ve maket uçak cevabını verir. Ancak 2006 yılında objektifi eline alan, yolu da eşi Caroline'nin zorlaması ile Afrika'ya düşen Mustafa Koç, bambaşka bir dünyayla karşılaştı ve onu objektifi ile ölümsüzleştirmekten çok keyif aldı. Tam 4 yıl üst üste Afrika'ya giderek çok zengin bir fotoğraf koleksiyonunun sahibi olan Koç, 'Karşılaşmalar' ismiyle kitaplaştırarak herkesle paylaştığı Afrika macerasını VATAN'a anlattı.

“Fotoğrafçıların dünyayı deneyimleme ve onunla etkileşime girme biçimleri ilginçtir. Kendileriyle ilgili çok şey anlatır. Fotoğraf fotoğraftan ibaret değildir ve bireyler olarak ne kadar zengin ve karmaşık olduğumuzla ilgilidir. Her şey bundan sonra gelir. Bu

dinamik iletişim biçimini cesur ve gözüpek bir şekilde kullanan Mustafa, Afrika denen çok özel toprakların en güzel anlarından bazılarını kayda geçirdi. Onu olağan rutini dışında, bu özgür ortamda, sadece ışığı, kompozisyonu, açığı, gökyüzünü, arka planı ve vahşi hayatı fotoğraflamak için en iyi konumu düşünürken izlemek çok ilginçti. Öğrenmeye devam etmekte çok istekliydi ve sonunda bu kitapla birlikte, deneyimlerini arkadaşlarıyla, daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buluyor.”

Bunlar Caroline Koç’un, eşi Mustafa Koç’un kitabının önsözünde yer alan ifadeleri.

Kendisini usta bir golfçü olarak tanıdığımız, maket uçak uçururken çocuklar gibi mutlu olduğuna tanık olduğumuz Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç, bu kez sevenlerinin karşısına bambaşka bir hobisi ile çıktı. Aslında kendisi de itiraf ediyor ki bu hobisi çok eskilere dayanmıyor. 2006’da eşi Caroline’in ısrarı ile Ağustos ayında Afrika’ya, Masai Mara’ya gidiyorlar. Hatta giderlerken de Mustafa Koç, eşine söylüyor. “Ağustos ayında, deniz kum tatili yapmak varken, sıcakta oralarda ne işimiz var. Çocuklara da bana da yazık değil mi?” diyor. Ancak Caroline Koç ısrar ediyor ve yakın dostları Cem ve Ümit Boyner ile çocukları da alarak Masai Mara’nın yolunu tutuyorlar. Koç, söylene söylene gittiği ancak sonra içinde ruhen kaybolduğu Afrika’da bir doğa fotoğrafçısına dönüşme, sonrasında her yıl üst üste Afrika’ya gitme hikayesini VATAN okurları için anlattı.

Biz Mustafa Koç ile bu röportajı kitap henüz baskıya verilmeden önce yaptık. Tam da Fenerbahçe’nin şampiyonluğu kaybettiği günün ertesine randevulaşmıştık. Hatta bir ara, üzüntüden randevuyu iptal eder mi diye korktum, neyse ki öyle bir kaza olmadı. Ancak kendisi bizden kitap lansmanından önce röportajı yayınlamamız konusunda ricada bulundu. Koç’un haklı ricasını kırmadım. “Sadece size özel bazı fotoğraflar vereceğim” derken biz de bu röportajı yayınlamak için kitabın tanıtım toplantısını yapana kadar bekledik.

İyi ki Cem yanımdaydı

Afrika seyahatinizden önce fotoğraf sanatıyla uğraşır muydunuz?

Biz ilk kez Afrika’ya 2006’da gittik. Ancak ben o zaman tam anlamı ile bir turist gibi

gittim. Vahşi doğayı bilmiyordum. Bu doğada nasıl fotoğraf çekileceğini de bilmiyordum. Fotoğrafçılık vardı ama ucundan tutuyordum. Tesisatımı yanıma almıştım ancak objektifin ne kadar önemli olduğunun farkında değildim mesela. Allahtan Cem Boyner'in yanında 400 milimetrelik objektif vardı. O olmasa mümkün değildi benim iyi fotoğraf çekmem. O yıl çok iyi resimler çektik. O resimler bende bir merak yarattı. Afrika'nın vahşi hayatını fotoğraflamaktan çok büyük keyif aldığımı farkettim.

Galiba istemeye istemeye gitmişsiniz

Ne yalan söyleyeyim eşim Caroline, 'Hadi Afrika'ya gidiyoruz' dediğinde dudak büktüm. 'Ne gerek var. Ağustos ayındayız. Çocuklarla beraber denizi kumu olan bir yere gitsek ya' dedim. Ancak Caroline kararlıydı. Söylene söylene gittiğimi hatırlıyorum. Ancak bir gittim Afrika resmen beni içine çekti. Büyüledim adeta. Ağustos da o bölgeye seyahat için en ideal aymış. Hayvanların göç etme zamanı. Müthiş deneyimlerimiz oldu.

Bu kitap 2006 yılında çekilen fotoğraflarla mı oluştu?

2006'da ilk kez gittikten sonra öylesine büyülenmişim ki her yıl Afrika'ya gitmeye başladık. Masai Mara ile başlamıştık. Sonra Botswana'ya gittik. 2006'dan sonra 4 yıl üstüste Afrika'ya giderek çok zengin bir fotoğraf arşivine sahip oldum.

Yanınızda hep aileniz ve yakın dostlarınız Boyner'ler mi vardı?

İlk yıl Boyner Ailesi ile birlikte gitmiştik. Sonra bir kez kardeşim Ömer Koç ile gittik. İki kez de Stefano Kaslowski ve ailesi ile gittik. Bu gidişlerimizde hep 2 aile, 3 aile olduk. Çocuklarımız da hep yanımızdaydı. Sadece bir kez dünyaca ünlü fotoğraf ustası Süha Derbent ile ikimiz ayrı gittik. Bu deneyimlerimi kitaplaştırmaya karar verdiğimde leopar resimlerinin eksik olduğunu gördüm. O eksiğimi tamamlamak, leoparları çekmek üzere 3 günlüğüne Süha ile bir yolculuk yaptık. Süha dünyanın en iyi 7-8 vahşi yaşam fotoğrafçısından biridir. Parmakla gösterilir. Ancak kendini o kadar sanatına vermiştir ki marketing'i yok adamın. Kılık kıyafetiyle tam bir usta fotoğrafçıdır o...

20 metreden çektim

Bu hobiden günlük hayata ne uyarladınız. Afrika size neyi öğretti?
Sabah 6 akşam 7 hiç durmadan fotoğraf makinası elimde dolaşım. Kampa yorgun argın

dönüyorduk. O kadar az rastlanan hayvanların peşine düştük ki bazen 2 saat hatta 3 saat bir ağacın altında kıpırdamadan durduğum oldu. Yırtıcı hayvanların çok yakınına girdik. Onlara 20 metre yakın olduğum, nefes bile almadığım anlar vardı. Disiplini, sabrı ve daha da önemlisi hayatın değerini öğrendim. Bir mücadele var ve bu hayatta kalmak için zamana karşı verilen bir mücadele. Nihayetinde zaman çok değerli. Hepimizin bu dünyada sınırlı zamanı var ve hayatlarımızı mümkün olan en dolu şekilde yaşamak için birbirimizi yüreklendirmemiz gerekiyor. Bu duyguları çocuklarıma da aşılayabildiğim için çok mutluyum. Çocuklarım çevre dostuydu ancak bu seyahatlerle çevreye karşı daha da duyarlılaştılar. Doğayı keşfetmenin yanı sıra Afrika insana büyük bir özgürlük duygusu yaşatan bir macera. Uyumu, renkleri ve doğasının kusursuz dengesi ile Afrika muazzam bir yer. Dünyada hiçbir yerde ben böyle bir gün batımı görmedim. Güneş sabah hangi saatte doğuyorsa aynı saatte batıyor. Tam 12 saatlik bir gün yaşanıyor.

Yeni kitabı için malzeme topluyor hedef: SU ALTI

“BU kitabın devamı gelecek mi?” diye soruyorum Koç’a ve yeni kitabın hazırlıklarına başladığını öğreniyorum. Koç yeni projesini şöyle aktarıyor: “Herhalde 2 seneye kadar su altı fotoğraflarından oluşan bir kitabı ortaya çıkarırım. Şimdi malzeme toplamaya başladım. Malezya’da, Maldivler’de ve Kızıldeniz’de su altında bol bol fotoğraf çektim. Şimdi Endonezya’ya gideceğim. Bir de Ege ve Akdeniz var tabii. Bizim sularda hayvan çeşidi çok değil. O yüzden makro çalışmak enteresan oluyor. Su altı filmi de çektim, ancak fotoğrafta çok daha yakından ilginç kareler yakalamak mümkün oluyor.”

Babamın kitabı çok büyüktü, okunması zor oldu ben boyutları mütevazî tuttum

MUSTAFA Koç’un babası Rahmi Koç da yelkenlisi Nazenin 4 ile yaptığı dünya seyahatini kitaplaştırmıştı. Ancak kitap hem boyutları hem de ağırlığı ile kütüphanelerde kendine yer bulacak gibi değildi. Mustafa Koç’a, “Siz kitabınızın ölçülerini daha küçük tutmuşsunuz” dediğimde, “Babamın kitabının boyu neredeyse yarım metreydi. Eni ise 35 santimetre civarında. Ağırlığı da cabası. Kullanışlı olduğu ve kolay okunduğu söylenemez. Ben fotoğraf kitabımın ölçülerini daha mütevazî tuttum” dedi.

Kitap satışından elde edilecek gelir TAP'a

MUSTAFA Koç bu çok özel kitaptan yaklaşık 1000 adet basılacağını söyledi. Parayla satılacak kitabın tüm geliri Türkiye Aile Planlaması Vakfı'na (TAP) gidecek. Special edition olarak basılan, kabı deri kaplı kitaplar 200 euroya satılacak. Diğer basımlar ise tanesi 100 eurodan satılacak. Ayrıca Mustafa Koç imzalı 40 civarında da tek fotoğraf olacak. Mustafa Koç, kitabın hazırlanmasında çok özel teknikler kullanıldığını, ışık yansımaması için çok özel camlar getirildiğini söyledi.

Koç, fotoğrafları neden kitaplaştırdığını da şöyle izah etti: “Kalıcı bir şey olsun istedim. Sonuçta tüm resimleri bilgisayarda tutuyorsunuz. Ancak benim böyle bir hobi ile uğraştığımı bir sürü insan bilmiyor. Bilinsin istedim. Ayrıca kitaba sahip olanlar vahşi yaşamı da benim gözümden tanıyacaklar.”

'Karşılaşmalar' bir ay boyunca Rahmi Koç Müzesi'nde sergilenecek.

MUSTAFA Koç'un ilk profesyonel sergisi olan 'Karşılaşmalar' bir ay süresince Rahmi Koç Müzesi'nde sanatseverlerle buluşacak. “Karşılaşmalar” vahşi doğa fotoğrafçısı Süha Derbent'in danışmanlığında oluşturuldu. Vahşi doğa fotoğraflarından oluşan sergisinin ve aynı adlı kitabının tanıtımı çerçevesinde düzenlenen sohbet toplantısında konuşan Koç, doğayı keşfetmenin insana büyük bir özgürlük duygusu verdiğini ve engin bir macera yaşattığını söyledi. Seyahatlerinde Afrika'nın en güzel anlarından bazılarını kayda geçirmiş olduklarını belirten Koç, şöyle devam etti:

“Vahşi doğa fotoğrafçılığı konusunda önemli tecrübeleri olan Süha Derbent'in yönlendirmeleri önümde farklı ufuklar açtı. Bu sergi ve kitap aracılığıyla deneyimlerimi daha geniş kitlelerle daha zengin ve anlamlı bir biçimde paylaşma fırsatını buldum. Açık söylemeliyim ki, iş hayatında elde ettiğim disiplin, zamanında doğru yerde doğru kararı verebilmek ve kuşkusuz doğru zamanlama için gerekli sabrı gösterebilmek yetileri vahşi doğada çok işime yaradı.”

Kızım Esra korkudan koltuğun altına saklandı

YIRTICI hayvanların arasında tehlike atlatıp atlatmadıklarını, fotoğraf çekerken, vahşi kedilerin arasına sokulurken korkup korkmadıklarını soruyorum. Tehlike atlatmamışlar ancak tedirgin oldukları bir anı şöyle anlatıyor Mustafa Koç:

“Güneş batmak üzere. Son günümüzdü. Bütün ekipmanlarımı, makinamı topladım kamp yaptığımız yerden havaalanına doğru yola çıktık. Yanımızda Stefano Kaslowski

ve ailesi var. Bir aslan grubu gördük. Bir domuzu avlamışlar ve afiyetle yemeye başlamışlar. Olay o kadar yeniydi ki domuz henüz can çekişiyordu. Neyse ki Stefano'nun makinası hâlâ elinde. Çekmeye başladı. Karınlarını doyuran hayvanlar rahatsız oldular ve hırlamaya başladılar. Küçük kızım Land Rover'ın koltuğunun altına saklandı. Zaten kitabımda benim çekmediğim tek fotoğraf da odur. Beni kırmayarak o fotoğrafı kitabıma koymama izin verdiği için de sevgili arkadaşşıma teşekkür ediyorum.”

2.RÖPORTAJ, Fortuneturkey.com, 26.02.2015.

KOÇ: GERÇEKTEN HAYIRSEVER BİR MİLLET MİYİZ?

Mustafa Koç, Türkiye'nin uluslararası hayırseverlik endeksinde 128'inci olduğunu belirterek sordu: “Gerçekten hayırsever bir millet miyiz?”

Bu yıl Prof. Dr. Ali Nesin ve Matematik Köyü Projesi'ne verilen Vehbi Koç Ödül töreninde konuşan Koç Holding Başkanı Mustafa Koç, Türkiye'nin uluslararası hayırseverlik endeksinde 128'inci olduğunu belirterek sordu: “Gerçekten hayırsever bir millet miyiz?”

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, törende yaptığı konuşmada, ödül töreninin her yıl Vehbi Koç'un ölüm yıldönümü olan 25 Şubat'ta gerçekleşmesinin önemine vurgulayarak, Vehbi Koç'un emanet ettiği kurumları ve değerleri muhafaza etmek ve daha da ileri taşımakla mükellef olduklarını ifade etti.

Vehbi Koç'u sürekli hatırladıklarını anlatan Mustafa V. Koç, "Zaman zaman da 'Yaşasaydı şimdi bu durumda ne yapardı?' diye kendimize soruyoruz. Bazen de o muzip gülümsemesiyle bizi izlediğini hissediyoruz. Eğer bizi gerçekten izliyor olsaydı, eminim ki, Koç Topluluğu'nun geldiği noktayla gurur duysa da, onu en çok mutlu eden gelişmeler; eğitim, sağlık ve kültür kurumlarımızın her geçen gün artan başarıları olurdu. Tutumluluğuyla tanınmasına rağmen, söz konusu eğitim ve gelecek ise muazzam yatırımlara gözünü kırpmadan imza atan kurucumuzu bir kez daha rahmetle ve minnetle anıyoruz" dedi.

Vehbi Koç Vakfı'nın Faaliyet Raporu'nda İngiltere'nin önemli sivil toplum örgütlerinden Charities Aid Foundation tarafından 135 ülkede yapılan hayırseverlik anketi sonuçlarına yer verildiğini anımsatan Koç, şunları kaydetti: "Ankette insanlara

geçtiğimiz ay içerisinde 'Bir hayır kurumuna bağış yaptınız mı?', 'Gönüllü bir çalışmaya katıldınız mı?', 'Tanımadığınız birine yardım ettiniz mi?' diye üç soru soruyorlar. Bu soruların yanıtları üzerinden Türkiye olarak notumuz 100 üzerinden 18. 135 ülke arasında 128. sıradayız. Geride bırakabildiğimiz ülkeler ise Hırvatistan, Karadağ, Ekvator, Filistin, Venezuela ve Yemen.

Dünyanın en güvenilir araştırma şirketlerinden birisinin imzasını taşıyan bu ve benzeri çalışmaları analiz ederken kendimize samimi bir şekilde sorabilmemiz lazım. Biz gerçekten hayırsever bir millet miyiz? Hayırseverlikten ne anlıyoruz? Yetiştirdiğimiz kurumlara, topraklara, geri dönüp elimizi gerçekten uzatıyor muyuz?" Mustafa V. Koç, nitelikli eğitimin, Türkiye'nin en önemli gündem maddeleri arasında yer aldığını vurgulayarak, gerek eğitim kalitesi gerekse eğitime erişim ve fırsat eşitliğinin Türkiye'nin en önemli sorunları olmaya devam ettiğini dile getirdi.

Koç, Türkiye'nin ekonomik büyüklüğüyle dünyanın önde gelen 20 ülkesi arasında olmasına rağmen, uluslararası kurumların her yıl yayınladıkları raporlara göre eğitim kalitesi, teknoloji, mühendislik, fen ve matematik gibi alanlarda hem çok geride olduğunu hem de giderek irtifa kaybedildiğini üzümlere gördüklerini ifade etti.

Buna karşın birçok saygın kurum ve insanın canla başla çalışarak, bu konuda Türkiye'ye çok değerli faydalar sağlamasından mutluluk duyduklarını aktaran Koç, bunlardan birinin de hayatını bilime ve matematiğe adanmış, dünya çapında örnek gösterilen çalışmalara imza atmış, değerli akademisyen Prof. Dr. Ali Nesin ve Matematik Köyü Projesi olduğunu kaydetti.

Mustafa V. Koç, "Türkiye'de matematik eğitiminin kalıplarını kıran; yayınları, araştırmaları ve özellikle de Matematik Köyü projesiyle 'yaratıcı eğitim' alanında istisnai bir başarı yakalayan Ali Nesin'i yürekten kutluyorum. Bu vesileyle, öncülük ettiği Nesin Vakfı bünyesinde bir Matematik Enstitüsü kurulmasını hayal eden ancak Matematik Köyü'nün kuruluşunu maalesef göremeyen, ülkemizin en güçlü fikir liderlerinden, gazeteci, yazar merhum Aziz Nesin'i de saygıyla ve özlemlerle anıyoruz" değerlendirmesinde bulundu.

"Gençler bunu hakediyor"

Yaşamından kesitleri de içeren kısa filmde, para ödülünü Felsefe Köyü'nün yapımında kullanacaklarını belirten Prof. Dr. Ali Nesin, ödülle ilgili duygularını "Çok gurur duyduk. Bu ödülü Nesin Vakfı olarak kabul ediyorum. Ben ve çalışma arkadaşlarımın liderliğindeki Nesin Vakfı olarak bu ödülü hak etmediğimizi söyleyemeyeceğim, iyi işler yaptığımızın farkındayım. Daha iyisini yapamadığım için özür diliyorum, elimden bu kadarı geliyor. Ama daha iyisini yapacağız. Çünkü gençler bunu hak ediyor. Vehbi Koç Vakfı da buna bir katkı sağlamıştır, çok teşekkür ederiz" sözleriyle dile getirdi. Matematik, felsefe ve sanatın topluma para getirmediğini ancak bir yaşam biçimi olduğunu belirten Nesin, şöyle devam etti:"Bunlar sana bir şey öğretmez, sana düşünmesini öğretir. Her şeyi düşünmesini öğretir. Hiçbir şeye yaramaz, her şeye yarar. Öğrencilerime bir problem veriyorum, iki saat boyunca düşünüyorlar. Bu problem hiçbir şeye yaramayacak ki. Ama inat etmeniz, düşünmeniz, problemi doğru kurgulamanız, sorunu anlamanız, problemi çözmeseniz de problemin zorluğunu anlamanız, bütün bunlar hayatta; insani ilişkilerinizde, toplumla ilişkilerinizde, kendinizle ilişkilerinizde kısaca her işinize yarayacak." Ödül töreninde, uluslararası piyanistler Güher ve Süher Pekinel önderliğinde yürütülen "Dünya Sahnelerinde Genç Müzisyenler Projesi"nde yer alan genç yetenekler davetlilere klasik müzik dinletisi gerçekleştirdi.

3.RÖPORTAJ, Fortuneturkey.com,04.03.2015.

HEFORSHE KAMPANYASINA TÜRKİYE DE DAHİL OLDU

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, BM Kadın Birimi'nin dayanışma hareketi HeForShe'nin kampanyasında konuştu.

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, "Bugün burada herkesi bütün dünyaya yayılan bu değişim hareketinin bir parçası olmaya ve 'Ben Değilsem Kim?' diye sormaya çağırıyoruz" dedi.

Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi'nin (BM Kadın Birimi-UN Women), herkesi toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın haklarını savunmaya çağırın dayanışma hareketi HeForShe'nin Türkiye kampanyası, toplantıyla duyuruldu.

Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi'nin (BM Kadın Birimi-UN Women) dünya çapında Eylül 2014'te başlattığı ve BM Kadın Birimi İyi Niyet Elçisi Emma Watson, water.org eş kurucusu Matt Damon, Kiefer Sutherland gibi ünlülerden, aralarında ABD Başkanı Barack Obama, Hindistan Devlet Başkanı Shri Pranab Kumar Mukherjee, Kenya Devlet Başkanı Uhuru Kenyatta ve İsveç Başbakanı Stefan Löfven'in de olduğu HeForShe kampanyasına Türkiye de dahil oldu.

Erkekleri toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadın haklarını savunmak için önderlik yapmaya çağıran dayanışma kampanyasının Türkiye lansman toplantısı Başbakan Ahmet Davutoğlu ve Başbakan Yardımcısı Ali Babacan'ın mesajlarının okunmasıyla başladı.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Doç. Dr. Ayşenur İslam'ın katılımıyla düzenlenen toplantıya BM Kadın Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilcisi Ingibjorg Gisladdottir, TÜSİAD Başkanı Cansen Başaran-Symes, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Kadın Koalisyonu Koordinatörü İlknur Üstün başta olmak üzere iş, siyaset, sanat, medya ve spor dünyasından kampanyaya destek veren çok sayıda tanınmış isim katıldı.

Toplantıda paylaşılan bilgilere göre, dünyanın dört bir yanında Eylül 2015'e kadar sürdürülecek "HeForShe", 1 milyar erkeği kadınlarla yan yana, dayanışma içerisinde toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın hakları için değişimin temsilcisi olmaya ve heforshe.org/tr adresine tıklayarak imza atmaya çağırıyor.

HeForShe'nin Türkiye'deki ana destekçisi ve dünyada sözcülüğünü yapan 10 kurum liderinden biri olan Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, yıllardır süregelen çabalara rağmen, kadınlara karşı hak ihlallerinin dünya çapında öncelikli kalkınma sorunlarından biri olmaya devam ettiğini söyledi.

Açlık sınırında yaşayan 1,4 milyar insanın yüzde 60'ının kadın olduğunu belirten Koç, HeForShe kampanyasının henüz başlangıcında bu kadar destek almasının geleceğe daha umutla bakmasını sağladığına işaret ederek, "Bir baba, bir lider ve bir insan olarak çok teşekkür ederim" dedi.

HeForShe kampanyasının, her şeyden önce kadın-erkek herkesi toplumsal cinsiyet rollerini sorgulamaya davet ettiğini vurgulayan Koç, şöyle devam etti:

"Dünyanın her yerinde biz erkeklerin sesi ne yazık ki çok yüksek çıkıyor. Bu defa sesimiz, kadın-erkek, sahip olduğumuz farklı seslerin birbirini bastırmadan duyulması için çıksın. Bunu yapabilmek için, öncelikle biz erkeklerin kadınların maruz kaldığı ayrımcılık hikayelerini ve önerdikleri çözümleri dinlememiz ve anlamamız gerekiyor. Herkes çocukluğundan itibaren erkeklerin ve kadınların yapabilecekleri ve yapamayacakları konusunda bir sürü önyargıyla büyüyor. Çocuklarımıza aldığımız oyuncaklardan, arkadaşlarıyla ilişkilerine, okumalarını istediğimiz okullardan seçmelerini istediğimiz mesleklere kadar çocuklarımızı da aynı önyargılarla yetiştiriyoruz. Bu önyargıları aştığımız günün, kadın-erkek toplumdaki tüm bireylerin özgürleşeceği gün olduğuna inanıyorum. Çünkü toplumsal cinsiyet eşitliği insanları önce birey olarak kabul ederek özgüvenli şekilde yetişmelerine zemin hazırlar. Herkes, kadınlara karşı önyargıların yıkılabilmesi için bir şeyler yapma gücüne sahip. Herkes kendi etki alanında gelecek nesillerin eşit haklara sahip şekilde yetişmesine katkıda bulunabilir. Bugün burada herkesi bütün dünyaya yayılan bu değişim hareketinin bir parçası olmaya ve 'Ben Değilsen Kim?' diye sormaya çağırıyoruz."

"Eğitime, iş olanaklarına ve karar alma süreçlerine erişimdeki eşitsizlikleri hepimiz gündelik yaşantımızda birebir görüyoruz" diyen Koç, kadına karşı şiddetin boyutlarının ise tüm bu sorunların neden çözülemediğinin belki de en çarpıcı yanıtı olduğunu anlattı. Kadınların güçlenip önemli pozisyonlarda görev almalarının, kadınlara karşı önyargıların yıkılmasında çok büyük öneme sahip olduğunu ifade eden Koç, şunları kaydetti:

"Ben etki alanım dahilinde üretken ve sürekli gelişimi hedefleyen bir toplum inşa etmek için, kadınların her alanda daha etkin rol almasının önünü açmak için çalışmamız gerektiğini biliyorum. Bu doğrultuda, Koç Topluluğu olarak geçen yıl imzalamış olduğumuz İş'te Eşitlik Bildirgesi'nin ardından, bugün de UN Women ve UN Global Compact'ın ortak metni olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni imzaladığımızı duyurmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Önümüzdeki dönemde de topluluk içerisinde eşitlik ilkelerinin benimsenmesi için birçok yeni çalışmayı başlatıyor olacağız."

Bundan sonra kadınların topluma kattığı değeri görmek ve göstermek hepimize düşüyor. Ortak amaca yönelik çalışmalarımız sonucunda kadınların yalnızca başarı hikayeleri ile gündeme geldiği günleri çok yakında göreceğimize inanıyorum. Unutmayalım her türlü hak söz konusu olduğunda kadın erkek eşittir çünkü insan insana eşittir."

Özgecan Aslan

BM Kadın Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölge Direktörü ve Türkiye Temsilcisi Ingibjorg Gisladottir da konuşmasında toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek için, erkeklerin de kadınlarla omuz omuza mücadele etmesinin önemine değindi.

Gisladottir, kampanyanın Türkiye'de yürütülüyor olmasından duydukları memnuniyeti dile getirerek, şunları kaydetti:

"Yıllar içerisinde kadın haklarının geliştirilmesi yolunda büyük ilerlemeler kaydedildi. Bu ilerlemeyi kadın hakları savunucusu sivil toplum kuruluşlarının yılmayan ve cesur duruşlarına borçluyuz. Birçok kadın yıllarca bu amaç doğrultusunda usanmadan çalıştı, kendilerinden birçok şey verdi. Ama bu mücadeleyi tek başımıza kazanmamız mümkün değil. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmemiz için, erkeklerin de eşitsizliğin tüm topluma ne kadar zarar verdiğini anlaması gerekiyor. Erkekler toplumsal gelişimi engelleyen cinsiyetçi normları değiştirmek için sorumluluk alıp, kadınlarla omuz omuza çalıştıkları zaman gerçek anlamda eşitlik elde edilebilecek.

Erkeklerin geleneksel erkeklik algılarını sorgulaması ve kendilerine de mutluluk getirmeyen, modası geçmiş erkeklik rollerinin içinde hapsediklerini anlamaları gerekiyor. Kadınların da cinsiyetçi kalıpların ve olumsuz erkeklik rollerinin devam etmesinde payları olduğunu anlamaları gerekli. Davranış ve tutumlarımızı belirleyen zihniyet, kadın erkek arasında eşitsiz bir şekilde dağılan güç ve kaynakların yansımaları. İşte değişimin tam da bu noktada, zihniyet dönüşümüyle başlaması gerekiyor. Erkekler ortaklık yapmazsa bu hedefe ulaşmak zorlaşacak."

Kadınların siyasette, özel sektörde ve yaşamın her alanında liderliğinin ve katılımının artması için de erkeklerin harekete geçmesi gerektiğini söyleyen Ingibjorg Gisladottir, dünyada toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi için yapılması gereken çok şey olduğuna vurgu yaptı.

Gisladottir, dünyada hiç bir ülkenin toplumsal cinsiyet eşitliği açısından istenilen seviyeye gelmediğini belirterek, şu değerlendirmelerde bulundu:

"Hem küresel olarak hem Türkiye'de yine eşitsizlik ciddi oranda sorun olarak karşımıza çıkıyor. Ulusal mevzuatta gerçekleştirilen ilerlemelere rağmen Türkiye yine de Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel-Toplumsal Cinsiyet Endeksi'ne göre kadın ve erkek arasında en önemli farklara sahip olan bir ülke. Türkiye'nin Avrupa'da baktığımızda, kadınların iş gücüne katılım oranı açısından gerilerden geldiğini görüyoruz. Yakın zamandaki verilerde Türkiye'de kadına yönelik şiddet açısından olumlu ilerleme olmadığını gösteriyor ve her 5 kadından 2 tanesinin cinsel ve fiziki anlamda şiddete maruz kaldığını anlıyoruz. Kadına yönelik şiddet konusunda yapılan çalışmalar çok önemli. 20 yaşındaki Özgecan Aslan'ın vahşice öldürülmesi bir kere daha bu şiddetin ciddiyetini hepimizle çarpıcı şekilde gösterdi. Etkin önlemlerin alınması çok önemli."

"Özgecan Aslan olayından sonra bizler Türkiye'de kadına yönelik şiddete hayır diyen kadınların sokaklardaki gösterilerine katılan, onlarla dayanışma gösteren erkeklerin sayısında artış görmeye başladık" diyen Gisladottir, bu dayanışmanın uzun vadeli olması gerektiğinin altını çizdi.

Kadınların ekonomik alanda güçlenmesi için de erkeklerin liderlik yapması gerektiğini belirten Ingibjorg Gisladottir, "Türkiye'de kadınlar liderlik ve karar alma mekanizmalarında oldukça düşük oranda temsil ediliyor. Buradan Türkiye'deki üst düzey siyasi pozisyonlardaki kadın ve erkeklere sesleniyorum, kadınların karar alma ve güç merkezlerinde eşit katılımını sağlayın" diye konuştu.

Kadın Koalisyonu Koordinatörü İlknur Üstün de kadın örgütlerinin mücadelesine dikkat çekerek şunları söyledi:

"Kadınların belirleyen, biçimleyen olarak katılmadıkları bir dünyada işleri çok zordur. Ama aynı şekilde onları dışlayan dünyanın da işi zordur. Kadınların özgürlük, eşitlik sorunları varsa mutlaka o toplumun eşitlik ve özgürlük sorunu vardır. Feministlerin, kadın örgütlerinin uzun yıllara yayılan mücadelesi bu sorunun görünürlüğünü ve politikleşmesini sağladı. Bu mücadeleyi yürütürken kadın örgütleri, meselenin sadece kadınların sorunu olmadığını, çözümünden de herkesin sorumlu olduğunu vurguladılar."

Kadınların tüm dünyanın meselesi olduğunu dile getiren Üstün, "Kadınlar deyince ilk akla cinayet, şiddet geliyor ama diğer yanda mücadelesi ve direnişi. Bugün kadınların durumu, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ya da bunun politikanın konusu haline gelmesi, herkesin meselesi haline gelmesi kadınların yükselen mücadelesinin ürünüdür" diye konuştu.

HeForShe Kampanyası

Toplatıda paylaşılan bilgilere göre, küresel bir dayanışma kampanyası olan HeForShe, her yaştan erkeği, kadınların potansiyellerini gerçeğe dönüştürmelerini engelleyen sosyal ve kültürel engellerin kaldırılmasına destek vermeye çağırıyor.

Kampanya, 20 Eylül 2014 tarihinde Birleşmiş Milletler 68'inci Genel Kurulu Başkanı Sam Kahamba Kutesa, BM Genel Sekreteri Ban Ki-moon ve UN Women Küresel İyi Niyet Elçisi Emma Watson tarafından, erkekleri kadın haklarını savunmaya ve desteklemeye davet eden güçlü bir çağrıyla başlatıldı.

Eylül ayında lanse edildiğinden bu yana birçok Devlet Başkanı ile Unilever, Coca-Cola ve Tupperware gibi şirketlerin CEO'larının yanı sıra dünya çapında 200'den fazla ülkeden yüzbinlerce erkek HeForShe kampanyasını destekleme ve savunma taahhüdünde bulundu. Bu çabalar sayesinde sosyal medyada şimdiye kadar 1,2 milyar etkileşim yaratıldı.

Kampanyanın ana fikri, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sadece kadınları değil tüm toplumu ilgilendiren bir konu olduğu ve kadın-erkek eşitliğinin sağlandığı bir toplumda, sosyal, siyasi ve ekonomik alanlarda, hem kadın hem de erkeklerin kazançlı çıkacağıdır. HeForShe dayanışma kampanyası, Eylül 2015'e kadar 11 ay boyunca tüm dünyada 1 milyar erkeği mobilize ederek, toplumun yarısını, diğer yarıyı desteklemek için bir araya getirmeyi hedefliyor.

Siyaset, iş, sanat ve medya dünyası HeForShe'ye destek veriyor

Kampanyanın iletişimine destek veren isimler arasında Başbakan Ahmet Davutoğlu, Başbakan Yardımcısı Ali Babacan, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı Doç. Dr. Ayşenur İslam, CHP Genel Başkanı Kemal Kılıçdaroğlu, TÜSİAD Başkanı Cansen Başaran-

Symes, Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V.Koç, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, tanınmış isimler Mert Fırat, Kerem Bürsin, Özge Özpınırıcı, Buğra Gülsoy, Sarp Levendoğlu, Selma Ergeç, Arzum Onan, Zeynep Farah Abdullah, Serkan Altunorak, karikatürist Erdil Yaşaroğlu, gazeteci Fatih Portakal, Beşiktaş Antrenörü Slaven Bilic, Galatasaray Antrenörü Hamza Hamzaoğlu, Fenerbahçe Antrenörü İsmail Kartal bulunuyor.

Toplantı kapsamında hazırlanan ve üzerinde kadın erkek eşitliğine yönelik mesajların olduğu dövizlerle, TÜSİAD Başkanı Cansen Başaran-Symes, Mustafa Koç ve Mustafa Koç'un eşi Caroline Koç başta olmak üzere katılımcılar, hazırlanan pano önünde fotoğraf çekti.

4.RÖPORTAJ, Fortuneturkey.com,13.10.2014.

MUSTAFA V. KOÇ: BAYİLERİMİZDEN GÜÇ ALIYORUZ

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, gelecek stratejilerini bayilerinden aldığı güçle şekillendirdiklerini söyledi.

Koç Holding'in Bizden Haberler Dergisi Ekim sayısında yer alan röportajda, yaygın bayi ağının topluluğun en önemli rekabet gücünü oluşturduğunu belirten Mustafa V. Koç, "gelecek stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz" diyor.

Bugün Türkiye'de 19 milyon ailenin tümünde en az bir Koç Topluluğu ürünü bulunuyor. Bu başarıda büyük payı bulunan bayi teşkilatı, Topluluğun hedeflerinin belirlenmesinde de önemli rol oynuyor.

Koç Topluluğu'nun Kurucusu Merhum Vehbi Koç, bayilerle süreklilik arz eden açık ilişkiler kurmayı kalıcı başarının bir parçası olarak kabul ederek, 1951 yılında şirketler bazında bayi toplantıları düzenlemeye başladı.

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç ise Vehbi Bey'in yerleştirdiği bu kültür ve anlayışı hem bayi toplantıları hem de Anadolu Buluşmaları ile bugün de sürdürüyor. Türkiye'nin dört bir tarafına yayılan bayi teşkilatı Koç Topluluğu içindeki önemini korurken, Mustafa V. Koç bu önemi şu sözlerle açıklıyor: "Bayilerimizi

Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum.”

Bayi yapılanmasının Koç Holding ve Koç Topluluğu içindeki yeri nedir? Bölgelerinde saygın iş adamları ve kanaat önderleri olan bayiler, Topluluğun gelecek stratejilerinde nasıl bir yer tutuyor?

Her gün tüketiciler ile birebir temas halinde olan bayi teşkilatı, halkımız nezdinde bizim en önemli temsilcilerimizdir. Yaygın bayi ağı, Topluluğumuzun en önemli rekabet gücünü oluşturuyor. Bugün tüketici nezdindeki gözümüz ve kulağımız haline gelen bayi teşkilatımız sayesinde Türk halkının taleplerini hatta beklentilerini anlama konusunda çok önemli aşamalar kaydettik, onlar sayesinde toplumun nabzını tutma fırsatını yakalayabiliyoruz. Geleceğe dönük stratejilerimizi bayilerimizden aldığımız güç ve onların ilham veren görüşleriyle şekillendiriyoruz. Bu nedenle bayilerimizi Topluluğumuzun temel taşlarından biri olarak nitelendiriyor ve büyük bir aile olduğumuza yürekten inanıyorum. Biz şirketlerimize yatırım yaparken, bayilerimiz de bizimle birlikte yatırım yapıyor ve bu sayede hep birlikte büyüyoruz.

Koç Topluluğu şirketleri bayileri nasıl seçiyor? Bayi seçiminde belirlenmiş kriterlerden söz edilebilir mi?

Bugün Türkiye’de 19 milyon ailenin tümünde en az bir ürünümüzün bulunmasını, markalarımızın pazardaki üstün konumlarını hep bayilerimiz kanalı ile sağladık. Bu büyük başarı elbette ki tesadüfi değil. Bayi teşkilatının oluşturulmasında öncelik verdiğimiz değerlerin başında iş ahlakı geliyor. Topluluğumuzu temsil edecek bayilerimizin iş yapış biçimlerinin Koç Topluluğu ile uyumlu olması, bunun da ötesinde iş ahlakını özümsemiş olması kaçınılmaz bir zorunluluk. Bunun yanı sıra büyümeye, yatırım yapmaya açık ve hevesli olmalarını önemsiyoruz.

Türkiye’nin en büyük satış ve servis teşkilatının oluşturulmasında ve bu yapının uzun yıllar başarıyla sürdürülebilmesinde insan ilişkilerinin önemi çok büyük. Bu zor ulaşılır başarının sırrının bayilerimizle kurduğumuz yakın ilişki ve işbirliği kültüründe yattığına inanıyorum. Bayi teşkilatı ile sağlıklı, süreklilik arz eden ve gelişime açık ilişkiler kurma ve geliştirme, Koç Topluluğu’nun geleneğidir. Geçmişten aldığı güç ile yüzünü

geleceğe, daha ileriye ve gelişime dönmüş bir topluluk olarak amacımız, bayilerle daima bu verimli diyalog ve sıcak ilişkiyi sürdürmektir.

Koç Topluluğu şirketlerinin bayileri ile uzun soluklu ve nesilden nesile devam eden iş birliklerinin söz konusu olduğunu görüyoruz. Bunun sırrının ne olduğunu düşünüyorsunuz? Sizce bayiler ve Topluluk şirketleri arasında nasıl bir uyum var?

Vehbi Koç, bayilerimizi her zaman Koç Ailesi'nin birer ferdi olarak görürdü. Onlarla yakın ilişkisini ömrü boyunca sürdürdü. Gezilerinde, bayileri işyerlerinde ziyaret etmeyi ve onların görüşlerini almayı, düşüncelerine kulak vermeyi işinin bir parçası olarak gördü. Yıllarca süren bu ilişkiler kalıcı dostluklara dönüştü. Üçüncü kuşak olarak biz de bu kültür ve anlayışla büyüdük. Bu geleneği, gerek şirketlerin bayi toplantıları gerekse Anadolu Buluşmaları ile bugüne kadar sürdürdük. Bu toplantılar sayesinde bayilerimize tek tek ulaşma fırsatına ve Koç Topluluğu olarak stratejilerimizi belirlerken onların değerli görüşlerine başvurma imkânına sahip olduk. Karşılıklı güven ve saygı temelinde kurduğumuz ilişkilerimizde bayilerimizin verdiği geri dönüşlere her zaman özen gösterdik ve onlarla iletişimi her zaman sıcak tutmaya gayret ettik. Aramızdaki bu sıcak iletişim sayesinde bugüne kadar onlarla birlikte büyüdük ve bundan sonra da onlarla büyümeye devam edeceğiz.

Etkin bayi teşkilatı sayesinde oluşturulan tüketiciye yakınlık, Koç Topluluğu için rekabetin en etkili araçlarından biri. Siz iş süreçlerinizde müşteri memnuniyetini bu anlamda nerede konumlandırıyorsunuz?

Tüm dünyada; marka, ürün ve hizmet ile müşterinin ilişkisi değişiyor. Müşteri beklentileri her geçen gün daha yükseliyor. Türk tüketicisi de artık satıcıdan alıcıya giden tek yönlü bir ilişki istemiyor. Tüketiciyi daha aktif ve duygusal hale getiren bu ilişkiyi kaliteli ve verimli kılmak bizim temel görevimiz haline geldi. Bunun bir parçası olarak, grup şirketlerimizin mal ve hizmetleri arasında da sinerji, yani bir güç birliği yaratmaya önem vermeliyiz. Bu sinerji, markalarımızı güçlendirmede önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bayi teşkilatımız, modern tesisleri ve hizmet kalitesi ile markalarımızın imajını ve müşteri memnuniyetimizi daha ileri seviyelere taşımamızda çok önemli bir rol

oyunyorlar. Müşteri beklentilerini karşılamanın her geçen gün daha da zorlaştığı günümüzde; bayilerimiz bizi tüm Türkiye’de yenilikçi, yaratıcı, kaliteli, güler yüzlü ve çözüm üreten bir anlayışla temsil ediyor. Bu denli güçlü ve başarılı bir bayi ağına sahip olduğumuzdan dolayı oldukça şanslı olduğumuzu düşünüyorum.

Tüm başarılarımızın arkasında bu büyük ailenin yarattığı birlik, güç ve motivasyon vardır.

Her dönem bayilerle iletişime bu denli önem veren Topluluk çatısı altında, sizin bayilere tavsiyeleriniz neler olur?

Öncelikle her zaman değişimi takip etmek, her zaman planlı ve programlı olarak hareket etmek, bir de her zaman rakipleri yakından izlemek gerekiyor. İş yaşamında başarılı olmak için bunlar asgari olarak yerine getirilmesi gerekenler. Tesis ve hizmetlerde dünya standartlarını yakalamak, kaynakları ve sermayeyi akıllıca kullanmak ve kurumsal bir yapıya kavuşmak... Bu üçünü de kurumlarımızı, şirketlerimizi bir adım ileri taşımak için yapılması gerekenler olarak sıralayabiliriz.

Ancak kalıcı başarının yolu geleceğe yatırımdan geçiyor. İnsan kaynağına önem vermek, ikinci ve üçüncü nesilleri iyi yetiştirmek sadece şirketlerimizin değil, ülkemizin gelişmesi için de muhakkak yerine getirmemiz gereken yatırımlar. En kıymetli sermayemiz çalışanlarımızdır, bunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamalıyız. Onlara yapacağımız yatırım hiçbir zaman boşa çıkmayacaktır.

1.BASIN BÜLTENİ, Koc.com, 14.01.2009.

KOÇ HOLDING YÖNETİM KURULU BAŞKANI MUSTAFA KOÇ: “MESLEK LİSELERİ ÇARESİZLİK SONUCU VARILAN BİR DURAK DEĞİL, YAŞAMA AÇILAN BİR PENCERE VE BİR ÇÖZÜMDÜR”

2006 yılında Vehbi Koç Vakfı’nın desteği ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile Koç Holding tarafından başlatılan Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi’nde gelinen nokta ve Türkiye’de mesleki eğitimin stratejik önemi, Milli Eğitim Bakanı Doç. Dr. Hüseyin Çelik ve Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç’un katılımıyla İstanbul’da düzenlenen toplantıda ele alındı. Mustafa V. Koç, dünyanın ve Türkiye’nin

içinde bulunduğu mevcut ekonomik ortamda, işgücü piyasalarında en büyük darbeyi öncelikli olarak niteliksiz çalışanların aldığını; mesleki eğitimin öneminin böyle dönemlerde daha da fazla ortaya çıktığını belirtti.

Mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmayı, bu konuda önderlik misyonu taşıyarak devletle iş dünyası arasında işbirliğinin tohumlarını atmayı, kalifiye işgücünün yetiştirilmesine katkıda bulunarak gençleri meslek eğitimine özendirmeyi amaçlayan Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi Haziran ayında üçüncü yılını tamamlıyor. Koç Topluluğu şirketlerinin verdiği destekle sanayi-eğitim işbirliğinin en önemli örneği haline gelen Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi ile 81 ilde, 258 okulda, 8.000 meslek lisesi öğrencisine staj destekli eğitim bursu, koçluk ve kişisel gelişim imkanları verilerek hem eğitime hem de istihdama destek sağlanıyor.

Mustafa V. Koç, Koç Topluluğu'nun 'Meslek Lisesi Memleket Meselesi' Projesi kapsamında yürüttüğü tüm çalışmalarda, meslek liselerinin çaresizlik sonucu varılan bir durak değil, yaşama açılan bir pencere ve bir çözüm olarak hak ettiği itibarı bulmasını hedeflediklerini belirtti. Koç, "Gençlerimize, kendilerini üretken bireyler olarak yetiştirdikleri sürece, iş dünyasında onlara yer olduğu mesajını vermeye çalışıyoruz" dedi.

Mustafa V. Koç: "Meslek lisesi başvurusunda yüzde 30 artış kaydedildi"

Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi'nin 2006-2007 öğretim yılında başlamasının ardından meslek liselerinin tercih edilme oranında artışlar kaydedildiğine dikkat çeken Mustafa V. Koç, "2008 yılı içinde meslek liselerine başvurularda yüzde 30 artış oldu. Okullarda Meslek Lisesi Memleket Meselesi projemize olan ilgi de her geçen gün artıyor. Bu yıl burs için yapılan başvurular geçen yıla göre yüzde 60 oranında arttı." dedi.

"Ulusal bir istihdam stratejisi oluşturmalı"

Mevcut durumda Türkiye'deki işgücü piyasasının istihdam-işsizlik sorunu, istihdam oranı ve işgücüne katılım oranının düşüklüğü, işsiz sayısının yüksekliği, yüksek genç ve kadın işsizliği, işgücünün yeterli niteliğe sahip olmaması, istihdam üzerindeki vergi ve

prim yükünün yüksekliği, kayıt dışı istihdamın yaygınlığı gibi yönleriyle oldukça karmaşık ve çok boyutlu bir görünüm arz ettiğini vurgulayan Mustafa V. Koç, “Çözüm için ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde çalıştığı, sorunların bir bütün olarak ele alındığı uzun vadeli bir ulusal istihdam stratejisi gerekmektedir” dedi.

Proje üçüncü yılını tamamlıyor, bursiyerlerin yüzde 50’si kız öğrenci

Mustafa V. Koç, 7 senelik projenin 3. yılını Haziran ayında tamamlayacağını ve üç yılda toplam bursiyer sayısının 5 bin öğrenciyi aştığını ifade etti. MLMM bursiyerlerinin yüzde 50’sinin kız öğrenci olduğunu ve bundan da büyük mutluluk duyduklarını belirten Mustafa V. Koç, “AB’nin istatistik kurumu Eurostat’ın 2007 verilerine göre kadınların işgücüne katılım oranı Avrupa’da yüzde 68, ülkemizde yüzde 23.8. Okullaşma oranlarında da benzer şekilde kız öğrencilerimiz daha az imkan bulmaktadır. Kız öğrencilerimizin okula gitmesinin yanı sıra mesleklerini benimseyip o mesleklerin eğitimini almalarının yolunu açmak çok önemli. Biz MLMM Projesi ile kız öğrencilerimizin de mesleki eğitim alarak, geleceğe donanımlı hazırlanmaları için çaba harcıyoruz” dedi.

“Meslek lisesi mezunu çalışanlarımız öğrencilerimizle bire bir ilgileniyor”

Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi’nin bir özelliği de Koç Topluluğu şirketlerindeki meslek lisesi mezunu çalışanları, MLMM kapsamında destek alan öğrencilerle bir araya getirmesi. Mustafa V. Koç, “İşine hakim olan ve işini severek yapan çoğu meslek lisesi mezunu 300 çalışanımız, Topluluğumuza ve üretime katkı sağlamanın yanı sıra bilgi ve tecrübelerini kendileriyle aynı sıralardan geçen bursiyerlerimize aktarmak için özel çaba sarf ediyorlar” dedi.

Gençler için Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması

Tanıtım toplantısında MLMM hakkında kapsamlı bir konuşma yapan Mustafa V. Koç, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi’nin öğrencilere sadece burs olanağı sağlamakla kalmadığını, öğrencilerin girişimcilik, bilgisayar yetkinliği, proje geliştirme ve sorumlu vatandaşlık alanlarında ilerlemesi için sistemler oluşturduğunu ve işbirlikleri geliştirdiğini belirtti. Toplantıda verilen bilgilere göre MLMM Projesi dahilinde okullarda “girişimcilik” programları yürütülüyor ve gençler kendi alanlarında işyeri kurabilecekleri donanımı edinmeleri için teşvik ediliyor.

En yenilikçi projeyi Koç Topluluğu finanse edecek

MLMM kapsamında yakın dönemde gerçekleşecek önemli bir etkinlik de “Türkiye’de Gençlik: Geleceğimizi Şekillendirelim” adlı Yaratıcı Kalkınma Fikirleri Yarışması. Bu etkinliğe MLMM bursiyerlerinin katılması sağlanacak ve bu kez öğrencilerin mesleki eğitimin geliştirilmesi için kendi yapabileceklerini kurgulamaları istenecek. Koç Topluluğu kazanan en yenilikçi ve uygulanabilir projeyi finanse edecek, öğrencilerin mesleki eğitimin gelişmesiyle ilgili hayallerini hayata geçirmelerine destek olacak.

Teknolojik değişime uyum ve bilgisayar yetkinliği konusunda gelişmek için MLMM bursiyerleri, Bilenler Bilmeyenlere Bilgisayar Öğretiyor kampanyasına katılacak, Avrupa Bilgisayar Yeterlilik Sertifikası’nı ve MS Dijital Okuryazarlık eğitimlerini alma fırsatını yakalayacaklar.

Ayrıca Koç Holding’in ‘Ülkem İçin Projesi’ kapsamında da, 10 ilden 1700 bursiyer meslek lisesi koçlarıyla birlikte Tema Vakfı temsilcilerinden çevre bilinci eğitimi aldılar. Kampanya ile bir yandan Koç Topluluğu’nun “Ülkem İçin” projesi kapsamında fidan dikiliyor bir yandan da oluşturulan ormanlara sahip çıkacak bilinçli genç fidanların yetiştirilmesine katkıda bulunuluyor.

MLMM Projesi Hakkında:

Bu sene 40. yılını kutlayan Vehbi Koç Vakfı’nın desteği ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğiyle Koç Holding 2006 yılında, mesleki-teknik eğitimi özendirme programı çerçevesinde Meslek Lisesi Memleket Meselesi (MLMM) Projesi’ni başlattı. Koç Holding proje ile mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmayı, bu konuda liderlik yaparak, devletle iş dünyası arasında işbirliğinin tohumlarını atmayı, kalifiye işgücünün yetiştirilmesine katkıda bulunarak gençleri meslek eğitimine özendirmeyi amaçlıyor. 7 senelik proje, 81 ilde, 258 okulda, 8000 meslek lisesi öğrencisine staj destekli eğitim bursu, koçluk ve kişisel gelişim olanakları sağlayarak, hem eğitime hem de istihdama destek sağlıyor. Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi sayısı 21’e ulaşan Koç Topluluğu şirketinin verdiği destekle sanayi - mesleki eğitim işbirliğine örnek olarak gösteriliyor.

2.BASIN BÜLTENİ, Koc.com, 09.04.2010.

KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI MUSTAFA KOÇ:

“TÜRKİYE’DE BİR MESLEKİ EĞİTİM STRATEJİSİ OLUŞTURULMASI İÇİN TÜM YETKİLİLERİ SEFERBER OLMAYA DAVET EDİYORUZ”

Koç Topluluğu tarafından 2006 yılında Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile hayata geçirilen Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi’nde bugüne kadar yürütülen çalışmalar ve projenin 2010 yılı hedefleri Milli Eğitim Bakanı Nimet Çubukçu ve Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç’un katılımıyla düzenlenen bir toplantıda kamuoyuna açıklandı. Mesleki eğitim ve istihdam ilişkisinin Türkiye ekonomisi açısından taşıdığı öneme dikkat çekmeyi amaçlayan uzun soluklu bir mesleki eğitim, bilinçlendirme projesi olan Meslek Lisesi Memleket Meselesi basın toplantısında konuşan Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, “Biz Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projemiz ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi - sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandık. Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisindeyiz” dedi.

Koç Topluluğu tarafından yürütülen; kalifiye işgücü yetiştirilmesine katkıda bulunarak gençlerin meslek liselerine yönelmesinin teşvik edilmesini, mesleki eğitim ve istihdam ilişkisinin ülke ekonomisine katkısı konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmayı, bu konuda öncü rol oynayarak iş dünyasıyla devlet kurumları arasında işbirliği sağlanmasını amaçlayan Meslek Lisesi Memleket Meselesi (MLMM) Projesi Haziran ayında dördüncü yılını tamamlıyor. MLMM Projesi’nde gelinen nokta hakkında bilgi vermek ve projenin 2010 yılı hedeflerini kamuoyuna açıklamak üzere İstanbul Rahmi Koç Müzesi’nde düzenlenen toplantı, Milli Eğitim Bakanı Nimet Çubukçu ve Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç’un katılımıyla gerçekleşti.

“Yeni bir sisteme öncülük ederek, model yaratmaya odaklandık”

“Başta Milli Eğitim Bakanlığı olmak üzere ülkemizin girişken, çalışkan, üretken, meslek sahibi gençlere kavuşmasına inanç duyarak bizi destekleyen herkese ve tüm paydaşlarımıza da teşekkürlerini sunuyorum” diyerek sözlerine başlayan Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, Koç Topluluğu olarak, Meslek Lisesi Memleket Meselesi Projesi ile, yeni bir sistemin kurulmasına öncülük edecek bir meslek eğitimi-sanayi işbirliği ve çalışma modeli geliştirmeye odaklandıklarını ifade etti. Mustafa V. Koç, konuşmasına şöyle devam etti: "Bütün bu çabalarımız, öncelikle mesleki-teknik eğitimin ülke ekonomisi açısından önemi konusunda toplumun her kesiminde farkındalık yaratmak için... Sonra da, doğru modeller oluşturarak, farklı sektörlere, farklı kurumlara örnek uygulamalar sunabilmek ve bu uygulamaları ülke geneline yayabilmek için.”

“Bütün politik tartışmaların ötesinde, bütünsel bir çalışma içindeyiz”

Bütün politik tartışmaların ötesinde bu model için öncülük edecek bütünsel bir çalışma içerisinde olduklarını vurgulayan Mustafa V. Koç, proje ile bugüne kadar atılan adımlar hakkında şu bilgileri paylaştı: "81 ilde, 264 okulda, 8.000 meslek lisesi öğrencisine eğitim bursu veriyoruz, staj olanağı sağlayarak bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırıyoruz. Çoğunluğu meslek lisesi mezunu olan gönüllü çalışanlarımızdan oluşan 300’ü aşkın gönüllü çalışandan oluşan bir kadromuz öğrencilerimize koçluk sunarak mentorluk yapıyor, örnek teşkil ediyor, kariyer ve kişisel gelişimlerine destek oluyor. Ayrıca mümkün olduğunca çok sayıdaki bursiyerimize istihdam önceliği tanımayı amaçlıyoruz.”

“Çabalarımız ve başarımız 2 önemli ödülle tescillendi”

Bu yıl 4’üncü yılına giren projenin 2009 yılını son derece önemli ve sevindirici gelişmelerle tamamladığını belirten Mustafa V. Koç, projenin aldığı iki ödülle başarısını tescillediğini söyledi. MLMM Projesi’nin Özel Sektör Gönüllüler Derneği’nin düzenlediği Gönülden Ödüller’de ‘En Başarılı Gönüllülük Projesi’ olarak seçildiğini ifade eden Koç, projenin aynı zamanda Amerikan İletişim Profesyonelleri Birliği (LACP) tarafından düzenlenen 2009 Magellan Ödülleri’nde ‘Gümüş Ödül’ almaya hak kazandığını da hatırlattı. Çeşitli proje destekleri ve işbirlikleri ile Meslek Liseleri’nin yaratıcılıklarını, proje yapma ve uygulama kapasitelerini geliştirmeyi amaçladıklarını

söyleyen Mustafa V. Koç, şu bilgileri verdi: "Dünya Bankası ile düzenlediğimiz Yaratıcı Fikirler Yarışması kapsamında açılan özel mesleki eğitim kategorisinde Birmot İzmir "Okulum Yetkili Serviste" Projesi 20.000 dolarlık uygulama ödülünü aldı. Ayrıca UNDP Habitat İçin Gençlik Derneği ile işbirliği kapsamında 3 bilişim projesi gerçekleştirildi ve 22 ilde sertifikalı bilgisayar eğitimleri verildi. Yine motivasyon ve yaratıcılık teşviki amaçlı olarak, internet mecrasının kullanıldığı bir video yarışması düzenledik".

"Bursiyerlerimizin çalışma hayatı ile tanışmalarını sağlıyoruz"

Her şeyden önce bursiyerlerimizin, kendi alanlarında çalışma hayatı ile tanışmalarını sağladıklarını vurgulayan Mustafa V. Koç, 2009'da istekli bursiyerlerin %87'sinin yaz stajına ve %65'inin beceri stajına yerleştirildiği bilgisini verdi. Bursiyerlerin tüm ülke çapında, farklı sektörlerde, farklı şirketlerde iş hayatıyla tanışma fırsatı bulduklarını söyleyen Koç, "2008 yılında start verilen 9 ildeki 11 Fiat Laboratuvarları'nda öğrenim gören bursiyerlerimiz, otomotiv ile ilgili gerekli tüm teçhizat ve malzemelerle donatılmış laboratuvarlarda bilgisayar destekli özel müfredatlar görüyor, 10, 11 ve 12inci sınıflarda işyeri uygulamaları ile sektöre hazırlanıyorlar" dedi.

"Krizin etkileri azalsa da işsizlik hızla artıyor, iyi yetişmiş işgücü kritik önemde"

"Her ne kadar krizin etkileri geride bırakılmış gibi görünse de ülkemizde hızla artan işsizlik nedeniyle krizin etkilerinin devam ettiğini gözlemliyoruz" diyen Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç, "ulusal rekabet gücümüzü artırıp ülkemizin kalkınmasına katkı sağlamak, ancak vasıfsız iş gücünün mümkün olduğunca azaltılarak 'işgücü piyasasının talep ettiği nitelikte işgücü' yetiştirilmesiyle mümkün olabileceğini vurguladı.

"Ulusal eğitim stratejisi oluşturulması şart"

Geçen seneki toplantıda yüksek işsizlik, yüksek kayıt dışılık, yüksek vergi ve prim yükü sebebi ile ülkemizin istihdam alanındaki karne notunun zayıflığına işaret ettiğini ifade eden Mustafa V. Koç, "Konuyla ilgili tüm tarafların uyumlu bir işbirliği içinde geliştireceği ulusal bir istihdam stratejisini, çözüm olarak göstermiştim. Halen, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığımız, ulusal istihdam stratejisini geliştirmek için tüm paydaşların katılımı ile çalışıyor. Bu olumlu girişimin neticelerini bekliyoruz" dedi.

“Meslek liseleri politik ve popülist tartışmalara konu edilmemeli”

Meslek liselerinin, ekonominin bel kemiğini oluşturan, nitelikli elemanları yetiştirme açısından son derece önemli eğitim kurumları olduğunu ifade eden Mustafa V. Koç, "Meslek eğitimi konusu uzun yıllardır talihsiz bir şekilde popülist tartışmalara konu edilip, maalesef sadece katsayı çerçevesinde gündeme getirilerek tartışılıyor" dedi. Mustafa V. Koç şöyle devam etti: "Oysa ki, mesleki eğitimin ülkemizin kalkınmasındaki önemini kavrayan, çocuklarımızın geleceğini samimiyetle önemseyen herkesin, konunun özüne yönelip, içerik ve iyileştirme çalışmaları konusunda ortak akıl ile emek harcaması gerekiyor.”

“Mesleki eğitimin itibari iade edilmeli”

Esas olanın, mesleki eğitimin itibarının iade edilmesi olduğunu söyleyen Mustafa V. Koç, asıl meselenin mesleki ve teknik eğitimin niteliğinin yükseltilmesi, öğrencilere sahip çıkılıp doğru staj programları sunulması, okul-sanayi işbirliğinin kurulmasını sağlayacak sistemlerin oluşturulması olduğuna dikkat çekti. "Doğru bölge doğru bölümlerin açılması, o illerdeki sanayi ve ticaret kuruluşlarının ihtiyaç duydukları insan gücü için eğitim birimleri ile birebir koordineli çalışması ve tüm mezunların kayıtlı bir ekonomide istihdam edilebilmesi ortak hedefimiz olmalı” diyen Mustafa V. Koç, şöyle devam etti: "Bu çabalar sonucunda meslek lisesi öğrencileri aranan, yetkinlikleri gelişmiş, üretken insanlar olarak itibarlarını geri almış olacaklardır, O zaman meslek okulları gerçek işlevlerini yerine getirebilecek ve böylece mesleki eğitim sürecinde katsayı tartışması da zaten anlamını yitirecektir”.

Meslek liseli gençler ödül almanın gurur ve sevincini yaşadı

Etkinlikte konuşma yapan meslek liseli bursiyerler; kendilerine sunulmuş olan imkanlar için Milli Eğitim Bakanlığı'na ve Koç Holding'e teşekkür ettiler. Gönüllü olarak "koçluk"larını yapan Koç Topluluğu çalışanlarına ayrıca teşekkür eden bursiyerler şöyle dedi: "Sizlerin bilmesi gereken bizler için yaptıklarınızın boş bir uğraştan ibaret olmadığıdır. Meslek Lisesi Koçlarımızın bize zaman ayırıp bizimle vakit geçirmesi, bizlerin kendimize güven duymamızı sağladı, gelecekle ilgili kaygılarımızı azaltıp, sağlam adımlar atma yolunda teşvik etti. Bizimle birlikte ailelerimiz de aynı heyecanı ve duyguları yaşadılar”. Bursiyerler tüm meslek lisesi öğrencileri adına bundan sonrası

dileklerinin "projenin diğer kurum ve kuruluşlara örnek olması, böylece ülke geneline yaygınlaştırılması" olduğunu dile getirdiler.

Toplantıda ayrıca Internet mecrası kullanılarak tüm meslek liseli gençlere yönelik düzenlenen Konuştur Mesleğini Video Yarışması'nın (www.konusturmeslegini.com) kazananları ödüllendirildi.

Meslek liseli gençlerin, mesleğinin adını söylemeden mesleğini anlattığı ve kendi imkanları ile çektikleri video yarışmasında birinci olan Hande Arslan dln Milli Eğitim Bakanı Nimet ubuku'nun elinden alırken ikinci Melek Gökhan dln Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa V. Koç'un ve nclğ paylaşan Ali Osman Demirezen, Egemen Kumcu ve Aysel Ağırbaş dllerini Koç Holding Kurumsal İletişim ve Bilgi Grubu Başkanı Ali Y. Koç'un elinden aldılar.