

T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı

**İŞ DÜNYASINDA KİŞİSEL İMAJIN  
YERİ VE ÖNEMİ**

DOKTORA TEZİ

Müjde KER-DİNCER

DANIŞMAN: Prof. Dr. Ahmet Bülend GÖKSEL

İZMİR-2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

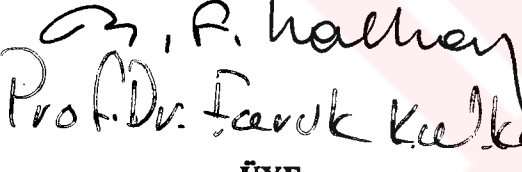


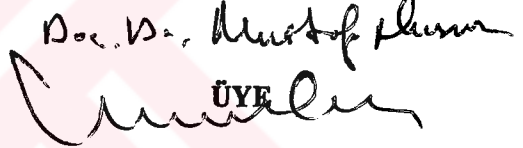
## TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20.9.2000 tarih ve 16/41. sayılı kararı ile oluşturulan jüri, HALKLA İLİSKİLER VE TANITIM anabilim dalı doktora öğrencisi MÜTDE KER-DİNCER'ın İŞ DÜNYASINDA KİŞİSEL İMAGİNİN YERİ VE ÖNEMİ başlıklı tezini incelemiş ve adayı 13.10.2000 günü saat 10.00'da tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

  
Prof. Dr. Ahmet B. Gökse  
BAŞKAN

  
Prof. Dr. Faruk Kalkan  
ÜYE

  
Prof. Dr. Mustafa Şimşek  
ÜYE

ÜYE

ÜYE

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
GİRİŞ.....	3
<b>BÖLÜM 1: İŞ DÜNYASINDA İMAJ FAKTÖRÜ VE KİŞİSEL İMAJ.....</b>	<b>7</b>
<b>I. İMAJ FAKTÖRÜ VE TANIMLARI.....</b>	<b>8</b>
<b>II. İMAJ TÜRLERİ.....</b>	<b>12</b>
A. Kurum İmajı.....	15
B. Marka İmajı.....	20
C. Kişisel İmaj .....	21
1. Öz-İmaj.....	28
2. Algılanan İmaj.....	29
3. İstenilen İmaj.....	30
<b>III. İMAJ OLUŞUM SÜRECİ.....</b>	<b>31</b>
A. Kurum ve Marka İmajı Oluşum Süreci.....	31
B. Kişisel İmaj Oluşum Süreci.....	38

<b>IV. KİŞİSEL İMAJIN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER.....</b>	<b>54</b>
A. İlk İzlenim.....	54
B. İletişim Becerileri.....	59
C. İletişim Tarzları.....	60
D. Dış Konuşma (Görünüş).....	69

## **BÖLÜM 2: KİŞİSEL İMAJ ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA**

<b>SÖZSÜZ İLETİŞİM BECERİLERİ.....</b>	<b>95</b>
<b>I. SÖZSÜZ İLETİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE ALT DALLARI.....</b>	<b>96</b>
<b>II. SESSİZ İLETİŞİM (BEDEN DİLİ- KİNESİK).....</b>	<b>104</b>
A. Mimikler.....	116
1. Kaş-Alın Bölgesi.....	127
2. Göz Kapakları-Gözler Bölgesi.....	130
3. Dudaklar.....	140
B. Jestler.....	144
1. Baş Hareketleri.....	145
2. Eller.....	149
3. Kollar.....	168
4. Bacaklar.....	175

5. Duruş, Yürüyüş ve Oturuş Biçimleri.....	180
<b>III. SESLİ İLETİŞİM (PARALİNGÜİSTİK, DİL-ÖTESİ İLETİŞİM).....</b>	<b>185</b>
<b>IV. NESNEL İLETİŞİM .....</b>	<b>194</b>
A. Kişisel Alan ve Mekan Kullanımı İle Dokunma.....	195
1. Kişisel Alan Bölgeleri.....	196
a. Mahrem Alan.....	198
b. Kişisel Alan.....	199
c. Sosyal Alan.....	200
d. Genel Alan.....	201
e. Farklı Ölçütlere Göre Kişisel Alan Sınırlamaları.....	202
2. Mekan Kullanımı.....	203
a. Yarı-Belirlenmiş Alanlar.....	204
b. Belirlenmiş Özel Alanlar.....	210
3. Dokunma (Haptics).....	212
4. Kişisel Alan Kullanımına ve Dokunmaya Etki Eden Faktörler.....	221
B. Zaman.....	233
C.Estetik.....	227
D.Fiziksel Görünüş.....	233
E.Genel Görünüş.....	238

**BÖLÜM 3: KİŞİSEL İMAJ ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA SÖZEL İLETİŞİM  
BECERİLERİ.....239**

**I. SUNUŞ BECERİLERİ.....240**

**II. SUNUŞ TÜRLERİ.....243**

**A. Bilgilendirici Sunuşlar.....244**

1. Konulara İlişkin Konuşmalar.....245

2. Süreçlere İlişkin Konuşmalar.....246

3. Olaylara İlişkin Konuşmalar.....246

4. Kavramlara İlişkin Konuşmalar.....247

5. Bilgilendirici Brifler.....247

6. Teknik Raporlar.....247

7. Soru-Cevap Oturumları.....248

8. Tanıtma Konuşmaları.....248

**B. İkna Edici Sunuşlar.....249**

1. Ethos.....250

2. Pathos.....251

3. Logos.....252

**C. Eğlendirici Sunuşlar.....253**

<b>III. SUNUŞUN PLANLANMASI.....</b>	<b>255</b>
A. Amacın Tanımlanması.....	255
B. Dinleyicileri Tanıma.....	257
C. Sunuş Yapılacak Yerin Hazırlanması.....	262
<b>IV.    SUNUŞUN HAZIRLANMASI.....</b>	<b>267</b>
A. Veri Toplama Aşaması.....	267
B. Verilerin Düzenlenmesi Aşaması.....	268
C. Sunuş Taslağının Oluşturulması Aşaması.....	269
D. Sunuş Metninin Yazılması Aşaması.....	270
1. Sunuşun Giriş Bölümü.....	270
2. Sunuşun Gelişme Bölümü.....	272
3. Sunuşun Sonuç Bölümü.....	276
E. Metnin Konuşmaya Çevrilme Aşaması.....	277
F. Görsel Malzemelerin Seçilmesi.....	279
G. Sunuşun Gerçekleştirilmesi Aşaması.....	291
1. Sunuşun Prova Aşaması.....	291
2. Sözsüz İletişim Yöntemleri.....	293
3. Sözlü İletişim Yöntemleri.....	298
4. Sunuşlara İlişkin Yaşanan Endişeler.....	304



a. Sahne Korkusunun Anlaşılması.....	304
b. Sahne Korkusunun Belirtileri.....	306
c. Sahne Korkusunun Üstesinden Gelinmesi.....	311
H. Konuşmanın Değerlendirilmesi.....	316
<b>V. GÖRÜŞME BECERİSİ.....</b>	<b>318</b>
A. Görüşmelerin Tarafları ve Sorumlulukları.....	318
1. Görüşmecinin Sorumlulukları.....	319
a. Amaçların Saptanması Aşaması.....	320
b. Hazırlık Aşaması.....	322
c. Performans Aşaması.....	323
d. Değerlendirme Aşaması.....	331
2. Görüşülenin Sorumlulukları.....	332
a. Kişisel Değerlendirme ve Bireysel Amaçların Saptanması Aşaması.....	332
b. Hazırlık Aşaması.....	333
c. Performans Aşaması.....	341
d. Değerlendirme Aşaması.....	346
B. Görüşme Yapıları ve Türleri.....	347
1. Seçme ve İşe Alma Görüşmeleri.....	348
a. Hazırlık Aşaması.....	349

b. Görüşme.....	351
c. Görüşme Sonrası Değerlendirme.....	352
2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....	353
a. Amaçların Belirlenmesi Aşaması.....	353
b. Hazırlık Aşaması.....	354
c. Görüşme Aşaması.....	355
d. Görüşme Sonrası Yapılan İşlemler.....	357
3. Danışmanlık Görüşmeleri.....	358
a. Genel Hazırlık.....	358
b. Görüşme.....	360
c. Görüşme Sonrası Yapılacak İşlemler.....	361
4. Disiplin Görüşmeleri.....	361
a. Örgüt Politikası.....	362
b. Hazırlık.....	362
c. Görüşme.....	363

**BÖLÜM 4: KİŞİSEL İMAJ OLUŞUM SÜRECİNE İLİŞKİN ÖRNEK OLAY  
ÇÖZÜMLEMELERİ.....365**

**I. KATILIMCI.....367**

- A. Birinci Aşama: Katılımcının Kişisel İmaj Konusundaki  
Fikirlerinin Öğrenilmesi.....367
- B. Birinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....370
- C. İkinci Aşama: Katılımcının İlk İzlenim ve İletişim  
Becerilerine İlişkin Düşünceleri ve Uygulamaları.....371
- D. İkinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi  
(Test ve Gözlem Sonuçları).....374
- E. Üçüncü Aşama: Katılımcının İletişim Tarzı.....377
- F. Üçüncü Aşamada Katılımcının Öz-İmaj Değerlendirmesi.....382
- G. Üçüncü Aşamada Katılımcının Algılanan İmaj  
Değerlendirmesi.....388
- H. Üçüncü Aşama: Genel Değerlendirme.....393
- I. Dördüncü Aşama: Dış Konuşma ve Değerlendirilmesi.....394

**II. KATILIMCI.....401**

- A. Birinci Aşama: Katılımcının Kişisel İmaj Konusundaki  
Fikirlerinin Öğrenilmesi.....401
- B. Birinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....404

C. İkinci Aşama: Katılımcının İlk İzlenim ve İletişim	
Becerilerine İlişkin Düşünceleri ve Uygulamaları.....	404
D. İkinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	
(Test ve Gözlem Sonuçları).....	407
E. Üçüncü Aşama: Katılımcının İletişim Tarzı.....	410
F. Üçüncü Aşamada Katılımcının Öz-İmaj Değerlendirmesi.....	415
G. Üçüncü Aşamada Katılımcının Algılanan İmaj	
Değerlendirmesi.....	415
H. Üçüncü Aşama: Genel Değerlendirme.....	422
I. Dördüncü Aşama: Dış Konuşma ve Değerlendirilmesi.....	429
<b>III. KATILIMCI.....</b>	<b>429</b>
A. Birinci Aşama: Katılımcının Kişisel İmaj Konusundaki	
Fikirlerinin Öğrenilmesi.....	429
B. Birinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	431
C. İkinci Aşama: Katılımcının İlk İzlenim ve İletişim	
Becerilerine İlişkin Düşünceleri ve Uygulamaları.....	432
D. İkinci Aşama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	
(Test ve Gözlem Sonuçları).....	435
E. Üçüncü Aşama: Katılımcının İletişim Tarzı.....	438

F. Üçüncü Aşamada Katılımcının Öz-İmaj Değerlendirmesi.....	443
G. Üçüncü Aşamada Katılımcının Algılanan İmaj Değerlendirmesi.....	443
H. Üçüncü Aşama: Genel Değerlendirme.....	444
I. Dördüncü Aşama: Dış Konuşma ve Değerlendirilmesi.....	446
<b>SONUÇ.....</b>	<b>451</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>455</b>



## ÖNSÖZ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve yoğun rekabet, etkisini her alanda göstermekte ve bu yoğunluğun dışında kalınmasını olanaksız kılmaktadır. Değişimin iş dünyasına yansımaları ise; farklı mal ve hizmetler üretmek, farklı pazarlama stratejileri uygulamak, dağıtımda değişik yollar denemek, rekabeti yoğun bir biçimde yaşamak ya da yeni yönetim anlayışlarını uygulamakla sınırlı kalmamakta, artık iş dünyasında yer alan bireyler de değişimi çalışmalarında yansıtma çabasını içine girmektedirler. Bu doğrultuda kişilerin kendilerini diğer çalışanlardan farklı ve başarılı kılmakta yardımcı olarak başvurdukları konulardan biri “kişisel imaj çalışmaları” olmaktadır.

Kişisel imaj, iş dünyasında kendisine yer edinen ve önemi günden güne artan, ancak bu arada çok sayıda eleştiriye maruz kalan bir konudur. Her ne kadar konuya ilişkin çeşitli eleştiriler yapılsa da, günümüzün üzerinde profesyoneller tarafından çok durulan ve üzerinde çalışmalar gerçekleştirilen bir alandır. Kişisel imaj çalışmalarını profesyonel biçimde yürüten imaj danışmanların sayısı da konuya duyulan ilgi ve verilen önem doğrultusunda hızla artmaktadır.

Dünyada imaj danışmanlarının ilk profesyonel hizmet sunmaya başlama tarihi ve konuya ilişkin bir örgütlenme çabası içine girmeleri 1970’li yılların sonuna kadar uzanan bir konu olmasına karşın, imaj danışmanlığı Türkiye’ye 1990’lı yılların başında gelmiştir. Geldiği dönemde ise, imaj danışmanlığı ülkemizde ilk dönemlerdeki uygulayıcıları tarafından yanlış anlaşılmalara, hatalı uygulamalara neden olmuş, sadece sanatçıların imaj çalışmaları gerçekleştirmeleri düşüncesinin yerleşmesine yol açmıştır. Oysa kişisel imaj, iş dünyasında istediği konuma gelmeyi hedefleyen ve iş dünyasında faaliyet gösteren tüm çalışanlar tarafından üzerinde durulması gereken bir konudur.

Türkiye'deki hatalı uygulamalarının yanısıra, kişisel imaj konusunda tüm dünya'da ve Türkiye'de gözlemlenen bir eksiklik sözkonusudur. Üzerinde durulması gereken bu eksiklik; kişisel imaja ilişkin danışmanlık hizmeti sunan çok sayıda profesyonelin olmasına karşın, kişisel imaj çalışmalarının dayandırıldığı, çalışmalara teşkil eden akademik bir çalışmanın gerçekleştirilmemiş olmasıdır.

Bu doğrultuda kişisel imaj çalışmalarının doğru bir biçimde anlaşılmasını sağlamak ve akademik bir açıdan bir temel oluşturmak için "İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi" başlıklı tez hazırlanmıştır. Uzun bir dönem içinde gerçekleştirilen çalışmam süresince benden yardımını esirgemeyen, tez konumun seçilmesinden geliştirilmesine her aşamada destek olan hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Bülend GÖKSEL'e; bana olan güvenleri, sevgileri ve anlayışları ile her zaman yanımda olan annem Sayın Özcan KER, babam Sayın Erdoğan KER, eşim Sayın İbrahim Özden DİNCER ve kızım Sevgili Zeynep DİNCER'e; tezimin dördüncü bölümünde örnek olay çalışmalarına katılarak yardımlarını benden esirgemeyen Sayın Elvin AKPINAR ve Sayın Özkan ÖNDER'e teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla,

Müjde KER-DİNCER

## GİRİŞ

İş dünyasında faaliyet gösterilen sektörde başarılı işlerin gerçekleştirilmesi, üretilen mal ya da hizmetin rakiplerden daha fazla satılarak pazar payının genişletilmesi ya da son teknoloji ürünü üretim araçların kullanılması vb. unsurlar tek başlarına ilişki kurulan kişi/kişiler ya da örgütler üzerinde istenilen olumlu etkiyi yaratmada çoğu kez yetersiz kalmaktadır. Her örgütün başarılı olduğu, etkili çalışmalar gerçekleştirdiği, teknolojiye uyum sağladığı günümüzde örgütler, ürettikleri ürünlerin, çalışanlarının ve örgütün bir arada, bir bütün olarak etkili bir imaj yaratmasını hedeflemektedirler. Kendisinden çok fazla sonuç beklenen bir konu olarak imaj faktörüne bakıldığında; çeşitli türleri olan bir anlayış, üzerinde uzun soluklu çalışmalar gerçekleştirildiğinde başarıyı peşisıra getiren bir konu, farklı disiplinlerden etkilenen ve onlarla birlikte ele alınması gereken bir alan ve oluşumunda çeşitli etkenlerin rol aldığı komplike bir çalışma olarak tanımlamak mümkündür.

Komplike bir çalışma alanı olarak görülen imaj faktörü içinde ise, kişisel imaj, üzerinde özellikle durulması gereken konuyu oluşturmaktadır. Çünkü günümüzde temas içinde olunan hedef kitlenin gözünde “işinde başarılı”, “güvenilir”, “her ne olursa olsun verdiği sözü tutacak”, “karizmatik” vb. olumlu izlenimleri oluşturmak iş dünyasının hangi alanında, hangi konumda faaliyet gösteriliyor olunursa olsun önem taşımakta ve bu noktada kişilere yardımcı olacak unsur kişisel imaj çalışmaları olarak görülmektedir. Kişilerin kendilerine ilişkin çevreleri kişi/kişilerin zihinlerinde oluşturmak istedikleri olumlu izlenimler olarak kısaca ifade edilebilen kişisel imaj; iş dünyası tarafından, gerek yeni tanışılan biri ya da sürekli iş yapılması düşünülen kişi/kişiler/örgütlerin nezdinde kurulan kişilerarası iletişimi sürekli kılmaya yarayan ya da tam tersi etki oluşturan bir konu olarak görülmektedir.



Kişisel imaj çalışmaları da, kişisel imaj tanımını destekler biçimde sahip olunan iletişim becerilerini, dış konuşmayı bir başka deyişle kişinin görünüşünü, çevresindekilerin gözünde oluşturduğu ilk izlenimini ve iletişim tarzını değiştirmek ya da düzenlemek gibi konularda danışmanlık hizmeti sunulmasını içermektedir. Ancak günümüze gelinceye kadar ortaya konan yanlış uygulamalar ve hatalı tanımlamalar, kişisel imaj ve imaj danışmanlığının imajını zedelemiş ve kişisel imaj gerçeklikten uzak, yapay, hatta sahte görünmenin yolu olarak tanımlanır hale gelmiştir. Oysa kişisel imaj çalışmalarının içeriğine bakıldığında, çalışmaların sadece görsel düzenlemelere yönelik olmadığı, yukarıda belirtilen konulara ek olarak, stres ve zaman yönetimi, profesyonel etiket vb. gibi farklı çalışma alanları ile birarada incelendiğinde başarılı olduğu görülmektedir.

Kişisel imaj çalışmaları konusunda karşılaşılan bir başka sorun ise, konuya ilişkin yapılmış bir akademik çalışmanın gerçekleştirilmemiş ve literatürün oluşturulmamış olmasıdır. Bu durumun temelinde, kişisel imaj çalışmalarının gerek dünyada gerek ülkemizde sadece görsel açıdan danışmanlık hizmeti sunan profesyoneller tarafından gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Oysa, kişisel imaj, belirtildiği üzere sadece görsel yönlerin düzenlenmesi ile sınırlı kaldığında istenilen etki yeterince sağlanamamakta, bazı durumlarda ise, kişi kendisine uymayan görsel düzenlemelerden rahatsızlık duymakta ve istenilen etkili imajın tam tersi bir imajı sergilemek zorunda kalabilmektedir. Kişinin yaşayabileceği bu psikolojik rahatsızlığın yanısıra, görünüş kişiyi kapıdan geçirmekte, ancak etkili iletişim becerileri ile desteklenmediğinde yine istenilen sonucu yaratamamaktadır. Bu nedenle görünüşte, bir başka deyişle dış konuşmada yapılacak düzenlemeler kişinin hedefine ulaşabilmesi için izlemesi gereken yolun bir adımını oluşturmakta, diğer atılması gereken adımlarda ilk izlenim, iletişim tarzı, iletişim becerileri yer almaktadır.

Günümüzün yoğun iş ve sosyal çevrelerinde insanlar hakkında yapılan anlık değerlendirmeler önem taşımaktadır. Yapılan bu anlık değerlendirmeler, kişilerin yansıttıkları kişisel imajla bağdaştırılmakta, kişisel imaj bu nedenle iş dünyasında önemi yadsınamaz

bir boyuta gelmektedir. Sözü edilen önemi ve hakkındaki eksik bilgilenmeler ve yanlış anlaşılmalara göz önünde bulundurularak, kişisel imaj konusuna ilişkin sahip olunan yanlış anlaşılmalara düzeltilebilmesi için, “İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi” başlıklı tez çalışmasında kişisel imajın oluşumunda etkili olan konular incelenerek, etkili bir kişisel imaj oluşum sürecinin nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Tez giriş, dört bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Çalışmanın “İş Dünyasında İmaj Faktörü ve Kişisel İmaj” başlıklı birinci bölümünde; imaj ve kişisel imaj konularına genel bir giriş yapılmaktadır. Bu doğrultuda imaj faktörü tanımlanmakta, imaj türlerini oluşturan kurum, marka ile kişisel imaj üzerinde durulmakta ve kişisel imajı oluşturan öz- imaj, algılanan imaj ve istenilen imaj konularına değinilmektedir. İmaj oluşum sürecinde kurum ve marka imajlarının oluşum süreçleri incelendikten sonra, kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bir model oluşturulmuştur. Birinci bölümün son konusu olarak kişisel imajın oluşumunda rol oynayan etmenlere değinilmekte ve bu konu kapsamında ilk izlenim, iletişim becerileri, iletişim tarzları ve dış konuşma incelenmektedir.

İkinci bölümün başlığı “Kişisel İmaj Çalışmaları Kapsamında Sözsüz İletişim Becerileri” dir. Bu bölümde öncelikle sözsüz iletişim kavramı, tanımı ve alt dalları üzerinde durulmaktadır. Sözsüz iletişimin alt dallarından olan sessiz iletişim (beden dili), bölümün ikinci alt başlığını oluşturmakta ve bu başlık altında mimikler ve jestler ile onları oluşturan yan dallar incelenmektedir. Bölümde üzerinde durulan üçüncü konu sözsüz iletişimin sesli yönünü oluşturan sesli iletişim, bir başka deyişle paralinguistik ya da dil-ötesi iletişimdir. Bir sonra değinilen konu nesnel iletişimdir ve bu başlık altında kişisel alan, mekan kullanımı ve dokunma, zaman, estetik, fiziksel görünüş ve genel görünüş konularına değinilmektedir.

Üçüncü bölüm; “Kişisel İmaj Çalışmaları Kapsamında Sözel İletişim Becerileri” başlığını taşımaktadır. Bu bölümde; sunuş becerileri, bilgilendirici, ikna edici ve eğlen-

dirici sunuş türleri ile alt dalları, sunuşun planlanması olarak amacın tanımlanması, dinleyicileri tanıma, sunuş yapılacak yerin hazırlanması, sunuşun hazırlanması olarak verilerin toplanması, verilerin düzenlenmesi, sunuş taslağının oluşturulması, sunuş metninin yazılması, metnin konuşmaya cvrilme aşaması, görsel malzemenin seçilmesi ve sunuşun gerçekleştirilmesi aşamaları üzerinde durulmaktadır. Bölümde değinilen dördüncü konu görüşme becerisidir. Bu başlık altında ise; görüşme kavramı, görüşmelerin tarafları ve sorumlulukları, görüşme yapıları ve türleri olarak adlandırılan seçme ve işe alma, performans değerlendirme, danışmanlık ve disiplin görüşmelerine değerinilmektedir.

Dördüncü bölümde kişisel imaj konusuna ilişkin tez boyunca üzerinde durulan konuları desteklemek, nasıl uygulandıklarına ilişkin bir temel oluşturmak amacı ile c örnek olay calışması gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda her katılımcı için öncelikle katılımcının kişisel imaj konusundaki fikirlerini öğrenebilmek için bir röportaj ve iş ve özel yaşantılarındaki yaklaşımları c gün süre ile gözlemlenmiş, sonuçlar değerlendirilmiştir. İkinci aşamada katılımcının ilk izlenim ve iletişim becerileri konusundaki düşünceleri bir anketle tespit edilmeye calışılmış ve iş ve özel yaşamında yapılan gözlemlerle birleştirilerek değerlendirilmiştir. cnc aşamada katılımcının iletişim tarzını belirlemeye yönelik iki test gerçekleştirilmiş, sonuçlar öz-imaj değerlendirilmesi olarak yorumlanmıştır. Yine aynı aşama kapsamında katılımcının yakın cvresini oluşturan iş ve özel hayatında iletişim kurduğu 15 kişilik gruplara aynı testler verilerek katılımcının iletişim tarzını nasıl gördükleri öğrenilmiş ve ortak bir değerlendirme yapılmıştır. Son ve dördüncü aşamada, katılımcının dış konuşmaya ilişkin yaklaşımları incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise, araştırma hakkında genel bir değerlendirme yapılarak, kişisel imaj calışmalarının geliştirilmesine yönelik öneriler getirilmiştir.

## **BÖLÜM 1:**

### **İŞ DÜNYASINDA İMAJ FAKTÖRÜ VE KİŞİSEL İMAJ**

Günümüzde faaliyet gösterilen iş alanlarının büyük kesiminde yoğun rekabet ve buna bağlı olarak da gelişim ve değişim süreci yaşanmaktadır. Örgütler, mal ve hizmetlerin üretiminden, pazarlanmasına, tanınırlıklarının sağlanmasından, potansiyel müşterilere ulaşmaya kadar birçok yönden, kendilerine benzer faaliyetler ortaya koyan diğer örgütler arasından sıyrılma, daha çok iş yapma, faaliyet gösterilen sektörde söz sahibi olma, kısaca daha fazla dikkat çekme çabası içindedirler.

İş dünyasında faaliyet gösteren örgütler arasında gözlenebilen rekabetin yanısıra, yine bu alanda çeşitli konumlarda bulunan kişilerin, kendi aralarında yaşadıkları yoğun rekabet de söz konusu olmaktadır. İş dünyasındaki çalışanlar, kendileri ile aynı işi yapan, üst konumlara gelmeyi amaçlayan ve başarıyı hedefleyen rakiplerinden daha başarılı olmak, daha çok aranan ve tanınan kişiler olabilmek için sürekli ve giderek daha fazla çalışmakta, ancak sadece fazla ve yoğun çalışma bu kişilerin başarılı olmalarında yeterli olmamaktadır. Kişilerin çok çalışmalarının yanında, çalıştıkları örgütlerde üst konumlara gelebilmek, işlerinde sürekli ve vazgeçilmez olmak ya da daha iyi bir iş edinmek için başka yollara başvurmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, kişilerin yaptıkları önemli yatırımlardan ve sergilenen başarı üzerine doğrudan etkili olan çalışmalarından birini kişisel imaj çalışmaları oluşturmaktadır.

İmaj konusu genel olarak, güncel, üzerinde çok sayıda ve farklı düşünüşün olduğu bir çalışma alanıdır. İmaj görselliğe önem veren toplumlarda iş dünyasını zenginleştiren, çeşitlendiren bir faktör olarak tanımlanmakta, tam tersi görüşe sahip olanlar yani imaja eleştirel açıdan yaklaşanlar tarafından ise, bir manipülasyon tekniği, göz boyama yolu ya da sahtekarlık olarak nitelendirilmektedir. İmaja ister olumlu, ister eleştirel açıdan

yaklaşılsın, gözönünde bulundurulması gereken nokta, günümüz iş dünyasında imajın kendisine önemli bir yer edindiği, hatta ayrılmaz bir parçası haline geldiği gerçeği olmaktadır.

## I. İMAJ FAKTÖRÜ VE TANIMLARI

Yakın dönemlerde tanınan, popülaritesi artan ve iş dünyası için taşıdığı önem kısa sürede birinci dereceye kadar yükselen imaj, bir kavram olarak nitelendirilmemektedir. Bu durumun temelinde, statik olan “kavram”ın tersine imajın dinamik olması yer almaktadır. İmaj, üzerinde çalışıldıkça, kişilerin farklılaşması, kişilerin algılama sürecindeki seçicilikleri ile biçimlenmekte ya da zaman faktöründen etkilenerek, sürekli gelişip değişmektedir. İmaja ilişkin düşünceler de benzer şekilde bir değişim sürecinden geçmektedir. Belirtilen nedenlerden dolayı, imajı bir kavram olarak nitelendirmek yerine, bir faktör olarak ele almak gerekmektedir.

İmaj faktörü üzerinde profesyonel olarak çalışılan, farklı disiplinlerde eğitim almış kişiler tarafından değişik şekillerde irdelenen, olumlu ya da olumsuz olması yönündeki yorumu ise, genel olarak sergilenen imajdan etkilenen ve kişisel imaj çalışmalarını kendi üzerlerinde deneyen kişilere bırakılan bir konudur. Kişiler için hem özel hem de iş ortamlarında önem taşıması nedeni ile kişisel imajın, onu tanımlamaya çalışan uzman sayısı kadar tanımı ortaya çıkmıştır. İmaj faktörüne ilişkin henüz bilimsel bir literatür oluşturulmadığından, yapılan imaj tanımları bilimsel geçerlilik yönünden subjektif yaklaşımlar içerebilmektedir. Bu durumun diğer nedenleri; imajın göreceli olması ve konu üzerinde çalışan uzmanlar tarafından farklı şekillerde gerçekleştirilerek yorumlanması şeklinde sıralanabilmektedir.

İmaj faktörüne ilişkin çalışmalar gerçekleştiren uzmanlardan bir bölümü; imajın gerekliliği ve insanları sıradanlıktan kurtardığı noktalarını vurgulamakta, diğer bir kısım uzman ise, imajın sahte ve gerçeklikten uzak, yapay özellikler ya da davranış kalıpları içine girerek oluşturulduğu düşüncesini savunmaktadır.

Konuya eleştirel yaklaşan kişilerin görüşlerinden birine göre imaj: “Gerçekliğin yaklaşık olarak bir görsel sunumu olup, fiziksel (bir fotoğraf ya da resimde olduğu gibi) veya hayali (edebiyat ve müzikte olduğu gibi) olabilmektedir. Bu demektir ki, bir ürün, bir genel izlenim, gerçeği yeniden üretmekten çok, izleyicilerin ilgisini çekmek için yaratılmışsa; gerçeklik- imajla nadiren çakışacağından- bir yanlışlar yumağını yansıtmaktadır<sup>1</sup>”. Yapılan bu tanıma göre imaj, gerçeklikten uzaklaşmanın, varolmayanı varmış gibi göstermenin, yaratıcılıktan çok ilgi çekmek için gerçeklikten kaçmanın bir yolu olarak görülmektedir.

Aynı eleştirel yaklaşıma sahip olan kişilerin paylaştıkları bir başka ortak görüş ise, “imajın gerçeği tümüyle gizlemeye, varolan özelliklerin gözardı edilmesine ve sadece göze hoş görünecek, çevrede olumlu etki yaratacak niteliklerin yapay bir şekilde benimsenerek, çevredeki kişilere aktarılmasına yardım ettiği<sup>2</sup>” şeklindedir.

Oysa bu düşünüşün tam tersini savunan, yani imaj faktörüne olumlu açıdan bakan kişiler imajı, iş dünyasının “sine qua non”u (ayrılmaz bir parçası) olarak tanımlamakta, imajı olumlu ve olumsuz yönleri ile bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Bu yönde yapılan bütünsel tanımlardan birinde imaj; “Bir kişi veya kurumun diğer kişi ve kurumların zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerlerdir. Bir olay ya da durumun bizim inancımızda ve anlayışımızda ifadesini bulması ya da duyularla alınan bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylar<sup>3</sup>” olarak açıklanmaktadır.

Bir başka tanıma göre imaj; bir bireyin, diğer bir birey, grup ya da örgüt hakkında sahip olduğu izlenim, düşünce şeklinde ifade edilmekte ve kökeni sosyal psikolojiye dayandırılmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşan uzmanlardan bazıları<sup>4</sup>: “Lippman imajı,

<sup>1</sup> İsmet Yazıcı, *Kitle İletişiminde İmaj*, Bilim Yayınları, İstanbul, 1997, s.12.

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_, “The Image You and Your Organization Present”, <http://registry.com/busprof.htm>, Mayıs 1996.

<sup>3</sup> Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:271, İşletme Dizisi No:33, İstanbul, 1997, s.124.

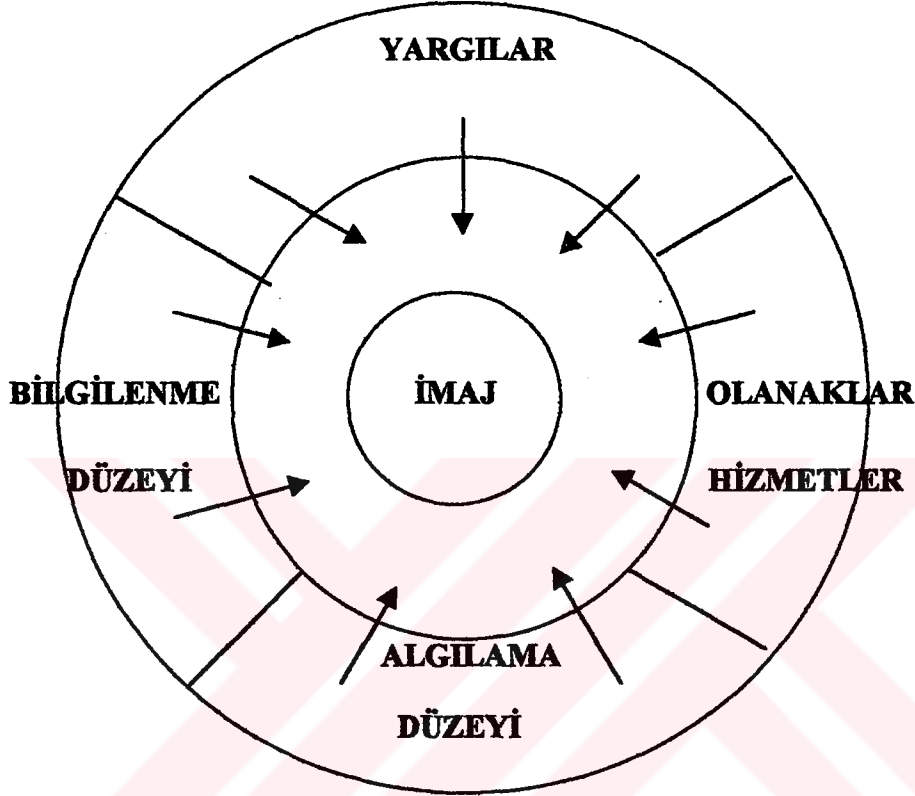
<sup>4</sup> Ayla Okay, “Marka ile Kurum İmajı Arasındaki Bağlantı ve İmaj Transferi”, *İletişim*, Gazi Üniversitesi Dergisi, Ankara, Bahar 99/2, ss.167-168.

*siyasi önyargıları tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy imajı, ürün ve hizmet faaliyetlerinin sınımları ile sınırlandırmışlardır. Johanssen ise, imajı, belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vb.'lerin bütünlüğü" olarak açıklamaktadır.*

İmaj faktör olma özelliği nedeni ile, bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş, belirli bir süreç içinde değerlendirilen ve bu sürecin sonucunda oluşan bir imge olarak da tanımlanmaktadır. Objektif bilgiler ya da subjektif yargılardan oluşan imaj, kişilerin zihinlerinde belirli bir zaman diliminde ve bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Belirtilen bu öğeler; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan olanak ve hizmetlerdir. Çeşitli kültürel etkinlikler, reklam ve tanıtım faaliyetleri, kitle iletişim araçları yolu ile elde edilen bilgi ve veriler, kişilerin bilgilenme düzeyini oluşturmaktadır. Bu bilgiler aynı zamanda kişileri belirli tutumları benimsemeye de yönlendirmektedir. Kişilerin belirli konular, kişiler ya da nesnelere hakkındaki değerlendirmelerinden oluşan yargılar ise, kişilerin algılama sürecindeki belirleyici öğe olmaktadır. Üçüncü olarak içinde bulunulan kültürel ortamdan siyasal yapıya, ekonomik güçlülükten, tarihsel geçmişe kadar geniş bir çerçeve olanak ve hizmet öğesini oluşturmaktadır. Bu üç öğenin (yargı, bilgilenme düzeyi, olanak ve hizmetler) imaj üzerindeki etkisi dolaylı olmakta, algılama sürecinden geçtikten sonra, kişilerin zihinlerinde bir kişi, örgüt ya da marka hakkındaki imaj oluşmaktadır. Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken nokta ise, imajın bir kez sahip olunan ve sonsuz değin sürdürülen bir kavram olmadığı, her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünü olmasıdır <sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Ahmet Tolangüç, "Tanıtım ve İmaj", *Anatolia Turizm-Çevre ve Kültür Dergisi*, Yıl:3, Sayı:27-28, Mart-Nisan 1992, Ankara, s.11.



Şekil 1. İmajın Öğeleri ve Oluşumu

Kaynak: Ahmet Tolangüç, a.g.m., s.12.



İmaj, ona karşılık verecek izleyici kitle ki bu bir tek kişi bile olsa gerçeklik taşı-  
maktadır. İş dünyasındaki izleyici kitle ise, sayıca fazladır. Sergilenen imaja karşı gös-  
terilen tepki, kişinin ve örgütün yaptığı işin türüne ve faaliyet gösterilen iş kolunun  
özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden, imaj konusuna ister olumlu,  
ister eleştirel açılardan yaklaşılsın, imaj kavramı; örgüt içi ve dışı tanıtıma, üretilenlerin  
daha iyi tanınıp, satışların artmasına ve daha iyi bir iş bulmayı, aranan bir kişi olmayı  
sağlamaya kadar uzanan geniş kapsamlı bir konu olarak ele alınmaktadır.

## II. İMAJ TÜRLERİ

İş dünyasında örgütleri, markaları ve kişileri birbirlerinden farklı kılarak, başarılı  
olmayı peşisıra getirdiği düşünülen imaj faktörü, çeşitli imaj türlerinin biraraya gelmesi  
ile oluşmaktadır. Bu doğrultuda imajın ait olduğu obje ya da imaja yüklenen misyona  
bağlı olarak değişik imaj türleri vurgulanmakta, ancak varolan bu çeşitlilik alanda bir  
kavram karmaşasına neden olmaktadır. Mevcut kavram karmaşasını açıklamaya yöne-  
lik olarak genel kabul görmüş imaj türleri şu şekilde tanımlanabilmektedir<sup>6</sup>:

**\*Kurum imajı:** Örgütün dışı yansıyan görüntüsü olarak adlandırılan ve örgütün  
kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutan imaj türüdür. Kurum imajı, marka  
ve kişisel imajı etkileyen bir unsur olarak imaj türleri arasında en belirgin yere sahip  
olanlardan birisi olarak nitelendirilmektedir.

**\*Ürün imajı:** Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan bir  
imaj türüdür ve kamuoyunca pek fazla tanınmayan bir kuruluşun da ürettiği ürünle  
alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunabilmektedir.

**\*Marka imajı:** Kurum imajı gibi yaygın imaj türüdür. Genellikle günlük gereksi-  
nimlerin karşılandığı ürün ve markalara ilişkin imaj olarak görülmektedir. Ancak aynı  
zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da birer imaja sahiptir ve  
satın alma kararını etkilemede önemli rol oynamaktadır. Marka imajı ayrıca doyuma

---

<sup>6</sup> Filiz Balta Petekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, ss. 281-282.

ulaşmış bir pazarda, ürün ya da hizmetin diğerleri arasından sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından da önem taşımaktadır.

**\*Kuruluşun kendi algıladığı imaj:** Bir girişimcinin kendi örgütünü görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı ile benzeşmektedir. Bu nedenle tarafsızlığı tartışılabilen bu imaj türü, çoğu kez objektiflikten uzak olmaktadır.

**\*Yabancı imaj:** Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tam tersini ifade etmektedir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesi ile doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini anlayış biçimi ile örtüşmekte, bu şekilde algılanan imajın tarafsız değerlendirildiği gözlemlenebilmektedir. Ancak pek çok durumda algılanan imajın tarafsız olamaması, yabancı imaj ile arasında farklılıklara neden olabilmektedir.

**\*Transfer imajı:** En yaygın biçimi ile transfer imajı, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının bir başka ürüne transferi şeklinde olmaktadır. Örneğin, araba markası (Porche) ile güneş gözlükleri, parfüm (Davidoff) ile saat gibi uluslararası alana sunulan ürünler birbirleri ile özdeşleştirilmektedir.

**\*Mevcut imaj:** Örgütün ya da markanın bugünkü görünümü olarak tanımlanabilen mevcut imaj, imajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılarak ortaya çıkarılmaktadır.

**\*İstenen imaj:** Yapılan araştırmalardan sonra ve mevcut imajın irdelenmesi ile kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

**\*Pozitif imaj:** İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucunda oluşmaktadır.

**\*Negatif imaj:** Kuruluşların saldırgan davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

Kurt Huber'in önerdiği imaj türlerine ek olarak Frank Jefkins, Public Relations adlı eserinde "ayna" ve "şimdiki" imaj türlerine de yer vermektedir<sup>7</sup>:

\* **Ayna İmajı:** Bu tür imaj örgütün her bir çalışanın, özellikle de liderin ya da yöneticinin örgüt dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imaj türünde her çalışan tek tek kurum imajını bilmek ve ona uygun davranış kalıpları sergilemek zorundadır.

\***Şimdiki İmaj:** Şimdiki imaj, örgütün dışındaki kişilerin örgütle ilgili olarak kendi yaşadıkları deneyimler ya da edindikleri bilgiye dayanmaktadır. Yaşanan deneyimlerin olumsuz ya da edinilen enformasyonun yetersiz olduğu durumlarda, bu imaj negatif imaj şekline dönüşmektedir.

İmaj türleri üzerinde duran Ayla Okay belirtilen imaj türlerine bir de "şemsiye" imajı eklemiştir<sup>8</sup>:

\***Şemsiye İmajı:** Bir örgütün temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Şemsiye imajı, örgütün tüm alan ve markalarının üzerinde bir tür şemsiye gibi gerilmektedir, bu nedenle de bir üst imaj olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, otomobil, beyaz eşya, margarin vb. farklı ürün yelpazesine sahip bir holding tek bir ad altında, ürettiği tüm ürünlerde bunu belirterek, şemsiye imajı oluşturmaktadır.

İmaj faktörü, belirtilen imaj türlerinin ışığında irdelendiğinde, daha çok örgüt (kurum) ve marka yönü ile bilimsel araştırmalara temel olduğu gözlemlenmektedir. Marka ve kurum imajlarının yanısıra, günümüze gelinceye kadar bilimsel incelemelere konu olmamış, çeşitli kişisel gözlem ve deneyimler sonucu elde edilen veriler ışığında, üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiş olan kişisel imajın da, imaj türleri arasında incelenmesi gerekmektedir. Çünkü kişisel imaj çalışmaları günümüzde diğer iki türle birlikte birarada yürütülmektedir. Bazı koşullarda ise, diğer iki imaj türünün önüne bile geçebilmektedir. Bu nedenle imaj türlerine ilişkin yapılacak olan sınıflandırmada, imaj türleri üç temel başlık altında incelenecektir.

<sup>7</sup> Frank Jefkins, *Public Relations*, 2<sup>nd</sup> Edition, M&E Handbooks, Great Britain, 1983, ss.7-8.

<sup>8</sup> Ayla Okay, a.g.m., s. 169.

## A. KURUM İMAJI

Gelişen ticaret ortamı ve hızla artan bir rekabet ortamında örgütler kendilerini en iyi şekilde tanıtmaya yönünde bir kimlik oluşturma yoluna gitmektedirler. Bu yoğunluk içinde büyük çaplı olarak tanımlanan örgütler, rakiplerinin bir adım önüne geçebilmek, müşterilerinin gözünde daha etkili bir izlenim yaratabilmek ve varlıklarını sürekli kılabilme için çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Küçük çaplı örgütler ise, kendilerini tanıtmak, iş dünyası içinde bir yer sahibi olduklarını duyurma yönünde bir kimlik oluşturma yolunu benimsemektedirler. Bu bağlamda ister büyük, ister küçük çaplı olsun, örgütler için etkili bir kurum imajının yaratılması, kurum kimliğinin yerleştirilmesi ve belirli bir kurum kültürünün benimsenip, uygulanmasına dayanmaktadır.

Kurum imajı oluşturarak, örgütlerin etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalarda, kurum kimliği ve kurum kültürü, çalışmaların çıkış noktasında yer alan konuları oluşturmaktadırlar. Sözü edilen bu üç konu; kurum imajı, kurum kültürü ve kurum kimliği birbirlerinden farklı ancak etkileşim içinde olan kavramlardır. İmaj türleri arasında ilk sırada yer alan, bilimsel çalışmalara temel olan kurum imajının daha iyi açıklanabilmesi açısından öncelikle birbirleri ile çok yakın anlamlar taşıyan ve birbirleri ile sıklıkla karıştırılan kurum kültürü ve kurum kimliği kavramlarına ışık tutmak gerekmektedir.

Kurum kültürü, örgütün dış çevresi ile uyum sağlama ve iç bütünleşmesi sırasında ortaya çıkardığı ve etkili sonuç verdiğinden emin olduğu zaman geçerli kabul ettiği, bu yüzden de örgüt çalışanlarına öğretmeyi hedeflediği olasılıklar modelidir. Diğer bir deyişle kurum kültürü; örgüt çalışanlarına iletilen, korunan ortak değerleri, normları ve uygulamaları içermektedir<sup>9</sup>. Bu şekilde, örgüt içindeki uygun davranış ve ilişkiler tanımlanmakta, çalışanlar uygun biçimde güdülenmekte ve yaşanan ya da yaşanması muhtemel olan belirsizlikler en kısa sürede çözüme ulaştırılabilmektedir.

---

<sup>9</sup> Ömer Torlak, "Pazarlama Yönetiminde Toplumsal ve Kurumsal Kültürün yeri ve Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı:51, Mayıs-Haziran 1995, s.31.

Kurum kimliği kavramı ise, bir olaydan başka bir olaya bilgi aktarılması ya da transfer edilmesi, ya da farklı olayların birbirine bağlanması ile yeni bilgi yaratılması anlamına gelmektedir. Gutjahr ve Keller bunu pazar psikolojisine dayandırmakta ve şu şekilde ifade etmektedirler: “Kurum kimliği, imajın ve iyi niyetin transferini uygun hale getirmekte ve böylelikle tanınırlığı ve kabul edilebilirliği yükseltmektedir <sup>10</sup>”.

Bir başka tanımı ile kurum kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlesine kendini anlatma aşamasında başvurduğu tüm yöntemleri, yani başvurulan toplam iletişimi içermektedir. Bu yaklaşıma göre toplam iletişim; kurum çalışanları, kurumun çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığı ile gerçekleşmektedir <sup>11</sup>.

Toplumda faaliyet gösteren her kurum ve kuruluşun bir kimliği mevcuttur. Kurum kimliği bir örgütün yaptığı bütün faaliyetlerin ya da birçoğunun ortak yönetiminden oluşmakta ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Kurum kimliği; kuruluşun kullandığı logosu, rengi, amblemi gibi görsel unsurların yanında kurumsal dizaynı, kurumsal iletişimi, kurumsal davranışı ve kurum felsefesini de içermektedir. Bu bağlamda kurum kimliğine yalnızca dizayn açısından yaklaşmak yanıltıcı olmakta, sözü edilen diğer unsurlar bir arada o örgüte özgü bir biçimde kullanıldığında kurum kimliği oluşmaktadır <sup>12</sup>.

Kurum imajı ve kurum kimliğinin birbirlerine olan etkilerini ayırmak oldukça zordur. Kimlik ve imaj birbirini tamamlayan iki unsur biçimindedir. Kurum imajı, bir kurum için varılması hedeflenen tanımlarken, kurum kimliği bu hedefe ulaşmak için sarfedilen çabaları içermektedir. Kişilerin zihninde henüz şekillenmeyen soyut biçimdeki kurum imajının, somut olan kurum kimliğine dönüştürülmesi birtakım çalışması içinde uygulandığında, istenen imaja ulaşmak mümkün olmaktadır <sup>13</sup>.

Kurum kültürü ve kurum kimliği konularından sonra aydınlatılması gereken noktada kurum imajı yer almaktadır. Günümüzde çok az sayıda örgüt ürettikleri mal ya da

---

<sup>10</sup> Ayla Okay, a.g.m., s.175.

<sup>11</sup> Füsün Topsümer, “Kurum Kimliği Oluşturma Gereği”, *Düşünceler*, E.Ü.B.Y.Y.O. Dergisi, İzmir, Sayı: 5, 1991, s.79.

<sup>12</sup> Aydemir Okay, “Kurum Kimliği ve Kurum İmajı”, *MediaCat*, Ankara, Ağustos 1999, s.56.

<sup>13</sup> Mahmut Oktay, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.342.

hizmet alanında bir monopole sahiptir. Endüstriyel alanda ve reklam sektöründeki gelişmeler, müşterilerin daha memnun kalmalarını sağlayacak alternatifleri onlara sunmakta, müşteri odaklı yönetim anlayışı müşteri tatminini en üst düzeye çıkarmaya yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesini öngörmektedir. İnsanlar ya da bu örgütlerle iş yapacak olan diğer örgütler, seçim yapma şanslarını, ilgili örgütlerin sundukları hizmetlerin yanısıra, örgütlerin yansıttıkları imajın kendilerine uygunluk derecesine göre bir değerlendirmeye tabi tutmakta ve kendilerine en uygun olan örgütü yansıttığı kurum imajına göre seçmektedirler.

Bir örgütün iş yapma biçimi ile, yapılan işin doğası arasında karmaşık bir uyum vardır. Genel olarak örgütler, çevreleri tarafından “tutucu” ya da “yaratıcı” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamanın yapılmasının özünü, örgütün sosyal sorumluluk anlayışı, kamuoyuna karşı duyarlı olup olmaması gibi özellikleri oluşturmakta ve ancak bunlar süreklilik taşıdığı zaman yaratılan kurum imajı hatırlanmaktadır. Temel olarak “tutucu” ve “yaratıcı” olarak sözü edilen bu iki tarzın streotipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>14</sup>:

**Tutucu:** İşleri geleneksel yoldan yapan, statükodan yana, kurallara bağlı, “eski”, yavaş ve otokratik.

**Yaratıcı:** Yenilikçi, değişimden yana, serbest bir yapı, yeni, “hızlı” ve demokratik.

Örgütler bu iki tarzdan birine uyan biçimde çalışmalarını gerçekleştirmektedirler. Genel olarak uzun yıllardan beri faaliyet gösteren bir örgüt “tutucu” tarzı benimsemekte ve örgütün iç çevresini oluşturan ortaklar ve çalışanlar da iş hacmini oluşturan geleneksel müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için bu tarzı yansıtmaktadır. Belirtilen bu düzen ancak satış ve sunum işlevi ile destekli, parlak ve yaratıcı tarza sahip olan bir yönetici tarafından değiştirilebilmekte ve bu şekilde kurum, tarzını “tutucu” dan “yaratıcı”ya dönüşterebilmektedir.

---

<sup>14</sup> Eleri Sampson, *İmaj Faktörü*, Çev: Hakan İlgin, Bireysel Yatırım Dizisi:6, Rota Yayın Yapım Tamm Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995, ss. 8-9.

Örgütler sergiledikleri tarzın yanısıra, bağlı oldukları iş dallarına göre de farklı eğilimler içinde olmakta, ancak ortak olarak etkili kurum imajını hedeflemektedirler. Bu iş dallarına göre yapılan temel ayırım, örgütleri “insan”, “süreç” ya da “fikir” yönelimli olmaları ile ilişkilendirmektedir. İş dünyasını; “insan” (turizm, spor, güvenlik, insan kaynakları yönetimi gibi), “süreç” (mali müşavirlik, hukuk, kamu kuruluşları gibi) ve “fikir” (reklamcılık, halkla ilişkiler, müzik gibi) şeklinde irdelemek olasıdır. Sözü edilen iş alanlarından hangisi kapsamında faaliyet gösteriliyor olursa olursun, herbirinin temel vizyonunu; halihazırdaki konumlarını korumak ya da daha iyi bir yere gelebilmek için sürekli olarak olumlu bir imaja sahip olmak oluşturmaktadır<sup>15</sup>.

Örgütlerin yansıttıkları tarzları ve faaliyet gösterdikleri iş dalları, oluşturdukları kurum imajı konusunda önemli bir etken olmaktadır. Bu nedenle de kurum imajı, diğer imaj türleri arasında önemi gözardı edilemeyecek boyutlara ulaşan ve örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri bakımından değer taşıyan bir nitelik kazanmaktadır.

Kurum imajını tanımlamak için yapılan açıklamalara bakıldığında ise, çok sayıda ve farklı içerikte tanım göze çarpmaktadır. Bu tanımlardan konuyu en öz ve basit şekli ile açıklayanları; müşteriler tarafından “*telefon ettiğimde örgüt çalışanlarının bana davranış şekilleri*” ya da o işyerini ziyaret ettiklerinde “*çalışanlar tarafından bana nasıl davranıldığı*” şeklindedir<sup>16</sup>.

Konuya daha geniş bir perspektiften bakılarak, bu doğrultuda bir kurum imajı tanımı yapılırsa; kurum imajı kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle (iç ve dış çevrenin oluşturduğu bir bütün) üzerinde bıraktığı bütünsel algı ve kuruluşun yöneticisinden en alt düzeyde bulunan işçisine kadar çeşitli kuvvetlerin bileşimiyle oluşan bir güçtür<sup>17</sup>.

Kurum imajı, bir örgütün ya da kişiler gurubunun bir örgüte gösterdiği duygusal olduğu kadar, rasyonel bağdaştırmalar bütünü ve örgütlerin çeşitli kitlelerin zihninde

---

<sup>15</sup> Eleri Sampson, a.g.e., 8.

<sup>16</sup> Terry Marguez Wilderman, “What is Image?”, <http://www.image-plus.com/home.htm>, Ağustos 1997.

<sup>17</sup> Mustafa Tanyeri, “Global Rekabet Ortamlarında Firmaların İmaj Geliştirilmesi”, 2. Halkla İlişkiler Mesleği Semineri Tanıtım Günleri, İzmir, 24 Nisan 1996.

yarattıkları resim olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliği nedeni ile de örgütün görünüşte birbiri ile igisi olmayan parçalarını daha etkin ve anlamlı biçimde biraraya getirmesine yardımcı olmaktadır<sup>18</sup>. Bir başka tanıma göre ise kurum imajı; *“o kuruluşun tarihçesi, ürettiği malın yüksek kalitesi, ihracat başarısı, belgeler, ödüller, işçi-işveren ilişkilerindeki sorunsuzluklar, çevre ilişkilerindeki sorumluluk, topluma verilen önem gibi unsurların tümünün biraraya gelmesi”*<sup>19</sup> dir.

Kişilerin kurum veya kuruluş hakkındaki bilgi ve deneyimlerine bağlı olan yaratılan kurum imajı, iyi-kötü ya da sıradan olabilmekte, örgüt çalışanları ve yönetimi araştırmalar gerçekleştirmeden kendi zihinlerinde “hayali” ve olumlu bir imaj geliştirebilmektedirler. Oysa kurum imajının örgütün dış dünyaya yansıttığı görüntüsü olduğu gözönüne alındığında, dikkat edilmesi gereken noktalar; imajın kendiliğinden oluşmadığı, belli çalışmalar sonucunda kazanıldığı ve “gerçek” imajın kurum dışındaki kişiler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olduğudur. Kurum imajı bilgi ve tecrübe ile elde edilebileceği gibi örgüt kendi arzusuna göre oluşturmak istediği bir imajı belirli olay, kişi ya da sloganlar yardımı ile de elde edebilmektedir.

Hem kuruluş içinde, hem de dışında oluşturulacak kurum imajın, tek ve inandırıcı olabilmesi için, gerçekle uyum içinde olması gerekmektedir. Kurumsal görünümün (dizayn) kapsamında ele alınan firma logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi ve standlar ile kuruluşun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılması, kurumun iç ve dış bütün iletişimini yani reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını içeren kurumsal iletişimle, hedef kitleye kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış ise, bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, diğer taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Daha önce önemlerinden bahsedilen kurum kimliği ve kültürü kavramları da bu üç unsura eklendiğinde hepsinin toplamından oluşan kurumsal imaj ise, iletişim

---

<sup>18</sup> Filiz Balta Petekoğlu, a.g.e., s.288.

<sup>19</sup> Gül Ulkat, **Konuşmalar: Betül Mardin, Değerli Dostum**, Sanimat Ltd, İstanbul, 1995, s.19.



karmasının özel bir aracı olarak değil, üst düzeyde tüm iletişim politikası için önemli rol oynamaktadır<sup>20</sup>.

Sonuç olarak kurum imajı belirtilen noktalardan hareketle, kurum kimliği, kültürü, kurumsal görünüm (dizayn), kurumsal iletişim, ve kurumsal davranışın toplamında ifadesini bulmakta, bu unsurlardan iç ve dış hedef kitle üzerindeki inandırıcılık ve güven yaratma ile sürdürme çalışmalarında yoğun biçimde yararlanmaktadır. Ancak kurum imajı sıralanan konularda yapılacak çalışmalarla da sınırlı kalmamaktadır. Kurum imajını etkileyen iki konu daha mevcuttur. Bunlar; kurum imajının bir başka deyişle, kuruma ilişkin bütünsel algının üretilen mal veya hizmetin hedef kitlesi üzerinde oluşturduğu duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olan ve imaj faktörünün ikinci unsuru olan marka imajı, diğeri kurum imajını destekleyen ve kuruluşların gidişatını doğrudan etkileyen çalışanların sahip oldukları kişisel imajdır.

## **B. MARKA İMAJI**

Marka imajı, kimi örgütlerde kurum imajı ile özdeşleşen, kimi örgütlerde ise, örgütten ayrı olarak şekillendirilen bir imaj türüdür. İster birlikte, ister ayrı olarak oluşturulsun, marka imajının netleştirilmesi, hem kurum, hem de marka imajının hedef kitle tarafından daha iyi anlaşılması ve istenilen etkiyi yaratma açısından önem taşımaktadır.

Marka imajı genel olarak; kamuoyunda, ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Ancak değinilen duygusal ve estetik izlenimlerin yanında, rasyonel bağdaştırmaların yapılması zorunluluğu da söz konusudur. Bu şekilde ürün, kişide duygusal ve düşünsel olarak belirli çağrışımlarda bulunmakta, kurum imajı kavramında değinilen noktalar bir ürüne indirgenmektedir.

---

<sup>20</sup> Filiz Balta Petekoğlu, a.g.e., s.279.

Belirli öğeler bütünü olan marka imajı, onu oluşturan nesnel ve özel öğeler olarak iki başlık altında incelenmektedir <sup>21</sup>:

**\*Nesnel öğeler:** Ürünün tipi, örgütün pazardaki yeri, teknik olma derecesi, coğrafi konum, ticari yerleşim, satış yeri, dağıtım tarzı, fiyat, satış sonrası hizmet başlıkları altında ele alınmaktadır. Ürünün tipi- örneğin parfüm, gıda ile ilgili üründen çok daha farklı bir imaja sahiptir. Örgütün pazardaki yeri (pazarda lider, pazar dışı- marjinal vb.), teknik olma derecesi (kullandığı teknoloji ve çağdaşlık), coğrafi konum (milli karakterleri yansıtan izler, Alman kalitesi, İtalyan lezzeti, Türk misafirperverliği gibi), ticari yerleşim (merkez-dağıtım kanalları), satış yeri (büyük alanda süpermarket, hipermarket ya da eskiye uygun geleneksel satış yerleri), dağıtım tarzı (seçici veya daha geniş), fiyat (düşük veya yüksek fiyatlar –her ikisinde de dikkat çekilebilir), satış sonrası hizmet (servis, garanti ve diğer müşteri hizmetleri).

**\*Öznel öğeler:** Bir ürüne ya da örgüte uygulanan bu öğeler, bir kişilikte bulunabilen tüm kavramları içermektedir. Örneğin; fiziksel görünüm (dış görünüş, boy, güzellik, gençlik), zihinsel kişilik (sağduyu, hayal gücü, duygusal kişilik- sempati, hırçınlık, sevecenlik), yaşam tarzı (öncü veya geleneksel, iyimserlik ya da fantezi veya sebat). Buradan markalara belirli kişilikler vermek sonucunda ulaşılabilmektedir. Bazı durumlarda marka, imajını aşmakta ve marka kendi imajından çok bir insan kişiliği ile anılmaktadır.

## C. KİŞİSEL İMAJ

Günümüzde işe zamanında gelmek, performansın en etkin biçimde ortaya konulması, güvenilir olmak gibi özellikler, kişinin iş hayatında kendisine iyi yer edinmesinde tek başlarına söz sahibi olamamaktadır. Bu durumun temelinde yatan nedenler; zaten kişilere iyi iş yapmaları için ücret ödenmesi ve iyi iş yapmanın, başarılı çalışmalar sergilemenin çalışanları birbirinden ayıran değil, hepsinin yapmak zorunda olduğu ortak bir özellik olması olmaktadır.

---

<sup>21</sup> Filiz Balta Petekoğlu, a.g.e., s.288.

İş dünyasında değişen bir diğer konu da, çalışanların kariyerlerini geliştirip, daha iyi konumlara gelebilmelerinin bağlı oldukları örgütlerin değil, kendi bireysel inisiyatiflerinde olmasıdır. Dinamik ve yenilikten yana olan örgütler, çalışanlarına, bağlılığa ve sunulan hizmetlere karşılık emeklilik zamanı gelinceye kadar sürecekle bir iş vermek yerine, yeteneklerine sergilemeleri için geniş bir alan ve olanaklar fırsatı sağlamaktadırlar. Çalışanların kendilerine sunulan bu yeni şartlardan, maksimum düzeyde yararlanabilmelerinin yolu da, ortaya koydukları kişisel imajlarının farkına varmaları ve bu konuda kendilerinde eksik yönler olduğunu görüyorlarsa çeşitli düzenlemelere gitmelerinden geçmektedir.

Kişisel imaj, kişinin yararına kullanılabilir bir araç olarak görülmektedir. Eğer kişinin görsel imajı, sözel yollarla yarattığı imajını yalanlıyorsa, duyulanlardan çok görülenlere inanma eğilimi ön plana geçmektedir. Bir insan etkin biri gibi görünmüyorsa, böyle olduğuna inanmak için her belirti bir kanıt olarak kabul edilmektedir. Başka bir kişi sıradan, ilginç olmayan biri gibi görünüyorsa, aksi kanıtlanana kadar çevredeki kişiler tarafından buna inanılması sürdürülmektedir. Olumsuz bir imaj, yanlışlığının kanıtlanması uzun zaman alan olumsuz önyargılar üretmektedir. Tam tersi olarak, kişi aslında etkili ve başarılı bir kişi bile olsa, yarattığı olumsuz kişisel imaj nedeni ile bu kişiye karşı olumsuz duygular beslenebilmektedir.

Geniş kapsamlı olarak imaj, konusunda olduğu gibi kişisel imajın da, konuyu tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar çok tanımı yapılmış ve yapılmaktadır. Kişisel imaj konuya olumlu yaklaşanlar kadar, tam tersi düşünüşe sahip olan kişiler tarafından da yorumlanmış ve yorumlanmaktadır. Bu farklı düşünüşlere göre, kişisel imajı olması zorunlu olan ve iş hayatını kolaylaştıran bir unsur olarak görenler olduğu gibi, kişinin kendi benliğini yitirerek, farklı kalıplara girmesini sağlayan, manipölasyon içeren sahte çalışmalar olarak tanımlayan iki karşıt yaklaşımın varlığı söz konusudur.

Eleştirel yaklaşıma sahip olan kişiler kişisel imajı; *“Amerika'daki iş dünyasının ve sözde özgür toplumumuzun en kısıtlayıcı yanını oluşturan, insan ambalajı; üşlupuluk, konuşma modelleri, çalışma alışkanlıkları, duruş tarzı”* olarak tanımlamakta-

dırlar. Benzer şekilde, eleştirel yaklaşımı paylaşan kişilerden oluşan bir başka grup ise, kişisel imajı "*patronun istediği şey olarak*" tanımlamaktadır<sup>22</sup>.

Kişisel imaja eleştirel açıdan yaklaşan kişilerin varlığına karşın, günümüzde kişisel imaj, toplum içinde ve iş ortamında kendisine iyi bir yer edinmeyi arzulayan çalışanlar tarafından vazgeçilmesi zor olan değerli bir unsur olarak görülmekte ve yönetim tarzının ayrılmaz bir parçası olarak algılanmaktadır. İmajın değerinin anlaşılıp, verilen değer artışı böyle ortamlarda ise, kariyer edinme ve geliştirmede imaj ile göze çarparlık beceriden dokuz kat daha fazla iş görmekte, çoğu işin içeriğinin ¼'ünün görev ve sorumluluktan ve geri kalan ¼'ünün kişisel tarzdan oluştuğu, şeklinde bir düşünüş benimsenmektedir<sup>23</sup>. Ancak imaj, işin gerektirdiği niteliklerin ve dürüstlüğün yerini tutmamakta, yetenek ve performansla bir bütün olarak, uyum içinde sunulduğunda kişiye başarı sağlamaktadır. Sahip olunan kişisel tarzın olumlu yönde artırılması ise, örgütün ün kazanmasının, çevrede olumlu bir kurum imajı yaratmanın temel yollarından birisi olarak görülmektedir

Kişisel imaja olumlu yaklaşan kişiler tarafından yapılan başka tanımlar da söz konusudur. Bunlardan birine göre kişisel imaj; "*yönetim tarzı ve görünüşün bir kurumda ne ölçüde ve ne kadar iyi bir şekilde ilerlenebileceğini görünür kılan tüm şeyler*"<sup>24</sup> şeklinde açıklanmaktadır.

Bazı kişiler, giyim tarzının ya da gönderilen sözsüz mesajların, diğerleri ise nasıl konuşulduğunun ve sesin tonunun kişisel imajı oluşturduğunu belirtmektedirler. Bu noktada kişisel imaj, kişinin kendisini dünyaya gösterme, bir diğer deyişle dile getirme biçimi olarak görülmektedir. Etkili bir kişisel imaj, kişinin olumlu niteliklerinin bir yansıması şeklinde adlandırılmaktadır<sup>25</sup>. Bu yaklaşımı benimseyen kişilerin yanında

---

<sup>22</sup> Bobbi Linkemer, *Profesyonel İmaj Yaratmak*, Çev. Nurdan Gülbilek, Cep Yönetim Dizisi:10, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1993, s.12.

<sup>23</sup> Müjde Ker Dincer, *İş ve Sosyal Ortamlarda Kişisel İmaj*, 2.Baskı, ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, ss. 8-9.

<sup>24</sup> Eleri Sampson, a.g.e, s.7.

<sup>25</sup> Judi James, *Beden Dili- Olumlu İmaj Oluşturma*, Çev. Murat Sağlam, ALFA Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.9.

farklı düşünen bir başka grup da kişisel imajı “*biri ile ilk kez karşılaştığımda hissettiklerim*”<sup>26</sup> şeklinde tanımlamayı tercih etmektedir.

Kişisel imaj kim olunduğunu, ne yapıldığını, yapılan işte ne kadar başarılı olduğunu anlatmaya yarayan, kişinin kendisini çevreleyen kişilere bunu anlatıp, onlar tarafından anlaşılmasını sağlamaya yardımcı olan bir unsurdur. Bu nedenle de iş dünyasının bir parçası olabilmek için oynamak zorunda olunan bir oyunun kuralları şeklinde tanımlanmanın yanısıra kişisel imaj kendine güvenme, esnek olma, dünyaya kendini işinin ehli olarak gösterebilme, kişinin kendisi hakkındaki algısıyla başkalarının onun hakkındaki algısının birleştirebilme yeteneği şeklinde de görülmektedir<sup>27</sup>.

Kişisel imaj, insanları neyin itibarlı kıldığı, neyin motive ettiği ve kendilerini algılayış biçimleri nedeniyle profesyonel anlamda etkili olmalarını neyin önlediği gibi konularda edinilen bilgilerden oluşan bir bütündür. Kişisel imaj, kişinin sahip olduğu beceri, konusunda yeterliliği ve çevresinde yarattığı etki ile ilişkilidir. İnsanlar kişisel tarz, profesyonellik ve karizma aracılığıyla ikna edilebilmektedirler.

Bir başka açıdan bakıldığında kişisel imaj; insanların karşılarındaki kişiler hakkında neler “hissettiği” ile ilgili bir terimdir. Pozitif yönde oluşmuş bir imaj tüm kapıları açabilen bir anahtar olarak kullanılırken, tam tersi bir imaj da, kişinin tüm kapıların dışında kalmasına neden olabilmektedir. Bu bakış açısından hareketle, insanların bir kişi hakkında sahip oldukları düşünüş, söz konusu bireyin kendisini bilinçli ya da bilinçsiz olarak ifade etme biçiminden kaynaklanmaktadır.

Kişisel imaj içiçe geçmiş parçalardan oluşan bir yap-boz oyunu (puzzle) gibi de görülebilmektedir. Kişi, kendisine ilişkin bir kişisel imaj oluştururken yap-boz oyununun parçalarını doğru şekilde biraraya getirerek etkili bir imaj yaratırken, parçaları yanlış yerlere koyarak da başarısız bir imaj yaratabilmektedir. Kişisel imaj olarak adlandırılan bu oyunun parçalarını; giyim kuşam kodları, saç modeli, mimikler, sesin tonu, diğer kişilerle arada tutulan mesafe, yapılan iş konusundaki yetenek, geçmiş

---

<sup>26</sup> \_\_\_\_\_, “Professional Image”, <http://www.pertinent.com/pertinfo/business.htm>, Temmuz 1996.

<sup>27</sup> Bobbi Linkemer, a.g.e., ss.12-13.

başarılar ve iletişim becerisinin gelişmişliği vb. çok sayıda faktör oluşturmaktadır. Sonuçta ilişki kurulan kişilerin zihninde oluşturulan imaja bir çok unsurun etkisi olmakta, ancak bunların herbiri kişi tarafından kendi kontrolü altında tutulabilmekte ve etkili kullanıldıklarında, istenilen ve başarılı olarak görülen kişisel imaj oluşturulabilmektedir.

Yapılan tanımların ve konuya ilişkin açıklamaların ışığında kişisel imaj için, geniş kapsamlı ancak özet bir tanım yapılırsa; kişisel imaj tutumların, alışkanlıkların, değerlerin ve inançların bir toplamıdır. Bireyin davranış biçimini kendisinin ve çevrenin kendisine atfettiği kişisel imajı belirlemekte, bir başka deyişle birey kişisel imajına uygun biçimde davranmayı tercih etmektedir. Kişisel imaj, bireyin kim olduğuna dair kendi ve iletişim içinde olduğu kişilerin zihinlerinde oluşturduğu bir resim olarak görülmektedir<sup>28</sup>.

Bu noktaya kadar yapılan kişisel imaj açıklamalarından hareketle, kişisel imajın kariyer gelişiminde ve iş dünyasında rol oynamadaki başlıca araçlardan biri olarak görülmesinin bazı belirgin bazı nedenleri vardır. Sözü edenler nedenler şu şekilde sıralanabilir<sup>29</sup>;

- Kişisel imaj, ulaşılmak istenilen kariyer hedefi konusunda karar verecek durumda olanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Günümüzün görselliği temel alan dünyasında insanların gördüklerine inanma eğilimi artmaktadır. Bu nedenle de insanların gözleri aracılığı ile algıladıkları kişisel imaj yapılanların ve kişiliklerin değerlendirilmesi aşamasında önem taşımaktadır.
- Yoğun çalışma ortamlarında gün içinde çok sayıda insanla tanışılmakta, ancak bu insanları daha iyi tanımak, kişilik tahlillerine girmek için harcanacak zaman olmadığından, ilk edinilen izlenimlere güvenmek gerekmektedir. İlk izlenimler, kişisel

---

<sup>28</sup> Richard Hale & Peter Whitlam, *İnsanları Etkileme Gücü*, Çev: Tarkan Topuzluoğlu, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.79.

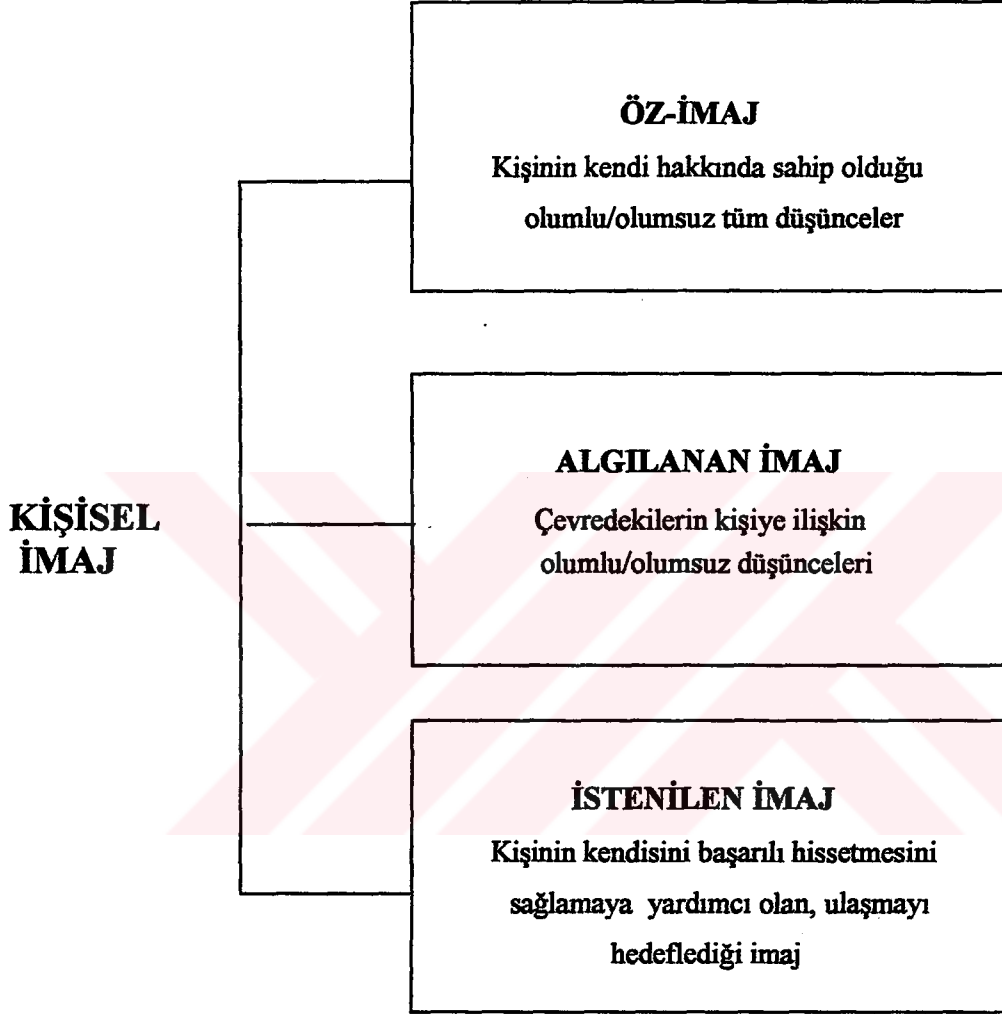
<sup>29</sup> Müjde Ker, "Profesyonel İmajın Önemi", *Media Cat*, Ankara, Yıl:4, Sayı:26, Mart 1997, s.41.

imaj algılamaların çıkış noktasında yer alan ilk adımlar olarak kişilerarası iletişim çalışmalarında belirleyici rol üstlenmektedirler.

- Örgütün tüm çalışanları, satış işinden sorumludur ve hepsi mesleklerinin ya da bağlı oldukları örgütün temsilcileri olarak davranmak durumundadırlar. Amaç daha fazla satış ya da örgütün daha köklü ve etkili bir kurum imajını zihinlere yerleştirmek olduğunda, hem satışların artmasını ya da gerçekleşebilmesini sağlayacak, hem de örgütün kurum imajını destekleyecek olan çalışanların kişisel imajları istenilen hedefe ulaşmadaki yardımcılardan biri olmaktadır.
- Başarılı bir çalışanı eşitler arasından çekip çıkarmada kişisel farklılıklar göz önünde bulundurulmaktadır. Performans değerlendirmelerinde kişisel imajın bu bağlamda önemli bir etkisi söz konusudur.
- Olumlu bir kişisel imaja sahip olmak, imaj sahibi için de moral açısından yapıcı olmakta, kişi kendisini daha iyi hissetmekte ve özgüvenli davranışlar sergileyebilmektedir.

Sonuç olarak kişisel imaj, iş hayatında sahip olunan yetenekler kadar değer taşımakta, işe girme, daha iyi bir pozisyona gelebilme, kariyer basamaklarında yükselme ya da daha fazla sorumluluk üstlenme aşamalarında, bu yetkileri tanıyacak olan kişi ya da kişilerin zihninde büyük rol üstlenmektedir. Kişisel imaj bir sahtekarlık, oyun, hile ya da yeteneğin ve bilginin yerine geçen bir olgu değil, bir iletişim aracı, sahip olunan becerilerin, yeteneklerin bir parçasıdır ve bu yüzden de insan ilişkilerinde yer alan önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Kişisel imajı daha derinlemesine inceleyebilmek için onu oluşturan üç ögenin ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Kişisel imajı oluşturan bu üç öge; kişinin kendisini içeriden nasıl gördüğü (öz-imaj), başkalarının kişiyi dışarıdan nasıl gördüğü (algılanan imaj) ve kişinin kendisini nasıl görmek ve başkalarına nasıl görünmek (istenilen imaj) istediğidir. Sayılanlardan üçüncü öge, kişisel imaj çalışmaları ile ulaşılmak için çabalanan hedef olmaktadır.



Şekil 2. Kişisel İmajın Öğeleri



## 1. Öz-İmaj

Şahsi imaj ya da özkavrayış olarak da adlandırılan öz-imaj, mevcut deneyimler tarafından etkilenen, mevcut özsaygı düzeyinin dışa yansımaları olarak açıklanmaktadır<sup>30</sup>.

Öz-imaj, kişinin kendi kendisi ile içedönük, kişisel bir iletişim (*intrapersonal communication*) içine girerek, kendisini nasıl gördüğü ve başkalarına nasıl gösterdiğini sorgulaması aşamasıdır. Kişinin karakter, kişilik, yetenek, beceri ve görünüşü hakkındaki inançları, öz-imajına ilişkin düşüncelerini oluşturmada, edinilen deneyimler, kişinin zihnindeki kendisine ilişkin portreye katılmaktadır<sup>31</sup>. Bir başka deyişle öz-imaj kişinin kendi hakkında söylediği bütün “ben şuyum...” şeklinde başlayan cümleleri kapsayan ve kişisel başarının sınırlarını belirleyen bir çerçeve olarak görülmektedir<sup>32</sup>.

Kişisel imajın daha çok psikolojik analizlere dayanan bu ilk safhasında öncelikle kişi, kendisi ile ilgili aklına gelen soruların yanıtlarını bulmaya çalışmalı, kendisi ile barış içinde olmayı öğrenmeli, hatalı ya da eksik gördüğü yönlerini incelenmelidir. İkinci aşamada eğer kişinin öz-imaj safhasında kendisine ilişkin yakındığı bir nokta varsa bunu ortaya koymalıdır. Bu hoşnutsuzluk fiziksel ya da iletişim becerileri açısından olabileceği gibi, kişilik özellikleri açısından da olabilmektedir. Kişilik özellikleri açısından kendisini rahatsız hisseden bir kişi psikolojik danışmanlık hizmetine başvururken, iletişim becerileri konusunda kendisini eksik hisseden bir kişi imajolog, imaj danışmanı, imaj maker vb. adlarla hizmet veren iletişim uzmanlarından ya da estetik konularda kendisini rahatsız hisseden kişi ise, bu konuda uzman hizmet sunan profesyonellerin yardımından yararlanabilmektedir.

---

<sup>30</sup> Eleri Sampson, a.g.e, s.12.

<sup>31</sup> Fran Sayers, Christine E.Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, *Yöneticilikte İletişim*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:6, İstanbul, 1993, s.25.

## 2. Algılanan İmaj

Algılanan imaj; iletişim kurulan kişilerin yansıtılan imajı nasıl yorumladıkları ve kişinin diğerleri tarafından algılanan imajı ile ilgilidir. Bu aşamada diğer kişilerin fikirleri, görüşleri önem taşımakta, ayrıca kişinin kendisini görme biçimi ile başkalarının kişiyi görme biçimleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmaktadır<sup>33</sup>. Örneğin, öz-imagını içedönük, dikkat çekmeyen, sıradan, özgüvende yoksun olarak tanımlayan bir kişinin, çevresindeki kişiler tarafından bulunduğu ortamlarda sergilediği davranışlar doğrultusunda dışadönük, dikkat çekici, farklı ve özgüvenli olarak tanımlanması mümkün olabilmektedir. Aynı örneğin tam tersi şekli de algılanan ile öz-imaj çelişkileri içinde yaşanabilmekte ve kendisine olumlu özellikler atfeden bir kişi, diğerleri tarafından olumsuz özellikleri ağır basan bir kişi olarak yorumlanabilmektedir.

Algılanan imaj konusunda sorunla sıklıkla karşılaşılmaktadır. İnsanlar çoğunlukla başkaları hakkında duyduklarına dayanarak yargılara varmakta, adı geçen kişilerle tanışmış olmaları onlar hakkında bir sonuca varmaları için gerekmemektedir. Önyargılar kişilerarası iletişimlerini olumsuz etkilemekte ve kişilerin imajlarının yanlış değerlendirilmelere tabi tutulmasına neden olabilmektedir. Çünkü kişiler çoğu kez yargılarını bildiklerini sandıkları bir meslek, şirket, etnik köken, coğrafi konum, din gibi özel konular üzerine kurmakta, sonra bunu bireyleri içerecek ölçüde genişletmektedirler. Sonuçta herkes çalıştığı yerden, ait olduğu etnik kökenden gelen belirli ortak nitelikleri kişiliğinde taşımakta, ancak bunun ölçüsü kişinin kendi özelliği olan kişisel yapısı içinde çok sınırlı düzeyde kalmaktadır. Kişinin algılanan imajı belirtilen unsurlardan etkilenmediğinden, kişisel imaj konusunda yapılan çalışmalar kapsamında, algılanan imaja ilişkin yorumların tarafsız olması açısından belirli bir sınırdan tutulması gerekmektedir. Ancak yine de iletişim kurulan kişilerin fikirlerini yansıttığı için mümkün olduğunca önyargılardan sıyrılarak ve belirli sınırlar içinde kalınarak kişisel imaj çalışmalarını kapsamında algılanan imajlar göz önünde bulundurulmalıdır.

<sup>32</sup> Paul B. Thornton, *İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler*, Çev: Elif Topçugil, Form Yayınları, İstanbul, 1995, s.24.

<sup>33</sup> Diana Mather, *ImageWorks For Men*, Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996, s.xix.

### 3. İstenilen İmaj

İstenilen imaj, kişi tarafından başarılı olarak nitelendirilen, imaj çalışmaları sonucunda ulaşılmaması hedeflenen, kişileri buldukları sosyal ve iş ortamlarda “başarılı” olarak tanınmalarına yardımcı olan ve kişinin başkaları tarafından nasıl görünmek istediği ile ilgili olan nihayi kişisel imajdır. Kimi işlerin gerekleri onu yapan insanlara belli imajlar dayatmaktadır. Bu noktada kişi istediği imaja ulaşabilmek için mesleğinin ya da bünyesinde çalıştığı örgütün imaj beklentilerini göz önünde bulundurmamak zorunluluğundadır. Bunun yanı sıra temasta bulunulan insanların (müşteriler, tüketiciler, rakipler) kişiden nasıl bir imaj bekledikleri de önem taşımaktadır. Örneğin; kuruluş tarihi eskilere dayanan bir şirketin yöneticisinin, kurumunun temsil ettiklerine uyan bir imaj yansıtması beklenilmektedir. Bu tür bir kurum için yöneticinin, sahip olması gereken kişisel imajı; profesyonel etiket kapsamında belirlenen kurallara uyan, güçlü, otoriter, muhafazakar vb. geleneksel olarak sıralanabilir. Benzer şekilde yenilikçi, modern bir yönetim anlayışına sahip bir kurumun yöneticisi ve çalışanlarının, kurum imajına uyan yenilikten yana, yaratıcı, kıyafet konusunda katı kalıplarında dışına çıkabilecek biçimde kendi kişiliklerini yansıtabilecekleri bir tarzı benimsemeleri uygun olabilmektedir.

İstenilen imaja ulaşma çalışmalarında kurum imajına uyma durumunda bazı durumlarda sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durumun nedenini bütün örgütlerin açıkça tanımlanmış bir kurum imajı yaratmamaları oluşturmaktadır. Yaşanan ya da yaşanabilecek olası sorunları ortadan kaldırmak için örgüt çalışanları, ortada resmi giyim talimatları ya da davranış kalıpları olmasa bile, kurum kültürü açısından neyin kabul edilebilir nitelikte olduğunu kendi gözlemlerine dayanarak belirleyebilmektedirler. Eğer bu tür kalıplara uymak kişi tarafından istenilen imaja ulaşmanın yolu olarak görülüyor ise, mesleğinde ya da bağlı olunan örgütte başarılı olmuş kişilerin imajları örnek alınarak incelenmelidir <sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Eleri Sampson, a.g.e, ss.14-15.

### **III. İMAJ OLUŞUM SÜRECİ**

İmaj oluşum süreci ulaşılmaması hedeflenen istenilen imaj doğrultusunda, belirlenen hedef kitlenin zihninde pozitif etkiyi yaratacak olan görüntüyü oluşturmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgüt için görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış ne kadar önem taşıyor ise, kişi için de kişisel imaj yaratma aşamasında, dış görünüm ile verilen mesajlardan, kullanılan beden dili, seçilen sözcükler ve içinde bulunulan ortamın nesnelere kadar geniş bir yelpaze önem taşımaktadır.

Uzun çalışma ve emek gerektiren etkili kişisel imaj oluşturma çalışmaları kişinin iş dünyasının hangi alanda faaliyet gösterdiğine bağlı olan ve işe başlanıldığı andan başlayarak üzerinde çalışılması gereken bir konudur. Aynı kişinin uzun dönem aynı alanda çalıştığı, daha sonra memnun olmadığı ya da eksik gördüğü yönlerini düzenlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmalar ise, imaj geliştirme ya da imaj değiştirme çalışmaları olarak yorumlanmaktadır. Hangi imaj oluşum sürecinin uygulanmasına karar verilirse verilsin dikkat edilmesi gereken ortak noktalar; çalışmaların uzun soluklu olması gerektiği, bir günlük değişimlerin iletişim kurulan kişileri olumlu yönde etkilemek yerine tam tersi bir etki bırakacağı, imaj çalışmalarının yalnızca görsel düzenlemelerle sınırlandırılmaması ve istenilen etkiyi yaratabilmesi için bu tür bir çalışma içine giren kişinin bunu gerçekten arzulaması olarak özetlenebilmektedir.

#### **A. KURUM VE MARKA İMAJI OLUŞUM SÜRECİ**

Literatürde kişisel imajın oluşum süreci konusunda yapılmış bir akademik çalışma ya da diğer çalışmalara temel teşkil edecek örnek bir çalışma yer almamaktadır. Ancak kurum imajı ve marka imajına ilişkin bazı çalışmalar gerçekleştirilmiş, ortaya her iki tür imajın oluşum sürecine temel oluşturabilecek bir akış şeması çıkartılmıştır. Kişisel imajın oluşum sürecine dair bir model oluşturmak için öncelikle bu oluşum sürecini incelemek gerekmektedir.

Kurum ya da marka imajı, belirli durumlarda değişim ya da gelişim çalışmalarına ihtiyaç duymaktadır. Her iki imaj türü de genel olarak durağan olmaya yatkın kavramlar değil, tersine hareket içeren dinamik konulardır. Bu nedenle iyi ya da kötü yönde olabilecek imaj değişikliklerini gerçekleştirilmektedir. İmaj konusunda yeni çalışmalara gidilmesini gerektiren konular aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir <sup>35</sup>:

- **Uyum Mecburiyeti:** Teknik bir görüş veya tanıtımda bir sorunla karşılaşıldığında sadece obje değil imaj da zarar görmektedir. Örneğin, ilk günden bozulan bir elektrikli aletin, bozukluğu sadece alete ait görülmemekte, marka da ürünle birlikte kötülenmektedir.
- **Çevrenin Önlenemeyen Etkisi:** İmaj zaman içinde eskimekte ya da yaşam süreci içinde etkisini yitirebilmektedir. Örneğin, 1970-80'li yıllarda Haute Couture anlayışı kendini fason giyime bırakmış, günümüzde yine özgün yaratımlara dönüş eğilimi yaşanır hale gelmiştir.
- **İmaj Yaratmak:** İmaj oluşum çalışmalarının en önemli işlevi olarak görülen bu noktada, teknik ve estetiğe cevap veren herhangi bir nesnenin, geniş bir kitlenin beklentilerini karşılayacak bir kurum ya da marka kişiliğini temsil etmesine çalışılmaktadır.
- **İmajı Gençleştirmek:** Başarılı olarak nitelendirilen bir pazarlama ya da reklam kampanyası sonucu, geçmiş dönemlerde kullanılan bazı ürünlerin tekrar kullanıma sunulduğu görülmektedir. Örneğin, kadınlar genç görünebilmek için, en eski güzellik markalarını kullanmaya geri dönmektedirler. Aradan geçen yıllara karşın imaj genç kalabilmekte ve genç bir kız ile ileri yaşlarındaki bir kadın aynı ürünü kullanabilmektedirler.
- **İmaj-Zaman Senkronizasyonu:** Bir imajın geçen zamanın olumsuz etkisi altında kalmasına izin vermek yerine, zamanla değişen ya da ortaya çıkan kavramlara uyum sağlaması gerekmektedir. Örneğin, merdaneli çamaşır makineleri üreten bir

---

<sup>35</sup> Filiz Balta Petekoğlu, a.g.e., s.291.

firma, günümüzün koşullarına uyan bir şekilde ürünü geliştirerek makinaları daha büyük hazneli ve tam otomatik olarak üretmektedir.

- **İmajı Düzeltmek:** İmaj düzeltme operasyonu, yaşanan bir kriz, başarısız reklam-pazarlama ya da halkla ilişkiler çalışmaları vb. nedenlerle bozulan bir imajın eski haline getirilmesi işlemini içermektedir. Örneğin, belirli bir marka bebek maması kullanan annelerin bebeklerinin ölümü sonucu güvenilir imajı yıkılan bir mama firması, bu imajını tekrar eski haline döndürebilmek için yıllar süren çalışmalar gerçekleştirmiştir.

İmaj değişikliklerinin bağlı olduğu faktörler üzerinde durulduktan sonra, imajın oluşumunda ya da değişiminde önemli olan verilerin ve hangi verilere dayanarak imajın değerlendirileceğine değinmek gerekmektedir.

İmaj çalışmalarında düzenlemelere başlanılmadan önce, bazı veriler göz önünde bulundurularak, çalışmalar kapsamında ele alınmalıdır. Bunlar;

- Belli bir zaman dilimi içerisinde kurum ya da markaya ilişkin hangi imajın hedef kitleye aktarıldığı bilinmeli ve bundaki eksiklikler ya da hatalar ortaya çıkarılmalıdır.
- İmaj oluşum sürecinde yardımcı olacak faktörler belirlenmelidir. İmaj oluşum çalışmalarının çoğu kez pazarlama, reklam ve halka ilişkiler kampanyaları ile desteklenmesi, başarılı sonuçlara ulaşılmasında yardımcı olmaktadır.
- İmajın ne yöne doğru biçimlendirileceği ve potansiyeli saptanmalıdır. Kurumun bağlı olduğu sektör ve üretilen ürünün özellikleri dikkate alınarak, imajın genel şekli –örneğin, tutucu bir yönetim anlayışına sahip kurumun imajı ve ürettikleri de de aynı eğilimleri içerecektir- belirlenerek, bunun halihazırdaki müşterilerin ve potansiyel müşterilerin kurum ve markaya ilişkin beklentileri ile çakışıp çakışmadığı incelenmeli, gerekli görülen durumlarda düzenlemelere gidilmelidir.

- Yeni olana karşı duyulan kaygı, yeni imaja karşıda olabilir. Bu nedenle ilk aşamada oluşabilecek direncin nasıl olacağı ve nasıl üstesinden gelinebileceği araştırılmaktadır.

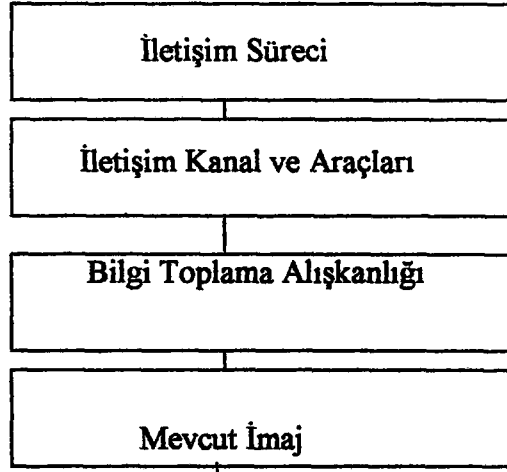
Kurum ya da marka imajının oluşumuna ya da değişimine karar verildikten sonra, bu yönde gerçekleştirilecek çalışmaların izleyeceği yola değinilmelidir. Kurum ya da marka imajı oluşum süreci, kendi içinde üç temel aşamadan geçerek incelenmekte ve dördüncü aşama olarak denetlenerek etkinliği değerlendirilmektedir.

İlk aşamada kurum ve marka imajına ilişkin toplumun düşüncesinin ne olduğunun öğrenilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu noktada bir imaj oluşturma çalışması, mevcut durumun saptanması ve kimin neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesi ile başlatılmakta, bu bağlamda belirlenen hedefe ulaşma aşamasında etkili olabilecek araçlar ve oluşması istenen imaja uyan mesajların yayılması ile son bulmaktadır. Şekil 4’de şematize edilen mevcut durumun belirlenmesi çalışmalarında, yer alan soruların gerçekçi bir biçimde cevaplandırılması, yürütülecek olan imaj çalışmalarının geçerliliği ve başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

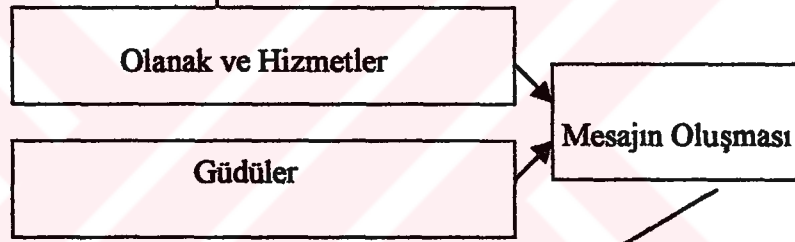
Araştırma aşamasında elde edilen veriler ışığında, ikinci aşama olan karar alma konusunda yoğunlaşmaktadır. Karar almada; kişilerin kararları üzerinde etkili olan olanak ve hizmetler (ekonomik, sosyal, yasal vb. koşullar) ile kişileri harekete geçiren güdüler birarada irdelenmektedir. Bu şekilde piyasada yeni olacak ya da değiştirilmesi uygun görülen kurum ya da marka imajına ilişkin mesajın oluşturulması sağlanabilmektedir.

Üçüncü aşama olan uygulamada ise, diğer iki aşama sonucunda belirlenen yeni mesaj doğrultusunda uygulama süreci başlatılmakta ve tanıtma işlemine geçilmektedir. Uygulama aşamasının tanıtma süreci içinde, kurum imajını hedef kitesine iletebilecek araçların belirlenmesi, sunum biçiminin saptanması ve bu işlemlerin nasıl olacağının planlanması gerçekleştirilmektedir. İmaj oluşum sürecinin dördüncü aşamasında ise, ilk üç aşama sonucunda ortaya çıkan görüntünün etkisi ve başarısı denetlenmektedir.

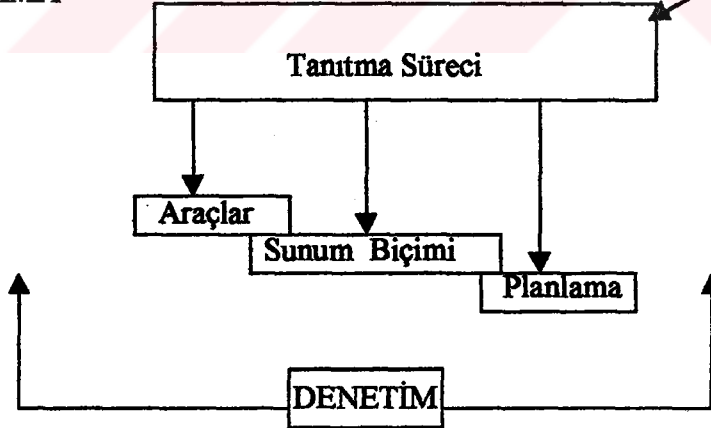
1. ARAŞTIRMA



2. KARAR ALMA



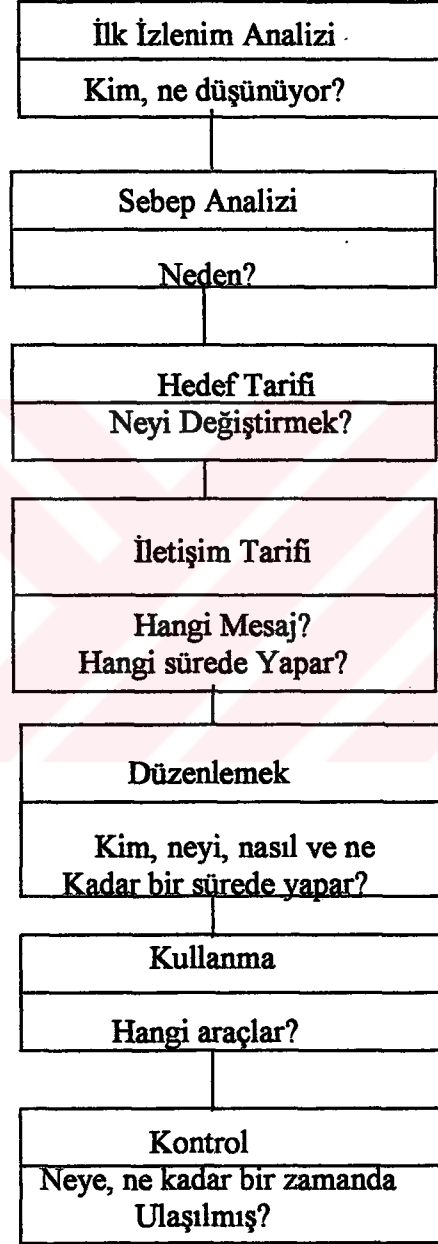
3. UYGULAMA



Şekil 3. Kurum ve Marka İmajları Oluşum Süreci  
Kaynak: Ahmet Tolangüç, a.g.m., s.14.



Kurum ve marka imajlarının oluşun sürecinin araştırma aşamasında, mevcut durumun belirlenmesine ilişkin çalışmalar gerçekleştirilirken, belirli bir sıranın izlenmesi, bazı soruların yanıtlarının bulunması gerekmektedir.



şekil 4. Kurum ve Marka İmajlarının Mevcut Durum Analiz Süreci

Kaynak: Filiz Balta Petekoğlu, a.g.e., s.289.

Planlı bir kurum ya da marka imajı oluşum ya da değişim sürecinin üç aşamasının yanında, sürecin başlayabilmesi için çalışmaya konusunu oluşturan örgütün, gözlemlenen kaynak güvenilirliği (*source credibility*) de sürecin başarısı açısından ele alınmalıdır. Kaynak güvenilirliği, imaj oluşturma çalışmalarının etiği açısından önem taşımakta ve üç imaj türü için de söz konusu olmaktadır. Kaynak güvenilirliği kurum imajı kapsamında; kurumun sözcüsü, en üst düzey yetkilisi ve hatta tüm çalışanların güvenilirliği, marka imajı kapsamında; ürünün kaliteli olduğuna, satış sonrası da hizmetlerin sunulacağına ve müşteri tatminine önem verildiğine dair hissedilen güven ve son olarak kişisel imaj güvenilirliği olarak ise, kişinin imajı olarak yansıttığı ve asıl kişiliği arasındaki tutarlılık güvenilirliği noktalarında oluşturulmaktadır<sup>36</sup>. Kaynak güvenilirliği sağlanmadan başlatılan bir imaj oluşum çalışması, diğer tüm aşamalar sıralı ve başarılı bir şekilde bile yürütülse, istenen etkiyi yaratamamaktadır. Çünkü imajın güvenilirliği ve sürekliliği hedef kitle tarafından en az etkili imaj kadar değer taşımakta ve bu noktada görülen bir aksama, yaratılmak istenen imajın çökmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle kaynak güvenilirliğine gösterilecek özen, imaj oluşum aşamalarının başlatılması safhasından sonuna kadar ele alınmalı ve kurum, marka ya da kişi bulunduğu sektörde kaldığı sürece gözönünde bulundurulmalıdır.

Son olarak kurum ve marka imajının oluşum ya da değişim sürecinde konusunda uzman kişilerin görev almaları yürütülen çalışmaların başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Sözü edilen bu kişiler, tek tek çalışabilecekleri gibi bir imaj ekibi (*image team*) oluşturarak grup halinde, birbirleri ile fikir alışverişi yaparak da çalışmalarını sürdürebilmektedirler. Bu konuda çalışabilecek uzmanlar halkla ilişkiler uzmanları, sosyologlar, pazarlama uzmanları, iletişim uzmanları, yönetim ve işletme bilimi uzmanları ve imaj danışmanları olarak sıralanabilmektedir. Belirtilen alanlarda çalışan kişiler, iletişim kurma becerileri, konunun teorik yapısını ve pratik dinamiklerini bilmeleri, hedef kitleyi harekete geçirebilecek toplumsal özellikleri saptayabilmeleri ve görsel etkinlikler yaratabilme özellikleri nedeni ile kurum ya da marka oluşum imaj ekibinin üyeleri olarak görülmektedirler.

---

<sup>36</sup> Yücel Ertekin, *Halkla İlişkiler*, TODAİ Yayınları, 1995, s.18.

## B. KİŞİSEL İMAJ OLUŞUM SÜRECİ

Kurum ve marka imajlarının ortak oluşum sürecine yapılan genel bir bakış, bu konuda daha önce üzerinde bilimsel incelemelerin yapılmayan kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Kişisel imaj, her ne kadar kurum ve marka imajına benzer aşamalardan geçse de kendine özgü dinamikleri olan, farklılıklar içeren bir çalışma alanıdır.

Kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin ilk üzerinde durulması gereken nokta, bu tür bir çalışmanın uzun soluklu ve sürekli güncelleştirilmesi gereken bir konu olduğudur. Bir gece içinde kişinin memnun olmadığı ya da eksikliklerinin olduğunu düşündüğü yönlerini bir kenara bırakması, bunu imaj değişikliği olarak yorumlayıp, ertesi gün benimsediği yeni imajını iş yerinde uygulanması, diğer kişiler tarafından başarıdan çok, şaşkınlık ve yadırgama ile karşılanacaktır. Bu nedenle kişisel imaj çalışmaları adım adım, yavaş yavaş, belirlenen hedef imaj yani istenilen imaj doğrultusunda yürütülmesi gerekmektedir.

Kişisel imaj oluşum çalışmaları, varolan imajı değiştirme ya da geliştirme sürecine kişi iki farklı yolu izleyerek başlayabilmektedir. İzlenebilecek ilk yol, kişinin kendisi öz-imajını incelemesinden geçmektedir. Kişisel imaj çalışmalarının özünü kişinin kendi varlığının, kişiliğinin ve benlik bilincinin farkına varması, kendi fiziksel ve psikolojik özelliklerinde iyi ya da eksik gördüğü ve düzelttiğinde daha başarılı olabileceğini düşündüğü noktaları belirlemesi oluşturmaktadır. İmaj oluştururken, bu yeni imajın, kişinin kişilik yapısı ile uyum içinde olması birinci koşul olarak görülmektedir. Kişi tarafından benimsenmeyen, kişiye uymayan ve bu nedenle de sadece görsel unsurlar içeren kişisel imajlar, gerek kişi tarafından gerekse iletişim kurduğu kişiler tarafından benimsenmesi zorluklar içermekte, kişi kendi kişiliği ile örtüşmeyen imajı taşıyamamakta ve sonuç olarak çalışmalar başarısız olmaktadır.

Kişinin kendi kişisel ve fiziksel özelliklerini sorgulandığı, öz-imaja yönelik yapılan gözlem aşamasında kişi kendi psikolojik yapısını ve dış dünyaya yollamakta olduğu mesajları tarafsız bir biçimde irdelemekte, gelecekte nasıl olmak istediğini zihninde

canlandırmaktadır. Kişi psikolojik durumunu inceleyerek, hissettikleri ve kendisini hakkındaki düşüncelerini değiştirilerek, dış dünyaya bu değişikliklerle birebir örtüşen bir izlenim aktarmaktadır. Bu içsel analizin sonucunda kişinin hem kendisini nasıl gördüğü, hem de başkalarının kişiyi nasıl gördüğü konularında değişimler başlayacaktır.

Kişisel imaj oluşum sürecine ikinci başlangıç başlama noktasını; kişinin görünen özellikleri ile ilgili çalışmalar oluşturmaktadır. Bu yolla kişi, diğer insanların kendisi hakkındaki gözlemlerini sorgulayarak ya da bulunulan zaman içinde başarılı olarak nitelendirilen kişilerin yarattıkları izlenimlerden yararlanabilmektedir. Nasıl görüldüğü, giysilerin rengi ve modeli, yürüyüş tarzı, el sıkışma, saç biçimi, duruşu ve aksesuarları ile değiştirilebilen, dışsal unsurlar kişisel imaj oluşum sürecinin ikinci başlama yolunda öncelikle gözönüne alınan özellikler olmaktadır. Bu noktada kişi kendi başına, kendisine yakışanları belirleyerek değişimler gerçekleştirebileceği gibi, danışmanlık hizmeti sunan uzmanlardan yardım da alabilmektedir.

Kişinin dış görünüşü yani başkalarının görerek kişiyi değerlendikleri unsurlar değiştirildikçe, kişinin kendisine bakış şekli de farklılaşmakta, bu da kişinin psikolojik yapısını etkilemektedir. Kişi görüntüsü ile yarattığı ve memnun kaldığı yeni ve etkili imajı sayesinde kişisel tatmin sağlayabilmekte, bu şekilde kendi iç huzurunu da dengenebilmektedir. Görünüşe ilişkin düzenlemelerin yapıldığı bu yolda da yine birinci yol gibi dikkat edilmesi gereken, kişinin kendi içindeki huzuru yakalaması olmaktadır.

Her ne kadar sözü edilen iki yolun da kişisel imaj yaratma ya da geliştirme çalışmalarında geçerli olduğu gözlemlense de, kişinin kendi iç yapısını gözönüne alarak, öncelikle psikolojik olarak bu süreç için hazırlık yapması, daha sonra bazı görsel değişikliklere gitmesi daha uygun görülmekte, kişinin ancak bu şekilde yaratacağı yeni imajı ile uyum içinde yaşamını sürdüreceğini ifade edilmektedir. Sonuç olarak kişinin dış görünümü iyi olabilir ama sergilenen kişisel imajın başarısı içsel unsurlara kalmıştır. Bir başka deyişle algılanan imajın etkili olması hedefleniyorsa, içsel imgeden de aynı oranda memnun olunması gerekmektedir.

Başkalarının beklentileri hakkında çoğu zaman bir fikir sahibi olunmakta, ancak bu genellikle inanılması istenen kadar yeterli olmamaktadır. Birçok kişi kendini daha

iyi ve objektif gözlemleyebilme ve yetersizliklerini ortaya koyma becerisine sahiptir. Gözlem gücü ve gözlemlenenlerden doğru sonuçlar çıkarma yeteneği geliştirildikçe, dünyaya iletilmek istenen kişisel imaj doğru olarak yollanmakta, gerçek benliği yansıtmaya ve içinde bulunulan ortama uyan imajlara ulaşma sağlanmaktadır.

Bu nedenle kişinin kendi özüne dönerek, kendisini anlamasına ve yorumlamasına yarayan öz-imajının ne olduğunu değerlendirebilmesi aşamasında öncelikle kişinin taşıdığı beş anahtar niteliğin incelenmesi gerekmektedir. Adı geçen nitelikler; yeterlilik, güvenilirlik, denetim, özgüven ve tutarlılıktır<sup>37</sup>:

Yeterlilik, kişi tarafından yapılabilecek şeylerin kapsamını tanımlamaktadır. Sahip olunan bütün beceriler, yetenekler, nitelikler ve deneyimler, yapılabileceği varsayılan, ancak henüz sergileme fırsatı bulunamayan potansiyel çalışmalar yeterlilik başlığı altında incelenmelidir. Bu noktada analiz edilmesi önerilen noktalar; kişinin üstün olduğu ile az çok becerilebilecek diğer konuların neler olduğudur.

İkinci nokta olan güvenilirlik ile belirtilen; kişinin kendisine verilen işi yapabilecek gibi görünmesi ve başkalarını da yapabileceğini söylediği şeyleri gerçekleştirebileceği inancını karşıdaki kişiye hissettirmek; verilen işin yapılabileceğini açıkça belirtmek; uzmanlık alanının gerektirdiği özel teknik dili ve terimleri, karşıdaki kişileri şaşırtmak, sıkmak ya da daha bilgili görünmekten çok bilgilendirmek amacı ile doğru biçimde kullanabilmek; kurum kültürünü özümsemek ve onun çerçevesinde iş görmeyi bilmektir.

Öz-imaj düzenleme çalışmalarında üzerinde durulması gereken üçüncü nokta denetimdir. Denetim, diğer bir deyişle özdenetim, kişinin sergilediği olgunluk işaretidir. İyi tavırlar özdenetimin belirgin dışavurumlarıdır. Kötü tavırlar ve iş ortamında yaratılan huzursuzluklar, denetim yokluğu ile eşdeğer görülmekte ve kişinin başkalarına saygı duymadığını göstermektedir. Öz-imaj kapsamında denetim konusunda yapılabilecekler şöyle sıralanabilir: Kişi önderlik niteliklerini göstererek, başkalarını denetleme yeteneği; kaynaklar ve bütçe konusunda sorumluluğu üstlenerek projeleri denetleme

---

<sup>37</sup> Eleri Sampson, a.g.e, ss.54-59.

yeteneği; iyi organize olma ve kırtasiye işleriyle beceri ile başa çıkarak ve etkili bir zaman yönetimi göstererek, kendi etkinliklerinin denetimini ele alma yeteneğidir. Ancak ortaya konan özdenetim becerisini yıpratabilecek bazı davranışlardan da kaçınmak gerekmektedir. Bunlar; işe geç kalmak, düzensiz olmak, kötü huylu olmak ve kötü tavırlar sergilemektedir.

Kişisel imajın ilk çıkış yolu olan öz-imajı etkileyen niteliklerden bir diğeri ise, özgüvendir. Özgüven insanın içinden gelir ve kendini dışa yansıtır. Özgüvenin, dik durmak ve rahat soluk alıp vermek gibi fizyolojik işaretleri olduğu gibi, iyi bilgilendirilmiş ve iyi hazırlanmış olduğunuzu bilmekten gelen psikolojik işaretleri de vardır. Özgüveni artırmanın çeşitli yolları mevcuttur. Bunlardan bazıları; ilgilenilen konuları daha detaylı araştırmak, kişinin psikolojik yapısını etkileyebilecek olumsuz beden dili kullanımlarından kaçınmak, değer verilen güçlü ve olumlu insanlarla ortaklaşa çalışmak ve böylece kişinin kendisine duyduğu özgüven artırılabilir.

Özgüvenin yıkılması çok kolay olduğundan belirli bazı özgüven yıkıcıları karşısında da güçlü olunması gerekmektedir. Sözü edilen özgüven yıkıcılarından bazıları; küçük bir başarısızlığın kişinin kendisini yetersiz olduğunu düşünmesine yol açması, özel bir hatanın ya da davranış biçiminin eleştirilmesi kişinin zihninde sahip olduğu performansın değerini düşürebilir ya da konuşurken kekelemek olarak sıralanabilir.

Öz-imaj konusunda sahip olunması gereken en son nitelik tutarlılık olarak belirtilmektedir. Tutarlılık ile ifade edilen çalışılan konu üzerindeki sürekliliktir. Oluşturulan bir kişisel imajın etkili olabilmesi için tutarlı olması gerekmektedir. Kişisel imaj gün içinde sadece kişinin kendisi için değil, karşılaşılan herkes için önem taşımaktadır. Bu nedenle bulunulan farklı ortamlarda ve uzun zaman dilimleri içinde yaratılan imajın sürekli olması ve buna zarar verecek davranışlardan kaçınmak gerekmektedir.

Öz-imajın etkin bir şekilde incelenmesinde özen gösterildiğinde kişisel imajı etkileyebilecek son nokta, kişinin öz-imajını zedeleyebilecek bazı engellerden uzak durmasıdır. Çünkü bu tür düşünceler kişinin kendisini ya da başkalarını daha az yeterli görmesine yol açabilmektedir. Bazı durumlarda ise kişinin ortaya koyduğu özel nite-

likleri ya da iş ortamına sağladığı girdinin öneminin göz ardı edilmesi kişinin öz-  
imajını örseleyebilmektedir.

Üzerinde durulan konuların ışığında kişiler öz-  
imajlarının farkına vardıkça:

- İyi görünme istekleri artmaktadır. Çünkü artık yansıttıkları imajın bilincine var-  
maktadırlar.
- Kendi yaptıklarının ya da yapabileceklerinin farkına varan kişilerin performansı,  
ulaşmayı hedefledikleri doğrultusunda yükselmektedir.
- Kendisi hakkındaki gerçeklerin farkına varma, kişiler arasındaki ilişkileri geliştiri-  
mekte, hatta güçlendirmektedir.
- Belirtilen adımların sonucunda kişinin kendisine duyduğu özgüven artmakta so-  
nuçta olumlu bir öz-  
imaj yaratılmaktadır.
- Yaratılan olumlu bir öz-  
imaj temel alınarak imaj çalışmalarının ilk adımını atıl-  
maktadır.

Kişisel imaj oluşum çalışmalarında, öz-  
imaj konusunda gereken aşamalar kayde-  
dildikten sonra değinilmesi gereken ikinci nokta, kişinin diğer insanlar tarafından nasıl  
görüldüğünü ifade eden algılanan imajının, bir başka deyişle hedef kitlesi tarafından  
gözlemlenen mevcut durumunun üzerinde çalışmalar gerçekleştirmektir. Bu aşamada  
kişi kendi gözlemlerine dayanarak bir çalışma gerçekleştirebileceği gibi, bir profes-  
yonelin yani imaj danışmanının yardımına da başvurabilmektedir.

Eğer kişi algılanan imajını, kişisel imaj çalışmalarının hedef noktasında bulunan  
istenilen imaja yönelik olarak kendi başına şekillendirmeye karar verirse, bu konuda  
atılması gereken ilk adım, ulaşması hedeflenen ideal kişisel imajın ana hatlarının kişi-  
nin zihninde canlandırılmasıdır. Bu aşamada kişinin yapabilecekleri şu şekilde sırala-  
nabilir:

- Başarılı olarak görülen ve örnek alınılırsa kişisel imajın etkili olunacağına güvenilen bir kişinin imajı incelenmeli ya da kişi zihninde böyle bir insanın ne tür özelliklere sahip olduğunu canlandırmalıdır.
- Kişi sahip olduğu kişisel özellikleri, görsel nitelikleri, iletişim becerilerini değerlendirerek, hedef olarak belirlediği etkili kişisel imaja ne kadar yakın ya da uzak olduğunu saptamalıdır.
- Belirlenen imaj hedefine ulaşabilmek için bu doğrultuda eksik görülen yönleri geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Kişi iletişim becerilerinde bir eksiklik olduğunu düşünüyorsa, bu konuda kendisine fikrini açıklıkla belirtebileceği kişilerden yardım isteyerek, hangi noktalarda eksikliği olduğunu sormalı, görüntüsünü ya da sesini kaydederek hatalı uygulamaları belirlemeye çalışmalıdır. Görsel açıdan ise, kıyafetlerinden ya da genel görüntüsünden memnun olmayan kişi kendisine örnek aldığı kişileri gözlemleyerek çeşitli düzenlemelere gitmelidir.

Belirtilen noktalara gösterilecek özenin yanısıra, algılanan imajın geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilirken, ilk izlenimin iletişim içinde bulunan kişiler üzerindeki etkisine de dikkat etmek gerekmektedir. İletişim sürecinde insanlar, çoğunlukla mesajdan çok, mesajın nasıl iletildiği üzerinde durmaktadırlar. Ses tonu ve görsel etki ile karşılaştırıldığında, sözcüklerin mesajı aktarmadaki rolü geri planda kalmaktadır. Konuşulan konuyu desteklemeyen ya da konu ile uyum içinde olmayan görsel mesaj, sözlerle ifade edilenden daha doğru olarak görülmekte ve görsel olana dayanarak çıkarımda bulunulmakta ve daha uzun bir süre hatırlanmaktadır.

Görsel etkinin ve algılanan imajın geliştirilmesinde belli bazı alanlar üzerinde çalışmak gerekmektedir. Bunlar; kişinin yüz ifadesi, beden dili, giyimi ve şıklık düzeyidir <sup>38</sup>.

- **Yüz İfadesi:** Göz teması, gülümseme veya kaşların çatılması gibi mimikler, görsel olarak etkili mesajlardır.

---

<sup>38</sup> Judi James, a.g.e, s. 17.



- **Beden Dili:** Duruşun ve beden dilinin, iletişim kurulan kişi/kişilere neler anlattığının bilinmesi gerekmektedir.
- **Giyim:** Her gün giyilen kıyafetlerin seçimi, kişinin zevki, kişiliği, tutumu hakkında bilgi içermektedir. Örneğin; bir grup insanla aynı şeyi giymek, bu aynı grubun üyeleri olduğunu göstermektedir. Bunun yanında genel olarak benimsenenden farklı giyinmeye karar verildiğinde, insanlara yabancı, farklı ya da yalnız biri olduğu anlatılmak isteniyordur.
- **Şıklık:** Ellerin temizliği, saçların biçimi, genel olarak koku bütünsel imajı oluşturan diğer öğelerdir ve bu bağlamda dikkatle değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Tüm belirtilenlere ek olarak kişi, kişisel imajına yönelik çalışmaları kendi başına gerçekleştirme yolunu tercih etmişse, şimdiki zamanda sergilediği imajı ve ulaşmayı arzuladığı imajı arasındaki mesafeyi kapatmak için aşağıda yer alan dört adımı atmalıdır<sup>39</sup>:

- Ulaşılması hedeflenen ve zihinde yaratılan resim sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.
- Oluşturulan bu resmin birden değil, adım adım önce bir yönü sonra bir başkası şeklinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Yapılan ve başarılı olunan değişiklikler listeden düşürülmelidir.
- Ne kadar küçük olursa olsun, yapılan her değişiklik için kişi kendisine moral vermelidir.

Kişisel imaj oluşum sürecinin algılanan imaja yönelik düzenlemelerin ve istenilen imaja ulaşılmanın gerçekleştirilme aşaması, daha önce belirtildiği üzere kişi tarafından tek başına göğüslenebileceği gibi, bir imaj danışmanının yardımı ile de aşılabilmektedir. Günümüzün yeni ve popüler meslek dallarından biri olarak görülen imaj danışmanlığı (*image consulting*), kişinin görünen özelliklerinin -konuşma, kıyafet, be-

---

<sup>39</sup> Bobbi Linkemer, a.g.e, s. 40.

den dili ve davranışlar- yetenekleri ve ruhsal durumu ile uyum içinde olmasına ve sahip olunan iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürüten bir meslektir. Meslek kendisini öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde göstermiş daha sonraları elde edilen başarılar ile doğru orantılı bir biçimde dünyanın çeşitli ülkelerine yeni bir kariyer alanı olarak yayılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde kariyere ya da iş ortamına uygun giyinme, genel kabul görmüş davranış kalıplarının neler olduğunun saptanması gibi algılanan imaj konusu kapsamına giren noktalarda imaj danışmanlarından yardım isteyen kişilerin sayıları günden güne artmaktadır. Yine aynı ülkede ilk yayınlandığı tarih olan 1978'den beri Kişisel İmaj Danışmanları Rehberi'nde giderek daha fazla danışmanın adı yer almaktadır. Sözü edilen rehber kayıtlı sayısı 1978'de 37 iken, bu sayı 1982'deki basımda 157'yi bulmuştur. Rehberin editörü Jacqueline Thompson, imaj danışmanlarının Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 75 şehir, 34 eyalet ve çok sayıda yabancı ülkede hizmet verdiklerini belirtmektedir<sup>40</sup>. Yayınlanan bu rehberin yanısıra, internetteki web sayfalarında imaj danışmanlığı hizmeti sunan çok sayıda şirket ya da kişinin ismi yer almakta, hizmet sunan şirketler dünyanın çeşitli başkentlerini ya da önemli şehirlerinde bürolar açmakta, imaj danışmanları ülkesel bazda ve uluslararası alanda kendi aralarında örgütlenmektedirler.

Türkiye'de yeni bir meslek olarak görülen imaj danışmanlığı çeşitli adlarla tanınmaktadır. Bazıları imaj danışmanı yerine imaj maker kavramını kullanmakta, başka bir grup ise, imajolog adını benimsemektedir. Ancak hangi ad kullanılırsa kullanılsın, imaj danışmanlarının görevleri; kendilerine başvuran müşterilerinin kişisel ve fiziksel özelliklerini gözönünde bulundurarak, onları iş ortamlarında daha başarılı kılacak, renk, görünüş ve stil analizleri gerçekleştirmek, iletişim becerileri konusunda bilgilendirmek, birebir (yüzyüze iletişim kurarak) profesyonel danışmanlık hizmeti sunmaktır.

İmaj danışmanlarının görevleri; kişisel imajını geliştirmek isteyen kişiyi daha önceden belirlenmiş, hazır bir modele oturtmak değil, onu daha iyi tanıyarak, kişiliğine

---

<sup>40</sup> Barry L. Reece- Rhonda Brandt, *Effective Human Relations in Organizations*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984, s.142.

ve mesleğine uyan bir tarza uyum sağlamasını sağlayıcı önerileri sunmaktır. İş dünyasında her ne kadar bazı ortak imaj beklentileri varsa da bunlar sektörden sektöre, şirketten şirkete farklılık göstermektedir. İmaj danışmanının işi, kişiyi ve onun yeteneklerini çalıştığı ortamda sonuç verecek en iyi şekilde yansıtmaya yardımcı olmaktır. Bu hedefe ulaşmak için danışmanlık hizmeti sunarak, kişilerin içinde varolanları dışa yansıtmasına yardımcı olacak, ışık tutacak çalışmalar, imaj danışmanlığı kapsamında gerçekleştirilmesi gereken çalışmalardır.

İmaj danışmanlarının müşteri portföyünde görünümleri ve iletişim becerileri ile dikkat çekebilecek olan üst düzey yöneticiler, bankacılar, sekreterler, avukatlar, sanatçılar, politikacılar, satış mühendisleri, görsel medya çalışanları, iş hayatında yükselmeyi planlayanlar, iş hayatına yeni girecek olan öğrenciler, kişisel görünümünden hoşnut olmayan ya da özgüvenini yitirmiş kişiler bulunmaktadır. İmaj danışmanları farklı alanlardan gelen müşterilerine hizmet sunabilmek için özel bir eğitimden geçmek zorundadırlar. Yüksek öğrenimlerini farklı alanlarda yapmış olsalar bile, renk ve imaj analizi, iletişim becerileri, pazarlama ve satış konularında eğitim almaları gerekmektedir<sup>41</sup>.

Belirtilen eğitim konularının yanısıra, imaj yönetimi (imaj endüstrisi, vücut imajı ve vücut tipleri, giyinmek, hayat ve kişisel stil, gardrop yönetimi, genel görünüş), renk analizi (renk teorisi, renklerin psikolojik ve sosyolojik etkileri, renklere verilen tepkiler, kişisel renk analizi yöntemleri, renk uyum teorisi), kişisel ve profesyonel gelişim (başarılı sunuş becerileri geliştirme, ve satış becerilerini artırma) ve profesyonel etiket (kişilerarası iletişim, sözsüz iletişim, sosyal ve iş ortamlarında etiket, uluslar arası etiket ve protokol) konularında alınan eğitim, imaj danışmanlarının hizmet sundukları ya da sunacakları müşterilerinin beklentilerini karşılamada kendilerine yardımcı olmaktadır<sup>42</sup>. Sıralanan konulara ek olarak imaj danışmanlarının, imajın farklı alanlarına ilişkin bilgi sahibi olmaları da işlerinde kendilerine yardımcı olmaktadır. Konuya bu açıdan bakıl-

---

<sup>41</sup> Shelly Field, "Image Consulting Service", <http://www.imagegroup.com.au/consulting.htm>., Şubat 2000.

<sup>42</sup> \_\_\_\_\_, "We offer certified career training", <http://webhome.indirect.com/~kbrunger/training.html>., Ocak 1998.

dığında kişisel imajın bir çok farklı konudan etkilenen “yelpaze” bir kelime olduğu gözlemlenmektedir. Bu yelpazenin üstünde sadece farklı imaj türleri değil; liderlik becerileri, değişim yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi, profesyonel etiket, dinleme becerisi, gibi çalışma alanları hakkında genel bilgi sahibi olmak yer almaktadır<sup>43</sup>.

İmaj danışmanlarının bu konularda da kendilerine başvuran kişilere danışmanlık hizmeti sunmaları için sözü edilen konulara ilişkin eğitim görmüş ya da kurslara katılmış olmaları gerekmektedir. Çünkü sayılan bu çalışma alanları birarada eşgüdüm içinde gerçekleştirildikleri sürece kişiler kendilerine güvenli, yeterli, inanılır ve ahenkli hissedebilmekte, bu şekilde örgütün oluşturmak istediği genel görünüm kendisini istenilen doğrultuda hedef kitleye yansıtabilmekte ve çalışanlar da bu başarılı görünümün bir parçası olarak görev yapmaktan mutluluk ve gurur duymaktadırlar. Kişisel imaj danışmanlarından bu aşamada beklenen; müşterilerine yönelik iletişim becerilerini geliştirme ve dış görünüşle ilgili etkinlik sağlama konularına ek olarak, belirtilen çalışma alanlarında da danışmanlık hizmeti sunmalarıdır. Kişisel imaj oluşum sürecinde sahip oldukları role göre, algılanan imajın geliştirilmesi kapsamında kısaca ele alınması gereken konulara değinilirse:

**\*Liderlik Becerileri:** Günümüzde başarıya isteği, kendine inanma ve yeni fikirler tek başlarına başarıya ulaşmada yeterli olmamaktadır. Yönetim anlayışındaki değişimler ve gelişmeler başarılı lider ve yönetici kavramlarındaki anlayışı da etkilemektedir. Benimsenen yeni yönetim ve yönetici anlayışı, peşisıra daha başarılı iletişim becerisi sergileyen ve iletişim kurduğu tüm hedef kitlesi tarafından onaylanan profesyonel yönetici kavramını da getirmektedir.

Bugün eski liderlik özelliklerine sahip olmanın yanısıra, bunları iletebilecek ve doğuştan gelen hakları, miras kalan imtiyazları ya da meslek ünvanı değil, kişiliği, ikna ediciliği, yeteneği ve etkili kişisel imajı ile liderlik edebilecek kabiliyete sahip olunması, aranan liderlik özellikleri arasında sıralanır olmuştur. Bazı durumlarda ise, sıralanan yeni liderlik özellikleri arasından kişisel imaj daha ön plana geçerek aynı konumda

---

<sup>43</sup> \_\_\_\_\_, “Image Consulting”, <http://www.careertrack.com/>, 28 Kasım 1998.

Hızla değişen ve gelişen ortamlarda kişiler, en küçük bir başarısızlık durumunda kendilerini yalnız ve yetersiz görme eğilimi içine girmektedirler. Kişisel imaj oluşum

ve olumlu imaj geliştirme çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen yenilikler, kişinin stresle başetmesi konusunda da yardımcı olmakta, en azından kendisi ile barışık olmasını sağlayarak, öz-imaj ve istenilen imaj arasında bir denge kurulabilmektedir.

Stres yönetimi kapsamında olumlu ve etkili bir kişisel imajın sağlayacağı birkaç yarar şu şekilde sıralanabilir<sup>45</sup>:

- Kişinin kendisine özen göstermemesi stres nedeni olabileceği için bu konuda çalışmalar gerçekleştirerek yetersiz beslenme ve etkili kişisel bakımın sağlanması,
- Kişinin kendi içindeki dünyayı keşfederek, dış dünya ile bağlarının sağlam bir biçime dönüştürülmesi, kısaca yaşama şevkinin kazandırılması,
- Görsel olarak kişinin kendisine güvenerek, yeterli hissetmesi, bu şekilde daha fazla risk alabilmesi, daha dinamik olabilmesi ve otorite ile uyumlu bir iletişim tarzı geliştirilmesidir.

**\* Zaman Yönetimi:** İş dünyasında her zaman yapılması arzulanan çalışmalar istenildiği ya da hedeflendiği zaman dilimi içinde sonuca ulaşamamaktadır. Zaman yönetimi bu noktada önem kazanmakta ve zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme için bir sistem olarak tanımlanabilmektedir<sup>46</sup>.

Yoğun iş ortamlarında hayat hızla akmakta, bazen hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için zaman yetersiz kalabilmektedir. Zaman her meslekten çalışan için önem taşı-

---

<sup>45</sup> \_\_\_\_\_, "Harmony Image", <http://www.createimageharmony.com/>, Ekim 1999.

<sup>46</sup> Ian Maitland, **Zamanınızı Yönetin**, Çev:Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Ankara, 1997, s.7.

yan, kişiler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışmalar gerçekleştirilen herkes, zamanını rasyonel bir biçimde kullanmak ve planlamak zorundadır. Kişisel imaj çalışmaları kapsamında da zaman yönetimi konusunda üzerinde durulan nokta, zamanın kişi için taşıdığı değer ve zamanı doğru ve etkin kullanmanın kişi üzerinde yaratacağı olumlu etkiyi kişinin lehine kullanabilmektedir.

\* **Profesyonel Etiket:** Kişisel imaj gibi yeni kavramlardan biri olan profesyonel etiket, iş yaşamında yaşanan gündelik işler karşısında sergilenen tüm davranışları ifade etmek amacı ile kullanılmaktadır. Bu konu kapsamında; iş ortamlarında çalışanların nasıl davranmaları, ne tür davranışlar sergilerlerse başarılı olacaklarına dair önerileri içeren davranış kalıpları üzerinde durulmaktadır. Eskiden görgü kuralları adı ile bilinen bu davranış kalıpları, günümüzde yeni bir ad ile profesyonel etiket olarak adlandırılmaktadır<sup>47</sup>.

Her iş ortamının kendisine özgü nelerin yapılabilir, nelerin yapılmasının sakıncalı olduğuna dair bilgi içeren, yazılı ya da yazılı olmayan bir kodu (kurum kültürü) vardır. Yöneticisinden, tüm çalışanlara herkes eğer işinde sürekliliğini ve yükselmeyi hedefliyorsa, belirlenmiş olan bu koda göre davranmak zorunluluğunu taşımaktadır. Saptanmış olan bu kod, çalışanlar tarafından doğru ya da yanlış olarak nitelendirilsin, genel kabul gördüğü için uyulması gereken bir kurallar zinciri olarak da nitelendirilebilir. Belirlenmiş olan bu koda uygun davranışlar sergilemek, kibarlığı ve anlayışı elden bırakmamak, ilişki kurulan kişiler üzerinde olumlu izlenim yaratmak, iş arkadaşları ile sorunsuz iletişim kurmak, genel görgü kuralları çerçevesinde davranmak profesyonel etiket olarak tanımlanmaktadır.

Profesyonel etiket, diğer bir deyişle örgütü ziyarete gelen müşterilere karşı nasıl davranılması gerektiğinden, telefonda nasıl konuşulması gerektiğine kadar geniş bir

---

<sup>47</sup> William Thourlby, **Güçlü ve Başarılı Bir İnsan Olmak**, Çev: Elif Topçugil, Form Yayınları, İstanbul, 1994, s.37.

perspektifteki çalışmalarını içermekte, ayrıca nasıl iletişim kurulacağına ve neyin iletilabileceğine ilişkin ipuçları önermektedir<sup>48</sup>.

Profesyonel etiket yaratmada ve uygulamada sergilenen başarı, etkisini kişisel imaj üzerinde de göstermektedir. Çevresi tarafından kibar, insanları kırmadan olumlu ilişkiler kuran bir kişi olarak nitelendirilmek, yaratılması hedeflenen etkili kişisel imajın çıkış noktasında yer almaktadır. Bu olumlu profesyonel etikete sahip olan kişiler çevrelerindeki başarı ve karizmatik olarak tanımlanmakta, ayrıca etkili kişisel imaja sahip olarak nitelendirilmektedirler.

İmaj danışmanı olarak çalışmak için alınacak eğitimin ve edinilmesi gereken genel kültürün yanısıra, alanda faaliyet gösterebilmek için imaj danışmanlarına gereken kişisel özellikler de mevcuttur. Bu özellikler; iletişim kurma becerisinin yetkinliği, görsel düzenlemeler yapabilme konusundaki zevk, dürüstlük, özgüven, yöneticilik becerileri ve kişilerarası iletişim konusundaki başarı olarak sıralanabilir.

İmaj danışmanları, iletişim becerilerinin tümü (sunuş becerileri, toplantı yönetimi, görüşme teknikler, yazım becerileri, sözsüz iletişim becerileri gibi), zaman yönetimi, satış becerileri, stres yönetimi, profesyonel etiket vb. konularında yapılabilecek olanları geniş kapsamlı önerme olarak hizmet sunabilecekleri gibi, daha spesifik danışmanlık hizmetleri de sunulabilmektedirler. “Stil Danışmanları”, “Renk Analistleri”, “Gardrop Danışmanları” adları altında hizmet veren kişi ve kuruluşlar, adlarından da anlaşılacağı üzere, giyilen kıyafetlerin tarzı, kullanılan renklerin kişinin ruh ve iş ortamı ile uyumu, kullanılan aksesuarların tarzı ve bunları kullanan kişinin kişilik yapısı ile fiziksel özelliklerine uygunluğu gibi konularda müşterilerine danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar.

---

<sup>48</sup> Nicolas Yapp, *Debrett's Guide to Business Etiquette*, Headline Book Publishing, Great Britain, 1994. ss. 9-10.

Spesifik konularda danışmanlık hizmeti sunan uzmanlar, ilk olarak müşterilerinin renk analizini yapmaktadırlar. Kişinin ten renginin belirlendiği bu aşamadan sonra, farklı renklerden oluşan kumaş parçaları kişinin omzuna konarak hangi renk grubuna uygun olduğu belirlenmektedir. Kişinin altı değişik renk grubundan (koyu-açık; sıcak-soğuk; parlak-mat vb.) hangi gruba ait olduğu belirlendikten sonra, bayanlar için makyaj belirleme aşamasına geçilmektedir. Bir sonraki aşamada stil analizi gerçekleştirilerek, kişinin vücut yapısına ve belirlenen renklerine uyum kiyafetler belirlenmektedir. En son aşamada kişinin kişisel gardrobu incelenmekte ve gereksiz, uyumsuz, kişiye yakışmayan kiyafetler saptanarak yerlerine kişinin tarzını yansıtan, renkleri ile uyum içinde olan kiyafetlerin belirlenmesine yardımcı olunmaktadır. Bayanlar için üç, erkekler için bir gün süren bu çalışma sonucunda, renk, stil ve gardrop danışmanlığı hizmeti gerçekleştirilmektedir<sup>49</sup>.

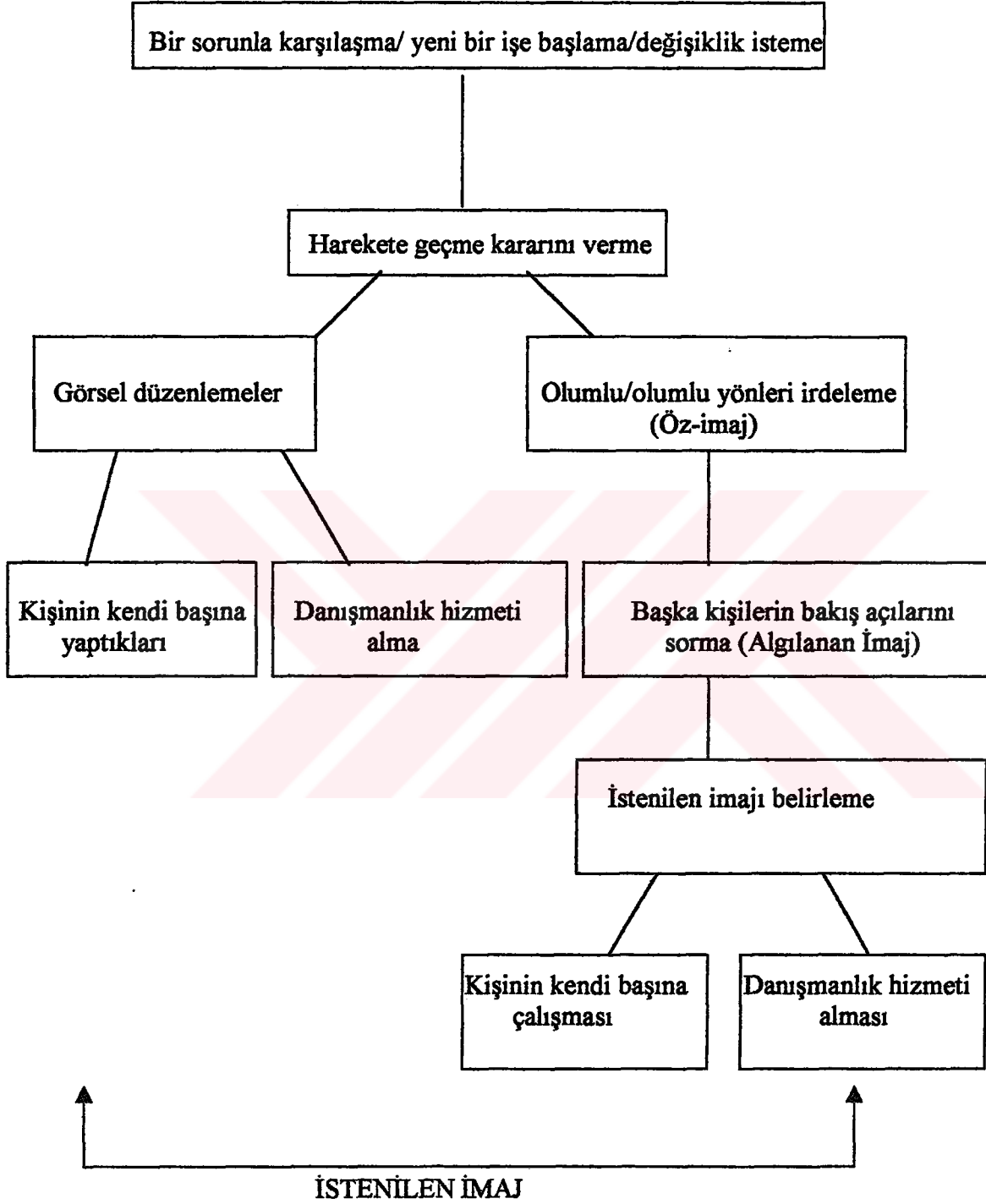
Kişisel imaj oluşum sürecinin, algılanan imaj boyutuna yönelik gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında imaj danışmanlarının sunduğu profesyonel hizmetten yararlanarak kişi, öz-imagı ve algılanan imajı arasındaki uyumu sağlama, varsa farklılıkları giderme konusunda ilerleme kaydedebilmektedir. Kişisel imaj danışmanları, kendilerine başvuran müşterilerinin algılanan imajlarını geliştirmeye çalışarak, müşterilerinin beklentisi olan istenilen imajlarına ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

Sonuç olarak kişisel imaj oluşum süreci, iki farklı yoldan başlatılabilmekte, kişi tarafından bizzat ya da bir uzmandan danışmanlık hizmeti alınarak gerçekleştirilebilmektedir. İzlenmek için seçilen yol hangisi olursa olsun, kişilerin imaj oluşturma ya da değiştirmeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmaların temelinde yer alan ortak nokta, bulunulan ortamlarda daha başarılı olabilmektir. Bu ortak hedefe ulaşabilmek için gerçekleştirilen çalışmalar ve izlenen yollar kişisel imaj oluşum sürecin bölümünde yapılandırıldığı biçimde aşağıdaki şekilde şematize edilebilir:

---

<sup>49</sup> Ebru Kılıçoğlu, "Görüntü Acil Servise", TopSante, Aralık 1997, ss. 21-24.





Şekil 5. Kişisel ııaj Oluşum Süreci

## V. KİŞİSEL İMAJIN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ETMENLER

Sağlam temelli, olumlu ve sürekli ilişkiler kurma aşamasında izlenmesi gereken yol kişinin iletişim kurduğu ya da kurabileceği kişiler üzerinde olumlu izlenim yaratacak bir kişisel imaj oluşturmaktan geçmektedir. Bir çok unsurun karması olan ve bu unsurların her birine özen gösterilerek, şekillendirilendirilen kişisel imaj, sonuçta kişinin kendisine, sahip olduğu özelliklere ve bazı önemli etmenlere dayanmaktadır. Kişiler, olumlu imaj oluşturma çalışmalarında bu etmenleri sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdırlar.

Etkili ve başarılı kişisel imaja sahip kişilerin ortak özellikleri incelendiğinde belirli bazı alanlarda sergiledikleri beceriler göze çarpmaktadır. Sözü edilen beceriler genel olarak ilk kez karşılaşılan kişilerin zihinlerinde sözel olmayan yollarla yaratılan ilk izlenimler, kurulan iletişimleri sürdürürken sergilenen iletişim becerileri yine kurulan ilişkilerin kalıcı olmasını sağlayan ve kişiden kişiye farklılık gösteren iletişim tarzları ile etkileşim içinde olunan kişileri görsel olarak etkilemede başvurdukları giyim tarzlarıdır.

### A. İLK İZLENİM

İş dünyasında yer alan kişilerin birçoğunun kariyerlerini geliştirememelerinin en önemli nedenlerinden birisi sahip oldukları kişisel imajlarının başkalarının üzerinde bıraktığı etkinin ya farkında olmamaları ya da bu etkinin yetersiz olmasıdır. Görünüş, iletişim becerileri, iletişim tarzları, tavır ve davranışlar kişinin neler yapabileceğinin dış göstergelerini oluşturmaktadır. Bunlar birbirlerinden ayrı özelliklere sahip, ancak kişisel tarzı göstermek üzere biraraya gelen öğelerdir. Belirtilen bu öğeler arasında ise, hızla akan iş yaşamında önemli ve kişilerin ilk göze çarpan özellikleri, görünümle ilişkili olan yani anlık süreler için yaratılan izlenimlerdir.

Örgütler ve kişiler giderek artan bir hızla, kendileri hakkında edinilen ilk izlenimin “ilişkinin gidişatını ilişki süresince etkiler” yaklaşımını dikkate alarak faaliyetlerini şekillendirmektedirler. Konu üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar ilk anda kişiler, olaylar ya da örgütler hakkında edinilen izlenimlerin, ilgili kişi ya da örgütün imajının üzerinde doğrudan etkili olduğu ve uzun süre değiştirilemediğini vurgulamaktadır. Bu noktadan hareketle, olumlu bir ilk izlenim etkisini ilişki sürdüğü sürece göstermekte, aynı şekilde olumsuz bir ilk izlenim de zihinlerde yer etmekte ve kişilerarası iletişim bazında, birçok ilişkide kişilerin karşısına engel olarak çıkmaktadır.

Belirtilenlere ek olarak ilk izlenimlerin etkisi kendisini sadece kişilerarası iletişimlerin kurulup, sürdürülmesinde ya da iş hayatının kalitesini yükseltmekte, çalışanların moralini artırmakta değil, aynı zamanda kişinin kendi kişisel imajını geliştirme aşamasında da göstermektedir. Bulunulan ortamlarda kişilerin gözünde etkili bir ilk izlenim oluşturamayan kişiler ya da örgütler, durumun olumsuzluğundan yoğun bir biçimde etkilenmektedirler<sup>50</sup>.

Sosyal psikoloji alanında çalışanlar ilk görüşmede karşılaşılan kişi, kişiler ya da olaylar hakkında yapılan, anlık değerlendirmeler yani kişilerin birbirlerini ya da olayları algılayış biçimlerini, öncelikli etki (*primacy effect*) olarak tanımlanmaktadır. Genel kabul görmüş bu kurala göre ilk izlenimler, kişinin nasıl görüldüğü ile ilgili bir mantık çerçevesinin oluşturulmasına ve daha sonra da elde edilen veriler ile bu çerçevenin doldurulması ya da tümünden değiştirilmesine dayanmaktadır<sup>51</sup>.

Yoğun iş ortamlarında, durmaksızın değişen ve hızla ilerleyen bir yapıda, soluksuz bir tempo ile ilerleyen iş gününde tanışılan herkes için derinlemesine ve ayrıntılı tanımaya yönelik gerekli zamanı ayırmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle tanışılan kişiler hakkında ilk farkına varılan nokta, kişilerin yarattıkları görsel imajları olmaktadır. Bu noktada ilk izlenimleri edinirken insanlar temel olarak şu unsurları değerlendirerek bir yargıya varmaktadırlar<sup>52</sup>;

<sup>50</sup> William Thourlby, a.g.e., s.14.

<sup>51</sup> Barry L.Reece- Rhonda Brandt, a.g.e, ss. 290-294.

<sup>52</sup> Diana Mather, *ImageWorks For Women*, Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996, s.27.

- %58 Görünüş

- %35 Ses Tonu

-%7 Söylenenler.

Kişiler daha hiç konuşmadan duruşları, kıyafetleri, aksesuarları vb. dış özellikleri ile kendileri hakkında birçok mesajı karşılarındaki kişi ya da kişilere iletebilmektedirler. Aslında karşıdaki kişi/kişilerin gördükleri, kişinin onlara göstermek istediği olmaktadır. Görülen ya da bir başka deyişle ilk kez karşılaşılan kişilerin zihinlerinde yaratılan izlenim sabit, ancak değiştirilebilecek nitelikteki değerlerin bir karması şeklindedir. Bu noktada bireyselliği dışa vurabilecek bir yol bulmak önem taşımaktadır, çünkü bu kişiler, toplum tarafından aranan yaratıcılık ve önderlik niteliklerini karşıdakilere iletebilmenin ilk aşamasında bulunmaktadır.

Görünüş konusunda verilen kararlar kim olunduğunun düşünüldüğü ve neyin temsil edildiği hakkında çok sayıda mesajı aktarabilme özelliğine sahiptir. İletişim kurulan kişiler, buldukları ortama uygunluk, genel kalıplar çerçevesi içinde yer alma vb. birçok noktada görünüş hakkında çeşitli yorumlarda bulunma eğilimindedirler, dolayısı ile karşılaşılan kişilerin zihinlerinde oluşturmak istedikleri izlenimi yaratmak için uğraşmak, doğru yönde yapılan bir imaj geliştirme ya da yaratma çalışmasının temelinde yer almaktadır.

İki kişi karşılaştığında, aralarında oluşabilecek potansiyel ilişki birçok faktörden etkilenmektedir. Kişilerden biri kendisini ilk birkaç dakika içinde tehdit edilmiş, savunmaya geçmiş ya da sıkılmış hissedebilir. Sözü edilen bu durum dört dakika engeli (*four minute barrier*) olarak adlandırılmaktadır. Dört dakika içinde kişiler arasında ilişkilerin temeli atılmakta, sağlama bağlanmakta ya da gözardı edilmektedir. Bu süre, sosyal ortamlarda kişilerin ilişkilerini sürdürmek ya da ilişki kurmamak için gerçekleştirdikleri eylemler gözlemlenerek saptanmıştır<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Barry Lee-Rhonda Brandt, a.g.e., s. 300.

Kişilerarası ilişkilerin yapılandırılması ya da tam tersi bir durum için gereken dört dakikalık süre, yoğun iş ortamlarında saniyelerle sınırlanmaktadır. Çoğu zaman ilk izlenimler, yaşanan olaylar karşısında 60 saniye yani bir dakika gibi kısa bir süre içinde oluşmaktadır. Bu doğrultuda biri ile ilk karşılaşıldığında ya da bir ofis ziyaret edildiğinde, kişi ilk 4 saniye içinde sadece gördüklerine dayanarak zihninde bir izlenim oluşturmaktadır. İzlenimler ayrıca telefonda ve yazılı iletişim araçları ile de edinilebilmektedir. Buna göre; telefon görüşmeleri sonucunda olumlu ya da olumsuz bir ilk izlenim 10-15 saniyede, yazılı bir materyale bakınca -broşür ya da kartvizit- yine 10-15 saniye içinde oluşmaktadır. Temelinde yüzyüze iletişim metodunun yattığı iş görüşmelerinde ise, ilk izlenim için görüşmenin ilk 4 dakikası, görüşme yapılan kişi hakkında bir izlenim edinmek için yeterli olabilmektedir<sup>54</sup>.

İlk izlenim edinmek için ayrılan kısa süreler içinde daha önce de belirtildiği gibi görünüş, ses tonu ve söylenenler önem taşımakta, bu unsurlara ek olarak iletişim sürecinde karşıdaki insanın özelliklerinin belirli bir sırada farkedildiği düşünülmektedir. Buna göre ilk farkedilenler sırasının önünde; “ırk, cinsiyet, yaş, cüsse, yüz ifadesi, gözler ve saç, giysiler, hareket ve duruş” birinci olmakta, ardından kişi için taşıdıkları önem sırasına göre; “çekicilik düzeyi, kişilik ve yaratılış, eğitim düzeyi, başarı derecesi, kibarlık, mali durumu, kıdem düzeyi, sosyal ve ahlaki değerler, sosyal konum” hakkında çeşitli yargılara varılmaktadır. Tüm sözü edilen noktalara dikkat edildikten sonra en son aşama da ise; “kişiye güvenip güvenilmediği, hoşlanıp hoşlanılmadığı, işin onunla yapılıp yapılmayacağı” konusunda bir karara varılmakta ve o kişi hakkındaki genel izlenimi oluşturulmaktadır<sup>55</sup>.

Farkedilen özelliklerin yanısıra insanlar sahip oldukları 5 duyuyu ilk izlenim edinme safhasında kullanmaktadırlar. Öncelikle görme duyusuna yönelik olarak göz aracılığı ile kişinin görüntüsü, duruşu, yüz ifadesi incelenmektedir. İkinci aşamada söylenenleri kulak işitmekte, ses tonu ve söylenenler yorumlanarak, karşıdaki kişi hakkında başka bir izlenim oluşturulmaktadır. Üçüncü olarak el sıkılarak iletişim içindeki

---

<sup>54</sup> Terry Marquez Wildeman, “How Important is My and My Company’s Image” <http://www.image-plus.com/home.htm>, Ağustos 1997.

<sup>55</sup> Eleri Sampson, a.g.e, ss.27-28.

kişiyeye dokunulmakta, ayrıca bu davranış sayesinde kişiler arasındaki mesafeyi yıkılmakta, olumlu bir ilişki iklimi yaratılabilmektedir. Çünkü kararlı bir el sıkışma ilişki düzeyinde çok şeyi değiştirebilme gücüne sahiptir. Tokalaşılan mesafeden büyük olasılıkla karşıdaki kişinin kullandığı temizlik malzemesinin kokusu da duyulabilir. Etkili imaj oluşturma çalışmalarında kokusuz olunması önerilirse de, ağır olmayan hoş bir koku da kişiyeye puan kazandırabilmektedir. Duyuların beşincisi ve en sonuncusu tad almadır. Birçok ülkede insanlar karşılaştıklarında bir selamlama biçimi olarak öpüşmekte, böylece karşılarındaki kişileri beş duyuları ile karşılamış olmaktadır<sup>56</sup>.

Buraya kadar değinilenlerin ışığında, kişiler hakkında varılan ilk izlenimler aşamasında, çeşitli çıkarımlara varılırken, “içten gelen ses”, gözlem, tümdengelim, tahmin, önyargılar, beklentiler ve gerçeklerin bir bileşkesini kullanılmaktadır. Bu noktada birçok kişinin düştüğü yanılgı, ilk karşılaşmada daha çok varsayımları göz önünde bulundurarak çıkarımlara gitmektir. Dakikalarla, hatta saniyelerle sınırlanan kısa zaman dilimleri içinde kişiler hakkında sadece yüzeysel gerçekler görülebilir ve öğrenilebilir. Önyargılara dayanan genellemelere gitmenin sonucunda olumsuz sürprizlerle, hatta beklenti yıkımlarıyla karşılaşmak olasıdır. Bu noktada yapılması gereken, genellemeler içeren önyargılar yerine, kanıtlanmış gerçekleri gözönünde bulundurmak ve genel yargılara varırken tümdengelim yerine, kişi ile ilgili bilgi edindikçe o kişiyeye dair zihinde oluşturulan çerçevenin doldurulmasıdır<sup>57</sup>.

Kişilerarası ilişkiler her ne kadar bir meydan okumaya dayansa da, yaratılan ilk izlenimi kontrol altına almanın öğrenilebilmesi ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konudaki kilit nokta, karşıdaki kişiler üzerinde yaratılacak ilk izlenimin ne ve nasıl olacağını saptanıp, iletişimin bu doğrultuda gerçekleştirilmesidir.

Sonuç olarak, iletişim kurulan kişilere gösterilen tepkilerin temelini büyük ölçüde onların kendilerini nasıl ortaya koydukları, yani görünüşleri, konuşma tarzları, davranış

<sup>56</sup> Bobbi Linkemer, a.g.e., ss.22-23.

<sup>57</sup> Mijde Ker, “Profesyonel İmaja Doğru İlk Adım”, Media Cat, Pazarlama İletişimi Dergisi, Yıl: 6, Sayı:44, Eylül, s.52.

biçimleri gibi faktörler oluşturmaktadır. İnsanların zihinlerinde oluşan ilk izlenimi silmek ya da değiştirmek oldukça zor ve emek isteyen bir çalışmadır. Ayrıca bazı durumlarda bir başka kişinin zihninde oluşan olumsuz bir ilk izlenim, kötü etkisini sadece bu kişi ile sınırlandırmamakta, olumsuz düşünüşe sahip olanlar bu kişi hakkındaki düşüncelerini diğer kişilere de aktarabilmektedirler.

## **B. İLETİŞİM BECERİLERİ**

Başarılı kişisel imaj çalışmalarının ikinci ögesini, kişilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. İletişim becerileri kişilerin doğuştan getirdikleri bir yetenek, kalıtsal bir özellik değildir. Bu nedenle üzerinde çalışmalar yapılarak geliştirilmesi mümkün olan bir beceridir.

Kişilerarası iletişimde gerekli olan beş iletişim becerisi sözkonusudur. Bunlardan ikisi “kodlama” becerisi diyebileceğimiz konuşma ve yazma becerileridir. Kodlama, kişinin zihnindeki fikir ya da anlamı karşısındakinin anlayabileceği şekilde sembollere dönüştürmeyi içermektedir. Diğer iki beceri “kod çözme” becerileri olarak adlandırılan dinleme ve okuma becerileridir. En sonuncu yani beşinci beceri ise her iki grup beceri için önem taşıyan “düşünme” becerisidir<sup>58</sup>. Ancak genel olarak iletişim becerileri denildiğinde anlaşılan; sözel (yüzyüze konuşma, toplantı yönetimi, telefonda konuşma ya da sunuş becerileri), yazılı (rapor, not, mektup vb.) ve sözsüz (sessiz, sesli ve nesnel) iletişim becerileri olmaktadır.

İletişim konusunda sergilenen başarı, kişinin kendisi tarafından, yardımcı olabilecek yakın çevresindeki kişiler ya da bu konuda uzman olan imaj danışmanları tarafından gözlemlenerek, varsa hatalı uygulamalar düzeltilebilmektedir. Sonuç itibari ile iletişim becerileri herkesin sahip olduğu, ancak bazılarının daha iyi kullanabilmeyi öğrendiği becerilerdendir.

İletişim becerilerinin bir bütün olarak doğru biçimde uygulanması kişi hakkında olumlu yargılara varılmasını sağlarken, bir yandan da iş dünyasına dair genel davranış

---

<sup>58</sup> Akif Ergin, *Öğretim Teknolojisi İletişim*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 1998, s.55.

kalıplarının belirlenmesine yardımcı olabilmektedir. İletişim becerilerinin, daha etkili kişisel imaj yaratma konusundaki önemi ise, çalışmanın özünü oluşturduğundan daha sonraki bölümlerde detaylı biçimde ele alınmaktadır.

### **C. İLETİŞİM TARZLARI**

Kişisel imaj konusunda üzerinde durulması gereken üçüncü konuyu, kişilerin sahip oldukları ve iletişim süreci içinde sergiledikleri iletişim tarzları oluşturmaktadır. İlk izlenimlerin edinilmesi ve iletişim becerilerindeki etkinliğin doğru olarak değerlendirilmesi, ancak kişilerin sahip oldukları iletişim tarzlarının kendileri ve iletişim kurdukları kişiler tarafından öğrenilmesi ile bir bütünlük oluşturmakta, ilişki sürdürdüğü süreçte iletişimin tarafları birbirlerinin iletişim tarzlarını gözönünde bulundurarak ilişkilerini biçimlendirmektedirler.

Çalışılan iş alanı ne olursa olsun, sahip olunan profesyonel ya da teknik beceriler kadar, insan ilişkileri konusunda sergilenen beceriler de kişinin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Sözü edilen insan ilişkileri ve iletişim kurmadaki beceri, kişilerin iletişim tarzları ile bağıntılı görülmektedir. İnsanlar doğdukları andan itibaren belirli iletişim tarzlarına uyan biçimde davranmaktadırlar. Bu nedenle kişisel imaj oluşum ya da gelişim çalışmalarında iletişim tarzı üzerinde durmak, hem kişinin kendi tarzının farkına varmasını sağlamakta, hem de diğer kişilerle daha etkili iletişim kurmasında yardımcı olabilmektedir. Bu aşamada yaklaşılabılır, bir şey anlatılabilir ya da iletişim kurulabilir, kişiler olarak tanınmaya yardımcı olabilecek şekilde, kişinin sahip olduğu tarzı bilinerek, olumlu biçimde yönlendirilmesi gerekmektedir.

İletişim süreci içinde karşılaşılan kişilerinin birbirleri hakkında edindikleri izlenimler neler söyleyip, neler yapıldığı üzerinde yaptıkları kişisel gözlemlere dayanmaktadır. Kişilerin karşılıklı olarak birbirlerinin akıllarından geçenleri ya da birbirlerinin en derin duygularını bilme şansları yoktur. Bu yüzden sadece gördükleri ve dinlediklerini veri olarak kabul ederek ve ilk izlenimleri yorumlayarak çeşitli çıkarımlarda bulunmaktadırlar. İnsanların gözlemleyebildikleri bu genel davranış kalıplarına iletişim tarzı adı verilmektedir.



Her insanın kendine özgü bir iletişim tarzı vardır. Günümüzde artık binlerce insan etkili imaj yaratmak, kişilerarası iletişim becerilerini artırmak ve etkin kılmak için kendi iletişim tarzlarını inceleyerek, geliştirme çabası içine girmektedirler. İnsanların bu çalışmadan bekledikleri, yalnızca kendi tarzları hakkında daha önce bilmedikleri gerçekleri ortaya çıkarmak değil, diğer insanların iletişim tarzlarına karşıda daha hoşgörülü ve duyarlı davranmayı öğrenebilmektir. Bu şekilde kişiler hem kendilerini daha iyi tanımakta, hem de bulunulan herhangi bir ortamda, özellikle de çalışılan örgüt içinde sahip olunan iletişim tarzını kendilerine avantaj sağlayacak en iyi biçimde kullanabilmektedirler.

İlişkilerin kurulması ve sürdürülmesi bazında önemli rol üstlenen iletişim tarzını açıklamaya yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda iletişim tarzlarının daha iyi anlaşılabilmesi için, onu destekleyen, birkaç temel prensibin ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. Sözü edilen prensipler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>59</sup>:

\* Kişisel farklılıklar her zaman için geçerli olmakta ve iletişim tarzı üzerinde oldukça önem taşımaktadırlar. Kurulan göz temasının süresi, jestlerin kullanımı, konuşma kalıpları, mimikler ve diğer kişilerle arada tutulan mesafe, kişisel iletişim tarzına ait bazı temel karakteristikleri dışavurmaktadır. Davranış bilimleri çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların, konu hakkında ortaya koyduğu veriler, sayılan faktörlerin konuşan kişinin onu dinleyenlerin, izleyenlerin gözünde yarattığı imajın kaynağı olduğu yönünde olmuştur. Örneğin, herkesin sesinin kendine özgü bir tınısı, tizliği, pestliği ve yüksekliği vardır. Telefonda tanınan birinin sesi duyulduğunda, çoğunlukla ilk birkaç kelime sonra onun kim olduğunu sesinin tonundan çıkarabilmektedir. İş dünyasında yer alan örgütlerde de bu doğrultuda belirli ses paternleri oluşturulmaktadır. Satışlarla görevlendirilmiş bir kişinin karşısındaki kişide güven yaratacak, ürün konusunda tartışırken kararlı olduğunu yansıtacak bir ses tonu ile konuşması gerekmektedir.

---

<sup>59</sup> Bkz. Barry L. Reece, Rhonda Brandt, a.g.e, ss.120-140. Florence Littauer, *Kişiliğinizi Tanıyın*, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss. 5-150; Taylor Hartman, *Renklerin Dili (EL Kitabı)*, Çev. Elle dergisi yazarları, Eylül 1999, ss.2-27; Müjde Ker Dincer, a.g.e., ss.79-107.

\* İletişim tarzı teorisine dair temel kurallar, 50 yıllık bir çalışma sonucu olarak İsviçreli psikiyatrist Carl Gustav Jung tarafından ortaya atılmıştır. Jung, her bireyin kendisine uygun, temel teşkil eden bir iletişim tarzı oluşturduğunu ve bunu yaşamı boyunca çok az değişiklikle sürdürdüğünü ifade etmektedir. Herkesin, insanlara ve olaylara farklı tepki verme biçimi vardır. Bazıları bunun inanılması güç bir olgu olduğunu düşünmekte ve buldukları farklı ortamlarda, değişik özellikler sergilediklerini ifade etmektedirler. Kişinin kendini sürekli değişiyor gibi hissetmesi ve farklı kişilerin yanında farklı tavırlar sergiliyor olması doğaldır, ancak sahip olunan temel iletişim tarzı yaşam boyunca genel tarz değişime uğramadan, sadece nüanslarla aynı kalmaktadır.

Sahip olunan iletişim tarzı, kalıtsal ve çevresel faktörlerin bir kombinasyonu sonucunda şekillenmektedir. Doğum anından itibaren kişinin kendisine has bir iletişim tarzı sözkonudur ve bu öğrenilmiş değil, kalıtsaldır. Varolan bu tarz yaşamın ilk üç-beş yılı içinde gelişerek özgün ve kişiye özel olma özelliğine kavuşmaktadır. Küçük yaşlarda, kararlarını kendi başına almasına izin verilen bir çocuk, kendine güvenen, kolay karar verebilen bir kişilik tarzı geliştirebilmekte, bağımsız bir insan olma yolunda alınan kararların tüm sorumluluğunu taşımanın, amaçlara ulaşmada gerekli olduğu bu şekilde öğrenilebilmektedir. Bir kez geliştirilince ise, bu ve benzeri kişisel özellikler yaşam boyunca sürececek olan iletişim tarzının önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

\* Sınırlı sayıda iletişim tarzı mevcuttur. Jung, insanların çevreleri ile olan ilişkilerinde, belirli dört davranış kalıbından biri içinde hareket ettiğini gözlemlemiştir. Konuya ilişkin araştırmalar gerçekleştiren Florence Littauer ve Taylor Hartman da benzer sonuçlara ulaşarak, dört temel iletişim tarzı belirleyerek, bunları farklı adlarla tanımlamışlardır. Jung'un tanımladığı iletişim tarzları; hareketli, hükmedici, düşünceli ve destekleyici, Littauer'a göre iletişim tarzları; popüler optimist, güçlü klorik, melankolik ve barışçıl soğukkanlı, son olarak Hartman'ın ortaya koyduğu iletişim tarzları renklerden esinlenerek yapıldığından sarı, kırmızı, mavi ve beyazdır. Benzer kişilik özellikleri sergileyen, farklı adlardaki bu iletişim tarzları üzerinde durulduğunda aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılmaktadır:

Aynı davranış kategorisinde yer alanlar, benzer özelliklere sergilemektedirler. Jung kategorilerden bir tanesini “düşünceli” olarak adlandırmakta, aynı kategori Littauer’in sınıflandırmasında “melankolik” ve Hartman’a göre ise “mavi” başlığı altında incelenmektedir. Düşünceli, mavi ya da melankolik iletişim tarzına sahip kişiler, kanıtlara, gerçeklere, şekillere ve nedenlere büyük değer atfederler. Olguların insanlarıdır. Bu tür kişiler sonuçlara atlamaktansa, düşüncelerini kanıtlayabilmek için uzun süre üzerinde çalışmayı tercih ederler. Çoğunlukla sessiz, tek başlarına zaman geçirmekten hoşlanırlar ve karar verme aşamasında oldukça zorlanan bir yapı ortaya koyarlar. Derin ve düşünceli, ciddi ve amaçlı, bu arada dahi özellikli kişilerdir. Yetenekli ve yaratıcı olmalarını artistik ve ahenkli olma özellikleri destekler. Başkalarına karşı duyarlı olmaları ile dürüst ve vicdan sahibi olarak görülürler. İnsanların duygularına karşı anlayışlı ve sevgi doludurlar. İdealist yapıları ile iş yaşamında; programlı, yüksek standartlı, mükemmeliyetçi, detayçı, güvenilir, düzenli olarak tanınırlar. Her kişiliğin olumlu yönleri olduğu gibi, zayıf yönleri ve zaafı da sözkonusudur. Düşünceli, mavi ya da melankolik iletişim tarzına sahip kişiler, kolaylıkla karamsarlığa kapılırlar ve kolay kırılırlar. Diğer insanlardan gerçekçi olmayan şeyler isterler sahiplenme güdüsü ile hareket ederler, kendilerini her durum ve zaman haklı görme eğilimindedirler, kendi yeteneklerine karşı şüphecidirler, doğrudan bir dikkate hedef olmaktan çekinirler, kendi yetenekleri konusunda şüphecidirler, mükemmeliyetçi olmaları zaman zaman ikili ilişkilerinde dezavantaj olarak karşılarına çıkabilir.

Diğer bir iletişim tarzı Jung tarafından “hareketli”, Littauer tarafından “popüler optimist” ve Hartman tarafından “sarı” olarak adlandırılmaktadır. Bu iletişim tarzına sahip kişiler; dışadönük, azimli ve eyleme yöneltici kişilikleri ile egolarını tatmin etmeye yönelik davranışlar sergilemektedirler. Hızlı konuşurlar ve sözlerini abartılı jestlerle desteklerler. Resmiyeti sevmezler, bu doğrultuda kurdukları ilişkilerde çoğunlukla resmiyeti geri plana iterler. İyimser, kendini ve çevrelerini seven, macera düşkünü, çevreleriyle uyumlu, esnek, şimdiki zamanı yaşayan, enerji yüklü, esprili, kendine özgü ve rol yapabilme yetenekleri belli başlı olumlu özellikleridir. Bu iletişim tarzını sergileyen kişiler iş ortamında; işler için gönüllü olmaları, yeni şeyler düşünerek üretme yetenekleri, her zaman iyi görünmeleri, yaratıcılıkları ve renkli fikirleri, enerjik

ve istekli olmaları, diğerlerini işe güdüleme becerileri ile dikkat çekerler. İçlerinden geldiği şekilde sergiledikleri doğal bir etkileycilikleri vardır. Kendi bakış açıları ile olayları dramatik ve güçlü bir biçimde ortaya koyarlar. Bunu yaparken de karşılarındakine hücum eder bir biçimde konuşma eğilimindedirler. Çoğunlukla kendilerini haklı gördükleri için diğerlerinin fikirlerini dinlemeyi istemezler. Espriyi, konuşkan, eğlendirici olan bu insanlar, hayattan, bulunulan ortamlardan zevk alır görünürler. İnsanlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar ve telefonla konuşmak yerine yüzyüze konuşmaları tercih ederler. Bu olumlu özelliklerin yanısıra, sahip oldukları zaafı; bencil olmaları, sorumsuzlukları, disiplinden yoksun olmaları, kendilerini zorlamaktan kaçınan yanları, önce konuşup sonra düşünmeleri, kötü dinleyici olmaları ve kolay etki altında kalmaları olarak sıralanabilir.

Üçüncü iletişim tarzı Jung'un adlandırdığı biçimi ile "hükmedici", Littauer'un tanımladığı biçimi ile "güçlü klorik" ve son olarak Hartman'ın adlandırmasıyla "kırmızı" kişiliklerdir. Bu iletişim tarzına sahip olan kişilerin ortak özellikleri; dürüst, güvenilir, ısrarcı ve oldukça kararlı olmalarıdır. Mantıklı, üretken, dinamik, bağımsız, kriz anında yaratıcı, dolaysız ve açık, dilsel alanda kendisini iyi ifade edebilen, karar mekanizması olmaktan zevk alan, hedefe yönelimli, organize etme yeteneğine sahip, rekabete eğilimli, etkili, sezgilerine güvenli, özenli ve toplu etkinlikler düzenleyici yönleri ile kendi iletişim tarzlarını yansıtmaktadırlar. Bu iletişim tarzına sahip kişiler işlerine sıkı sıkıya bağlı olmayı temel alan ciddi tutumları, liderlik becerileri, kararlı yapıları ile, yönetme yeteneği gelişmiş kişiler olarak tanımlanırlar. Kesinlik ifade eden jestler ve kararlılık içeren bir ses tonu ile sahip oldukları gücü ve kontrolü ellerinde tutan kişiler oldukları izlenimini, karşılarındaki kişilere hissettirme eğilimindedirler. Bu iletişim tarzına sahip kişilerin zaafı ise, sürekli üst konumunda bulunmak istemeleri ve hatalı bile olsalar bunu asla kabul etmemeleridir. "Her zaman", "hiç bir zaman" ya da "sen yapamazsın" vb. dogmatik kalıpları kullanmaya yatkınlardır. Baskıcı, iddiacı, dominant, bazen saldırganlık noktasına kadar varan bu insanlar, işleri kendi istedikleri şekilde yapmaktan hoşlanırlar. Sabırsız ve aceleci, cesaret kırıcı, bencil, kötü dinleyici, ve duygusallıktan çok mantığa verdikleri değer, genel iletişim özellikleri olarak sıralanabilir.

Dördüncü ve sonuncu iletişim tarzı Jung'un "destekleyici", Littauer'un "barışçıl soğukkanlı" ve Hartman'ın "beyaz" olarak adlandırdığı iletişim tarzını sergileyen kişileri içermektedir. Bu iletişim tarzına sahip kişiler çekingendirler ve toplum içinde dikkat çekici davranışlarda bulunmaktan kaçınırlar. İyi dinleyicilerdir, bu özellikleri nedeni ile de bir çok iş ortamında kendilerine özgü bir avantajı ellerinde tutarlar. Diğer kişilerle olan ilişkilerinde dostane bir yaklaşımı benimserler, sakin ve ölçülüdürler, sabırlıdırlar ve hayata yaklaşımları rahattır, sözel ve yazılı iletişim kurarken, onlar için sıcaklık ve yakınlık iletişimlerinin çıkış noktasını oluşturur, insanlara ve hayvanlara karşı dost tavrılıdırlar. İnsanlardan fazla beklentisi olmayan bu tarzdaki kişiler kararlarını düşünceli ve özgür bir tarzla ifade etmeyi tercih ederler. Sevimli, hoş, anlayışlı ve rahat insanlar olarak görülürler. Olumsuz yönleri ise; çevredekilerin fikirlerine uyararak, taktir edilmeyi beklerler, her zaman kendilerine destek ararlar bu nedenle de edilgen kişilik sergilerler, güçlü ve güvenli bir biçimde insanların karşısında duramazlar ve yaptıkları için sürekli özür dilerler.

\* Buraya kadar belirtilen iletişim tarzları arasında en iyi özelliklere sahip denebilecek bir iletişim tarzı yoktur. Her tarzın kendisine özgü güçlü ve zayıf yönleri vardır. "Destekleyici", "barışçıl soğukkanlı" ya da "beyaz"lar, işleri kolaylaştıran, sorumluluk taşıyan tarzları ile taktir toplarken, "hükmedici", "güçlü klorik" ya da "kırmızılar" ise, yaptıkları işi sonuna kadar takip etmeleri ve kusursuz işler ortaya çıkarmaları ile beğeni kazanırlar. İnsancıl ve aktive edici tarzları ile de "hareketli", "popüler optimist" ya da "sarı" kişiler, hayata neşe katabilirler. Son olarak, duygularını kontrol edebilmeleri ve başarılı işler gerçekleştirmeleri ile de "düşünceli", "melankolik" ya da "mavi" kişiler ilgiyi üzerlerine çekerler.

\* En iyi tarzın olmadığı gibi, bir de kişileri katı ve kesin kalıplar içinde tutmak mümkün değildir. Başka bir deyişle, bir kişi iki iletişim tarzına benzer davranışlar da sergileyebilmektedir. Yapılan kişilik testleri sonucu çoğu kez iki tarzın benimsendiği ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde insanların birbirine benzeyen ve farklılaşan özellikleri açıklanabilmektedir. Örneğin, özel yaşamında, sabırlı olabilen bir "destekleyici", "barışçıl soğukkanlı" ya da "beyaz", iş yaşamında hedeflerine ulaşabilmek için duy-

gularını kontrol altında tutarak ve başarılı işler gerçekleştirebilmek için “hükmedici”, “güçlü klorik” ya da “kırmızı” kişilik özelliklerini sergileyebilirler.

\* Başkaları hakkında genellikle iletişim tarzlarına bakarak yargılara varılmaktadır. İlk kez tanışılan kişiler hakkında, çok kısa bir süre içinde genel bir izlenim oluşturulmakta, oluşan bu izlenim de iletişim sürecinin her iki ucunda bulunan kişileri etkilemektedir. Bu nedenle hangi tarza sahip olunursa olsun, iletişim kurulan kişilere ters gelecek davranışlar sergilemekten kaçınmak, olumlu ilk izlenimler yaratmak ilişkilerin sürekliliği açısından önem taşımaktadır.

\* Sahip olunan iletişim tarzı değişmez olmasına karşın, yine de farklı tarzları olan kişilerle işbirliği içinde çalışmanın yolları öğrenilebilmektedir. Ayrıca kişi kendi tarzını öğrenerek, diğer kişilerin beklentilerini karşılayacak biçimde bunun üzerinde değişikliklere, adaptasyonlara gidebilmektedir. Bu durum tarz esnekliği olarak adlandırılmaktadır. Tarz esnekliği, diğer insanların beklentilerini karşılayabilmek için sahip olunan tarzda bazı değişikliklere gidilmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi, kişi tarzını radikal biçimde olmasa da, diğer kişilerin tarzlarına uyacak bir şekilde adapte edebilir.

İletişim tarzında esnekliklere giden yol, kişinin kendine ait ve bir eşi daha olmayan tarzının farkına varmasından geçmektedir. Bu aşamada kişi kendisi ile ilgili gerçeklerin bilincine varmalıdır. Atılacak ikinci adımda, sosyal çevreyi oluşturan ve ilişki kurulan kişilerin iletişim tarzları incelenmelidir. Dikkatli gözlemler ve aktif dinleme yoluyla, diğerlerinin iletişim tarzları hakkında yeterli ipucunu elde etmek mümkündür. Üçüncü ve son adım olarak da, kişinin kendi tarzını diğerlerinin beklentileri ile uyum içinde olması gelmektedir.

Bu noktada yapılabilecekler bir örnekle açıklanabilir: Spor malzemeleri üreten bir şirkette, satış sorumlusu olarak çalışan A, güçlü bir “hareketli”, “popüler optimist”, “sarı” iletişim tarzına sahiptir. Satıştan sorumlu genel müdür yardımcısı B de aynı tarza sahiptir ve ortak tarzları aralarında bir sorun çıkmasına engel olmaktadır. Ancak B aldığı bir iş teklifini değerlendirmiş, yerini “düşünceli”, “melankolik”, “mavi” tarzı sergileyen C’ye bırakmış ve bu noktada sorun başlamıştır. A genel özelliği olan dışavuru-

rumcu, kendini ortaya atıcı tarzını, C'nin onaylayabileceği bir şekilde dönüştürememiş ve sonuçta yeni genel müdür tarafından “dengesiz” olarak nitelendirilmiştir.

Tarz esnekliği konusunda yapılacak bir çalışma ile A ve yöneticisi C arasındaki sorunu çözümlenebilir. Öncelikle A iletişimi düzeltmek ve artırmak üzere neler yapabileceğini düşünmelidir. A iletişime, genel kişilik yapısının bir özelliği olarak C'ye göre daha açıktır. Bu durumu kendi lehine kullanabilmek için, “düşünceli”, “melankolik”, “mavi” tarzı olan C ile yaptıkları toplantılarda, konuşma hızını yavaşlatmalı, daha az tepki göstermeli ve dramatik jestleri kullanmaktan kaçınmalıdır. Bu şekilde daha sakin ve profesyonel bir görüntü sergileyebilir.

“Düşünceli”, “melankolik”, “mavi” tarza sahip olan kişiler düzeni taktir ederler, bu yüzden A fikirlerini ortaya koymadan önce iyi bir hazırlık çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu konuda yapabileceği ikinci şey ve konuşmaya başlamadan önce gündeminde yer alacak noktaları zihninde bir mantık zincirine oturtmaktır. A toplantının başında; “üzerinde durmak istediğim üç nokta var” diyerek, ilgilendiği konuları açık, sistematik, yavaş ve öz bir şekilde ortaya koymalıdır. Böylesi sistemli bir sunuş düşünceli tarzı olan genel müdür yardımcısı tarafından büyük beğeniyle karşılanabilir.

Benzer şekilde “hareketli”, “popüler optimist”, “sarı” tarzın beklentilerini karşılamak üzere, “düşünceli”, “melankolik”, “mavi” iletişim tarzı sergileyen kişi de bir tarz esnekliğine girmelidir. Bu doğrultuda “düşünceli”, “melankolik”, “mavi” kişi çok sert ve resmi görünmekten kaçınmalı, toplantı esnasında sadece iş değil, kısa kişisel konuşmalara da yer vermeli, toplantının başlama ve bitiş saatlerinde biraz esnek davranmalıdır. Çünkü “hareketli”, “popüler optimist”, “sarı” tarzındaki bir kişi saptanan gündemin dışına çıkabilir ve konudan konuya atlayarak, daha fazla noktaya değinmek isteyebilir. Son olarak düşünceli, hareketli ile kurduğu ilişkide daha açık davranmalı ve onunla duygularını, beklentilerini ve endişelerini paylaşmalıdır.

Eğer tercih edilen iletişim tarzı “destekleyici”, “barışçıl soğukkanlı”, “beyaz” ise, yöneticilerle olan ilişkilerde de bazı noktalara özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu noktada öncelikle sunulan her fikre uymak, kişinin aslında kendisine ait hiç fikri yok-

muş gibi algılanabilir. İyi bir dinleyici olunmalı, ancak yeri geldiğinde tartışmak üzere kişi kendine ait fikirlerini düzenlemelidir. Bu konudaki en önemli nokta, dostça ancak otoriter bir yaklaşımın benimsenmesidir. Bir yönetici ile karşılaşıldığında yapılması gereken, sıkı ve güçlü bir şekilde el sıkışmak ve bu esnada göz temasının kurulmasıdır. Önemli olan mümkün olduğunca fazla, sahip olunan özgüvenin karşıdaki kişiye hissettirilmesidir.

Eğer en çok tercih edilen tarz “hükmedici”, “güçlü klorik”, “kırmızı” ve arzulanan “destekleyici”, “barışçıl soğukkanlı”, “beyaz” bir kişiyle iletişim kurmaksa, yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir. “Destekleyici”, “barışçıl soğukkanlı”, “beyaz” bir kişi, fazla baskın, hükmedici birinin karşısında kendisini rahatsız hissedebilir. Böyle bir durumda farklı fikirlere açık olmak atılabilecek önemli adımlardan birisidir. “Hükmedici”, “güçlü klorik”, “kırmızı” kişi doğal özelliği olan herşeyin sorumluluğunu üstlenme eğilimine gem vurmali ve destekleyici kişi tarafından olumlu karşılanan arkadaşça bir tavır takınmalıdır. Tümüyle işi temel alan bir yaklaşım, “destekleyici”, “barışçıl soğukkanlı”, “beyaz” iletişim tarzına sahip kişiyi rahatsız edebilir. Bu yüzden iş konuşmalarına geçmeden önce, sosyal ilişkilerin temellendirilmesi gerekir. “Destekleyici”, “barışçıl soğukkanlı”, “beyaz”lar işleri uzun zaman dilimleri çerçevesinde gerçekleştirmeyi severler, bu nedenle “hükmedici”, “güçlü klorik”, “kırmızı”lar zamanın boşa geçtiğini düşünmemelidir.

Sonuç olarak; iletişim tarzındaki farklılıklar yüzünden ortaya çıkan problemler örgüt ortamlarında sıklıkla karşılaşılan ve insan ilişkilerine ket vuran temel engeller arasında kendilerine yer bulmaktadır. İletişim tarzı kişi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir, çünkü insanın yaşamı boyunca hiç değişmeyen özelliklerindedir. Bu nedenle de iletişim tarzının nasıl olduğu ve diğer kişiler ile olan iletişim üzerindeki etkisi konusu iş ya da sosyal hayatta başarılı olmayı arzulayanların üzerinde dikkatle durdukları konular içinde yer almalıdır.



## D. DIŞ KONUŞMA (GÖRÜNÜŞ)

İnsanlar hakkındaki gerçeklerin ve önyarguların bir arada ele alınarak değeriendirilmeleri sonucunda o kişi hakkındaki genel izlenim, yani kişinin sergilediği kişisel imaj oluşmaktadır. Kişilerin yargularının çıkış noktasında yer alan önyarguların birçoğu “dış konuşma”, bir diğer deyişle görünüşe dayanmaktadır. “Dış konuşma” görünüş ile ilgili olarak, görme ile anında oluşan izlenimlerden oluşan bir patern olarak tanınlanmaktadır. Giyim tarzı, saç modeli, kullanılan parfüm ve aksesuarlar, hepsi birarada oluşturulmak istenen imajla bağlantılı olmaktadır<sup>60</sup>.

İnsanları dış görünüŐlerine bakarak yargılamanın ya da değeriendirmenin hata olarak görölmesine karşın yine de insanların buna dayanarak önyargılı davrandıkları bir gerçektir. Olaya bu açıdan bakıldığında yapılması gerekenler; görünüşün pozitif bir ilk izlenimdeki rolünün gözönünde bulundurulması ve konu üzerinde dikkatle durulmasıdır.

İŞ yaşamında önemli konumlara gelmiş kişiler, dış konuşmanın önemli noktalarda belirleyici olduğu görüşüne katılmaktadırlar. MüŐteriye gösterilen özene, kalite yönetimine ve yetki tanımaya yönelik vurgu her düzeyden - satış mağazasında, yönetim odasında, evde ya da herhangi bir yerde toplum içinde- elçilere gereksinim duyulduğu anlamına gelmekte ve iş için doğru giyinmek sahip olunması gereken yöneticilik becerilerinden birisi olarak görölmektedir. Bununla bağlantılı olarak kişi görünüŐüne güven duyduğunda, hem özgüveni artmakta, hem de öz-imajı ile ilgili kuŐkularından arınabilmektedir.

Kişisel imajın oluşum sürecinde ve korunmasında dış konuşma belirleyici bir faktör olarak görölmeye devam etmektedir. Dış konuşma kapsamında, giyim konusu hakkında sahip olunan genel görüşe göre, çalışanların her biri kurum kültürünün, insan vücudunda cisimleŐmiŐ halleridir. Belirlenen Şekilde, doğru tarzda giyinmek, müŐteriye ekibin çok iyi eğitildiğini ve buna uygun standartta bir hizmet sunulacağını göstermektedir. Bunun yanısıra, iş ortamına, kurum kültürüne uyan tarzda giyinmek, kişinin

---

<sup>60</sup> Barry L. Reece ve Rhonda Brandt, a.g.e., ss.312-315.

iş ortamında daha kolay kabul görmesine ve terfi etmesine yardımcı olan unsurlar arasında yer almaktadır. Bu noktada ayrıca herkesin kişisel zevki söz konusudur. Birçok işadınının gri takım elbise giymesinin temel nedeni de buna dayanmaktadır. Bunu yaparken düşündükleri şeyler; birbirine benzer giyindikleri için haklarında yanlış fikirlere kapılmasını önlemek ve iş arkadaşları ve müşterileri ile benzer zevkleri paylaştıklarını göstererek, zevkler konusunda ortaklık sağlamaktır <sup>61</sup>.

Dış konuşmanın belirtilen önemini destekleyen ve dış konuşmanın kişisel imaj konusunda taşıdığı değeri önemini özetleyen Profesyonel İmaj ve İletişim Danışmanı Özlem Tosun'a göre dış konuşma; kişilerin algılanılan imajlarının değerini artırmakta, kaliteyi ön plana çıkarmakta, kuruluş imajını güçlendirmekte ve kurum kimliğini belirginleştirmekte, uluslararası bir dil olmakta ve herkes tarafından kolay ve hızlı bir şekilde yorumlanan bir iletişim aracı olarak görülmekte, görüntüyü iyileştirme ve kişinin pozitif yanlarını ortaya çıkarma gücüne sahip olmakta, çalışanların performansını artırmakta, aynı kurumda çalışanlar arasında doğrudan ve sıcak bir iletişimin sağlanmasına yardımcı olmaktadır <sup>62</sup>.

Dış konuşmanın imaj oluşturma sürecinde ve genel olarak imaj faktörü üzerindeki etkilerine değindikten sonra, dış konuşmanın önemli yönünü oluşturan giyim üzerinde durmak gerekmektedir. Giyim, tarih boyunca vücudu dış etkilere karşı koruyan bir araç olduğu kadar, süslenme ve zarif görünme isteğini yerine getiren bir sanat olarak görülmüştür. İyi giyinmek, kişiye yakışan, ekonomik olan, güzel ve iyi görünüm sağlayan, zamana ve yerine göre giyilen giyim olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kişinin fiziksel özelliklerine, boyuna ve ten rengine, işine ve yaşına göre yaptığı kıyafet tercihi iyi giyim olarak görülmektedir. Giyim örnekleri ve iyi giyinme kavramı yalnızca günümüzde değil, kişisel kimliğin işaretleri olarak tarihin her döneminde özel bir önem taşımış ve çağlar boyunca, kuşaktan kuşağa, kültürden kültüre o dönemi yansıtan etkili semboller olarak işlev görmüş, giysiler insanları kapatmaktan çok açan araçlar olarak nitelendirilmişlerdir.

---

<sup>61</sup> Judi James, a.g.e., s.9.

<sup>62</sup> Süheyla Akbulut, "Cilalı İmaj Devrinde Kıyafet Motifi", *Macro Economy*, No: 64, Şubat 2000, İstanbul, s.48.

Giyinmenin sosyolojik ve psikolojik nedenleri hakkında Flügel'in 1930'lu yıllarda yayımlanan ve giyinmenin temel motivlerinin açıklandığı "Giysilerin Psikolojisi" adlı yapıtından bu yana çok fazla araştırma yapılmamıştır. Flügel tarafından ortaya konan kriterler kısaca şöyle sıralanabilir<sup>63</sup>:

- **Sergileme:** Vücudu giysilerle donatmak, oje, kına, saç gibi süslemeler kişinin kendisini göstermesi, diğerleri arasında farklı kılarak, sergilemesi amaçlı gerçekleştirdiği çalışmalardandır.
- **Sosyal doğruluk:** Sosyal statüye uyan, doğru giysiler, grupları birbirine bağlayabilir ve etikete uymayanların toplum dışına itilmesine neden olabilir. Bu şekilde benzer giyim tarzı kişilerin gruplaşmasını, birbirlerini desteklemesini sağlayıcı özelliğe sahiptir.
- **Karşı cinsi çekebilmek:** Çekiciliğin üç noktası; saklama, ima ve teşhir olarak belirtilmekte ve bu üç noktaya da giysiler yardımıyla ulaşılabilir. Bu noktaya da giysiler yardımıyla ulaşılabilir.
- **Aynı cinsten rakipler arasında kıskançlık duygusu uyandırmak:** Daha zengin, daha ince ve olası rakiplerden daha ilginç görünmek kıyafet seçimi ile amaçlanmaktadır.
- **Cinsel kimlik:** Kitle iletişim araçları arzu edilen modeller kurulmasına ve bunların tanınmasına yardımcı olmaktadır. Bu modeller değiştikçe toplum da değişmektedir.
- **Ahlaki ve fiziki tehlikelerden korunma:** Ahlaksız bir dünyanın tehlikelerini dikkatli renk seçimi ile, özellikle de siyah ve beyazın uç kullanımları ile alt edilebilir. Siyah giysiler ciddiyeti ve ağırbaşlılığı, beyaz giysiler meleklerin kıyafetleri ile simgeleştirdikleri gibi saflığı ve masumiyeti göstermektedir. Buna bağlı olarak parlak renkler ahlaksal özgürlüğe ve uçarı bir yapıya işaret etmektedirler. Fiziksel tehlikelerden korunma ise örtünme ile sağlanmaktadır.

---

<sup>63</sup> Yalçın Çetinkaya, *Reklamcılık ve Manipülasyon*, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1992, ss. 78-90.

- Grup kimliği ve statü: Giysiler birbirine benzeyen kişilerin birbirlerini tanımlarına yardım etmekte, statüyü yansıtmaktadır. Bu yolla uyum sağlamak ve bir takımın üyesi olma gerçekleşmektedir.
- Moda ve antimoda: Süreklilik ve statükoya duyulan inanç geleneksel giyim tarzı ile açığa vurulmaktadır. Geleneksel ya da sabit kostümler (antimoda) yavaş değışirler, moda kostümün göstergesi ise, hızlı ve sürekli değışimdir. Dolayısıyla modayı takip edenler modernlik ve değışime olan bağlarını göstermektedirler. Geçerli olanla temas halinde bulunmayı sağlaması nedeni ile moda olgusu kişisel imaj açısından önemli bir belirleyici olmaktadır. Mevcut, benimsenmiş modayla temasını kaybetmiş kişilerin düşünüş biçimleri ve fikirleriyle geçmişte kaldığı sanısı yaygındır.
- Refah: Rekabet duygusu ve prestij özlemi insanları ayrıntılara yöneltmektedir. Bu tür bir tüketimin amacı bir ihtiyacın tatmini değil çevreyi etkileyebilmek olarak görülmektedir.
- Meslek: İş için gerekli olan nesnelere ve aletleri taşımak mesleğin göstergeleridir. Bazı işlerin gerekleri, onları yapan kişilere belirli giyim tarzlarını yüklemektedir.

Flügel tarafından ortaya konan giyinme nedenlerine ek olarak Wolfgang Zielke, kıyafetlerin merak uyandırmak ve kişilerin iç dünyalarını da yansıtmaya yaradığı tezini ortaya koymuştur. Buna göre merak uyandırmak ve kendilerini gizemli olarak yansıtmak isteyen kadınlar, geçmiş dönemlerde peçe, çarşaf gibi kıyafetlerden yararlanırken, günümüzde aynı işlevi yerine getirebilmek için koyu camlı gözlükler, uzun etekler, geniş kenarlı şapkalar kullanılmaktadırlar. Giyilen kapalı kıyafetler, koyu renkli gözlükler ya da yüzü gizlemeye yarayan aksesuarlar, insanlarda merak uyandırmakta, bakışların o kişi üzerine döndürülmesini sağlamaktadır. Buna ek olarak, kişiler kendilerini gizleyerek, dikkat çekmeden etrafı gözlemleyebilmektedir. Kıyafetlerin kişilerin iç dünyalarını yansıtabilme işlevi ise, hayal gücünün sonucu kıyafetlerin renklerinin, modellerinin ve kullanılan aksesuarların çeşitlenmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu durum karşısında insanlar kişisel zevklerini ortaya çıkarabilecek bir yol bulmuşlardır. Örneğin, giysi ne kadar dekoratif, süslerden yana zengin, ne kadar göz kamaştırıcı ise, bunu giyen kişi

de, aynı oranda kendisine bakılmasını istiyordur. Aynı kişi için yapılan olumsuz bir çıkarıma göre ise, bu kişi kişisel yetersizliğini, kişisel eksikliğini dışavuruyor olarak yorumlanmaktadır. Benzer şekilde giysi ne kadar sade ve gösteriştense yoksunsa, onu giyen de o kadar az göze çarpmak arzusunda ya da hırslarını gizlemek üzere bu şekilde giyinmektedir yorumu yapılmaktadır<sup>64</sup>.

Giyim çalışmaları, özellikle son zamanlarda birçok ekonomist, sosyolog ve psikologun üzerinde durduğu bir konu olmaktadır. Konu üzerinde çalışanlar Flügel ve Zielke'nin bulgularını destekleyerek, giyinme ihtiyacı için bazı konuları ileri sürmüşlerdi. Bunlar: Korunma, utanma ve örtünme, süslenmedir. Lawrence Langer, "Giyinmenin Önemi" (*The Importance of Wearing Clothing*) adlı kitabında, birçok ilkel toplumlarda süslenmenin, uzun süre, korunma ihtiyacından önce geldiğini; toplumların gelişmesi ve uygarlaşması ile giyime daha çok önem verildiğini belirtmektedir. Yine aynı yazara göre; "İnsanlarda, ilk zamanlardan beri giysileri, aşağılık duygusunu kapatmak; üstünlüğünü, karşıdakilerine veya başkalarına inandırmayı başarmak; hayranlık kazandırma ve kendine güven sağlamak için kullanmıştır"<sup>65</sup>.

Giyinmenin ardında yatan mantığına değindikten sonra, giyinmenin kişisel imajın oluşumunda önemli rol üstlenmesine değinilmesi gerekmektedir. İmaj yaratma konusunda çalışan birçok uzman danışman açısından giyim tarzı, işlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bazı imaj danışmanları kişinin benimsendiği giyim tarzının, kişinin güvenilirliği ve hoş gitmesi üzerinde birebir etkili olduğunu belirtmektedirler. Giyim tarzı ile ilgili belki de en güçlü ifade ise, Ne Giydiğinizle Ölçülürsünüz-İş Hayatında Başarının Anahtarı'nın yazarı olan William Thourlby tarafından ortaya atılmıştır<sup>66</sup>;

---

<sup>64</sup> Wolfgang Zielke, *Sözsüz Konuşma*, Çev: Esat Nermi, Say Yayıncılık, İstanbul, 1993, ss. 59-63.

<sup>65</sup> Neriman Görgünay Kırzioğlu, *Giyim Sanatı ve Kişisel Görünüm (Sağlık ve Görgü Kurallarıyla)*, b.y.y., Ankara, 1992, s.10.

<sup>66</sup> Barry L. Reece ve Rhonda Brandt, a.g.e., s.315.

*“Daha önce sizi hiç görmemiş ve tanımayan kişilerin bulunduğu bir odaya girdiğinizde, bu kişiler sizin hakkınızda sadece kıyafetinize bakarak 10 farklı çıkarımda bulunabilirler. Belki daha da fazlasını yaparlar, fakat şu 10 çıkarsamayı yapıldığından emin olabilirsiniz:*

1. *Ekonomik durumunuz*
2. *Eğitim düzeyiniz*
3. *Güvenilirliğiniz*
4. *Sosyal komumunuz*
5. *Sofistikelik düzeyiniz*
6. *Ekonomik geçmişiniz*
7. *Sosyal geçmişiniz*
8. *Kültürel temeliniz*
9. *Başarınız*
10. *Ahlaki değerler açısından karakteriniz.*

*Bulunulan her ortamda başarılı olabilmek, hakkınızda yapılacak değerlendirmelerin olumlu yönde olmasıyla bağlantılıdır. Bu yüzden de ilk izlenim yaratmada göze çarpan giyim tarzı ile pozitif imaj oluşturma arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır.”*

Thourlby, insanları değerlendirme aşamasında giyim tarzının ve görünüşün iki önemli kriter olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle kişiler üzerinde etkili olmaya yardımcı olabilecek kıyafetlerin bulunduğu bir gardrobun oluşturulması ciddi biçimde ele alınmalıdır. İlk izlenim açısından büyük rol oynayan fiziksel çekicilik, giyim tarzı ile desteklendiğinde, yarattığı etkiyi olumlu yönde artırmaktadır.

İmaj danışmanları konunun önemi nedeni ile gardrop yönetimi konusunu çalışma alanlarına dahil ederek, üzerinde çeşitli gözlemler gerçekleştirmişlerdir. Gardrop yönetimi (*Wardrobe Engineering*) kavramı kişisel imaj oluşum sürecinde, doğru kıyafetlerin, aksesuarların ve renklerin seçilmesi anlamında kullanılmaktadır. Gardrop uzmanları ise, bu konuda profesyonel danışmanlık hizmeti sunan, belirli tip-te ve konumdaki kişilerin nasıl giyinmesi ve görünmesi görüneceği hakkında fikirler öneren imaj danışmanlarıdır.

Gardrop yönetimi, özellikle görselliğe önem veren toplumlarda büyük önem kazanan bir çalışma alanını oluşturmakta, imaj danışmanlığı gibi yeni yüzyılın mesleği olarak nitelendirilmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren kişi ve kuruluşların sayıları da, dünyanın çeşitli ülkelerinde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde hızla artmaktadır.

Gardrop yönetimi konusunda çalışmalar gerçekleştiren profesyoneller, farklı noktaların önemini vurgulamakta, ancak yine de temel birkaç noktada ortak bir platformda birleşmektedirler. Sözü edilen bu noktalar:

- Seçilen meslek gün içinde çok sayıda insanla teması gerektiriyorsa, duruma uygun kıyafeti seçmek olumlu ilk izlenimler yaratma açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yoğun iş ortamlarında zihinlerde oluşabilecek genel bir izlenim görsel unsurlar ve saniyelerle sınırlanmaktadır.
- Çalışılan örgütün, kurum kültürü ile kurum imajına uygun giyim tarzı ve genel görünüş standartları tespit edilmeli ve çalışanların bu standartlar kapsamında giyinmeleri teşvik edilmelidir. Bir işe başvurmadan önce çalışılmak istenen yerdeki diğer çalışanların ne tür kıyafetleri tercih ettikleri incelenmeli, eğer nasıl giyinileceği konusunda kuşku duyuluyor ya da tam bir karara varılamıyorsa, ciddi bir giyim tarzı olarak görülen takımlar tercih edilmelidir. Şirkete kabul edildikten sonra, diğer çalışanların tarzlarına uyulabilir. Ancak yeni işyerindeki ilk zamanlarda şirkette söz sahibi konumda bulunanlara benzer giyinmek daha olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

- Bulunulan konuma değil, gelinmek istenen konuma yani belirlenen kariyer hedefine göre giyinilmelidir. Bu noktada ifade edilen, eğer sekreter olarak görev yapılıyor ve daha üst bir konuma gelmek hedefleniyorsa artık bir sekreter gibi değil, yönetici gibi giyinmenin gereklilidir. Kişiler giyinişleri ile işlerinden tatmin olup olmadıklarını ve işlerinde ne kadar yükselmek istedikleri mesajlarını karşılarındakilere iletebilmektedirler.
- Moda kıyafetlerin iş hayatında ya da profesyonel ortamlarda kullanılması uygun tercihler arasında yer almamalıdır. Bir çok durumda iş dünyası, üniversite, sanat ya da spor çevrelerinden daha tutucu bir izlenim yaratmaktadır. Modanın yakın takipçisi bile olursa, etkili bir profesyonel imaj için bundan vazgeçilmelidir. Bayanlar böyle durumlarla daha sık karşılaşmaktadır. Özellikle üst yönetimde görev alan bayanlar için, gardroplarını buldukları konuma ve otoriteye göre düzenlemeleri bir zorunluluktur. Çünkü sadece giyilenlerle değil, sergilenen başarılarla kişisel imajın desteklenmesi gerekmektedir.
- Gardroptaki kıyafet ve aksesuarların seçimi aşamasında bölgesel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Bulunulan coğrafi ortam insanların nasıl giyindiklerini etkileyen faktörlerden biridir. Ülkenin farklı bölgelerinde yaşayan kişilerin, kendilerine özgü giyim tarzları da mevcuttur ve bu doğrultuda giyinmek, kişilerin sempatisinin kazanılarak, olumlu ilk izlenim yaratma açısından önem taşımaktadır.
- Sahip olunan imaj, gardrobun kalitesi ile doğru orantılıdır. Kariyere uygun giyinmek için yapılan harcamalar, geleceğe yapılan yatırımlar olarak görülmelidir. İndirimlerden çok sayıda ve daha az harcama ile çok sayıda kıyafet sağlanabilir, ancak seçilen kıyafetler ulaşılmaması istenen konuma ya da yaratılması arzu edilen imaja paralel değilse, yığınla kıyafetin bulunduğu bir gardrop anlamsız ve yetersiz olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden giyim konusunda uzman olan kişilere göre yapılması gereken, az sayıda da olsa gardropta kaliteli kıyafetlerin yer almasıdır.
- Gardrop için kıyafet seçimi kişisel emek gerektirmektedir. Olumlu izlenim yaratmak için etkili olacak kıyafetlerin seçiminde yaş, kilo, boy, ten rengi ve amaçlar gibi kişi-



sel etmenler bir bütün oluşturmaktadır. Çalışılan işteki diğer kişilerin giyiniş biçimlerinin aynen kopya edilmesi ise, kişinin kendisine ait özelliklerinden hiç bir şey yansıtmadığı ve özgün olmadığı için kişisel imajları üzerinde etkili olmamaktadır.

Sahip olunan kariyere uygun kıyafetlerin seçimi çoğu zaman hem kadınlar, hem de erkekler açısından yapılmak zorunda olunan, zor seçimler arasında yer almaktadır. Bu konudaki kurallar yazılı değildir ve kişiden kişiye değişmektedir. Uygun kıyafet seçimiyle ilgilenen bir psikolog şöyle bir sonuca varmıştır<sup>67</sup>:

*“Giyinme ve kendine özen gösterme işi, kıyafetlere ilişkin bilinçaltı beklentilerine ve önyargılara dayanmaktadır. Örneğin; üç parçadan oluşan koyu renk takım giyen bir iş adamı, kendisini muhafazar olarak ifade etmektedir. Bunun yanında, kısa paçalı bir pantolon ve tozlu ayakkabılar ise, düzensiz ve dağınık bir kişiliğin dışavurumudur.”*

Bu noktada üzerinde durulan kilit nokta bilinçaltı beklentileridir. Herkesin kendisine özgü, doğru bir giyim tarzı vardır. Bu yüzden yeni tanışılan bir kişinin görünüşü, belirli standartlarla çelişiyorsa o kişi hakkında rahatsızlık hissedilmektedir. Günümüzde toplum, giyim konusunda her ne kadar daha toleranslı ise de, yine de bazı beklentiler varlıklarını sürdürmektedir.

İşe uygun giyinme ve renk seçimi konusunda doğru kararlar verebilmesi için bir kişinin giysilerin dilini anlayabilme yetisinin gelişmiş olması gerekmektedir ve bu yeti çeşitli faktörler tarafından belirlenmektedir<sup>68</sup>:

- Kişinin kendi giyinişinin farkında olma düzeyi,
- Giysilere duyulan ilgi düzeyi,
- Alternatif yorum türlerine olan yatkınlığı,
- Giysiler hakkında konuşmaya istekli olmasıdır.

---

<sup>67</sup> William Thourlby, a.g.e., s.130.

<sup>68</sup> Judi James, a.g.e., s. 81.

Zekice yapılmış bir giysi seçimi yardımıyla kişi, karakterine ve tarzına ilişkin çok sayıda mesajı karşısındaki kişilere iletebilmektedir. Giysiler karakteri tanımlamak amacıyla kullanıldığında, birer “alameti farika” haline gelmektedirler.

Gardrop yönetimi kapsamında kıyafetlerin tarzı kadar, renkleri de önem taşımaktadır. İş gardrobunda renk kullanımı sadece estetik ve uygunluk açısından olmamaktadır. Renk tercihi bir kimlik duygusunu ve bir kişinin kendisini tercih ettiği renklerle ne ölçüde rahat hissettiğini ortaya koyabilen psikolojik bir öge olarak görülmektedir. Bu kapsamda renklerin yarattığı, simgesel, psikolojik ya da diğer çağrışımlar, seçilen rengin kişinin kişiliğinin ya da varolan anlayışının çerçevesi ile olan uygunluğunu ortaya koyabilmektedir. Bu doğrultuda renklerin yansıttıkları kişilik göstergeleri ve seçilen kıyafetlerin profesyonel bir gardropta kullanılmaya uygunluğu aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde özetlenebilmektedir.

Tablo 1. Renkler, Kişilik ve Profesyonel Açıdan Kullanımları

RENK	ÇAĞRIŞIMLAR (BELLEK RENKLERİ)	KİŞİLİK GÖSTERGELERİ	PROFESYONEL GİYİME UYGUNLUK
KIRMIZI	Saltanat (kraliyet), ateş, Mars, güneş, "dur", yaşam enerjisi, libido, kan, ihtiras, erotizm, şimdiki zaman, tehlike, dehşet, devinim, ateş, şeytan, mutluluk, bereket, sıcak, sarhoşluk, şarap, fetih, festival, erkeklik, kalp, güller, gelincikler, fiziksel güç, ölüm, savaş, devrim, eğilmezlik, motivasyon, ihtiras, öfke.	Kudretli, güçlü, hırslı, hareketli, yüksek enerjili, canlı, coşkulu, dışadönük, cesur, yürekli, risk üstlenen, hırslı, lider, söz dinlemeyen, aktif, girişken, yönlendirici, dominant, yarışmacı, agresif, saldırgan, tepkisel, güçlü, ortama uymayan, benmerkezci, iyimser, kontrolsüz, değişikliğe eğilimli, dinamik, neşeli, heyecanlı, içten, tutarlı, özgüvenli, abartılı, haddini aşabilen, mücadeleci, tutkulu, duygusal açıdan güçlü.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kıyafetin tümünde baskın olarak kullanılmaya uygun değil.</li> <li>• Kadının kıyafetlerinde ceket, buluz, eşarp ya da etekte kullanılabilir.</li> <li>• Deri aksesuarlarda basit görünme tehlikesi vardır.</li> <li>• Erkek kıyafetlerinde az oranlarda, kravatlarda kullanılabilir.</li> <li>• Kırmızı/siyah bileşkesi şeytani çağrıştırdığından, "fazla hırslı, önüne geleni çiğneyebilir" izlenimi yaratabilir.</li> <li>• Bordo, kiremit gibi tonları, profesyonel giyim açısından daha çok tercih edilen renkler arasındadır.</li> <li>• Narçiçeği, bayrak kırmızı gibi daha açık ve belirgin kırmızı tonları, kadınlar tarafından aksesuarlarda ve makyaj malzemelerinde kullanılır. Ancak bu tonların aşırı kullanımı, iş kadınının işindeki başarı yerine, görsel açıdan çekici olmayı hedeflediğinin düşünülmesine neden olabilir.</li> <li>• Kişi kendisini kırmızı ile daha enerjik, dışadönük ve harekete hazır hisseder. Eyleme geçmeyi gerektiren durumlarda ya da mesleği</li> </ul>

<p>gereği hareketli olması gereken kişiler az oranlarda da olsa üzerlerinde bulundurmamalıdır</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yorgun ya da sıkıntılı bir ruh halinde, rengin taşıdığı anlama göre hareket edilemediğinden etkisi olumsuz olabilir.</li> </ul>		<p>gereği hareketli olması gereken kişiler az oranlarda da olsa üzerlerinde bulundurmamalıdır</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yorgun ya da sıkıntılı bir ruh halinde, rengin taşıdığı anlama göre hareket edilemediğinden etkisi olumsuz olabilir.</li> </ul>	<p>gereği hareketli olması gereken kişiler az oranlarda da olsa üzerlerinde bulundurmamalıdır</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yorgun ya da sıkıntılı bir ruh halinde, rengin taşıdığı anlama göre hareket edilemediğinden etkisi olumsuz olabilir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkek takımlarında koyu mavi tonları (lacivert) kullanılabilir.</li> <li>• Özellikle yaz mevsiminde erkek gömlelerinde ve kadın buluzlarında tercih edilen renklerdendir.</li> <li>• Açık mavi genç ve sportmen görünüşünden erkek gömlelerinde de tercih sıralamalarında ilk sıralardadır.</li> <li>• Muhafazar bir izlenim yaratılmadan, yaratıcılık içeren meslek dalları (halkla ilişkiler, reklam gibi) çalışanları tarafından az oranlarda kullanılmalıdır.</li> </ul>	<p>İçedönük, olgun, derin duygulu, hoşnut, birleştirici, anlayışlı, romantik, uyumlu, kendisi ve çevresi ile barışık, hoşgörülü, güvenilir, incelikli, düzeyli ilişki kuran, hem sakinleştirici hem de sakin, huzurlu, ciddi, dengeli, muhafazakar, durumundan hoşnut, samimi, rahat, pasif, dingin, esnek, barışçı, fedakar yönü olan, zor güvenen.</p>	<p>Deniz, gizemli korkular (nazar gibi), adalet, Jüpiter, sonsuzluk, romantizm, güven, sadakat, asalet, estetik yaşam, zarafet, sükunet, dinginlik, barış, armoni, yeterlik, uzay, gökyüzü, soğuk, genişlik, evrenin dengesi, gelenekler, kadınsı güzellik, doğru düşünme, konsantrasyon, zindelik, aydınlık, serinlik, su, huzur, kış, kararsızlık, hayal kırıklığı, meditasyon, ruhsal kuvvet, hüznün, Meryem Ana, evlilik, Cennet.</p>	<p><b>MAVİ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kıyafetlerde az oranlarda kullanılması önerilir.</li> <li>• Kadın ceketlerinde eğer klasik kesim ise, kullanılabilir.</li> <li>• Erkek kravatlarında desenin bir parçası olarak kullanılabilir.</li> <li>• Koyu yeşil tonlar iş kadınları tarafından takımlarda kullanılabilir.</li> <li>• Erkeklerin iş ortamında yeşil ta-</li> </ul>	<p>Onurlu, kibirli, gergin, çekingen, umursamaz, içedönük, canlı, iyimser, özgüvenli, kendi kendine yeten, başgımsız, tutarlı, muhafazakar, mükemmeliyetçi, sebatlı, iddialı, önemsenmemeyi içinde olan, etkilemeyi arzulayan, herşeyi bilme eğilimli, kararlı, ısrarcı, inatçı, dakik, düzenli, otoriter, sahiplenici, dayanıklı, kendini denet-</p>	<p>Hız Muhammed, islamiyet, orman, Venüs, doğu, "geç", statik enerji, sarı+mavi, umut, yeniden doğuş, ilkbahar, bitki, ovalar, huzur, erik, zeytin, ağaç, güvenlik, özgürlük, kıskançlık, bereket, uzun bir yaşam, yeni başlangıçlar, hurs, doğa, dinginlik, küf, zehir, Nil Nehri.</p>	<p><b>YEŞİL</b></p>

			leyen, gururlu, onuruna düşkün, ilkelereinden ödün vermeyen, mağrur, katı, tembelliğe eğilimli, ne yapacağı önceden kestirilemeyen.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• kımlar giymeleri önerilmez.</li> <li>• Birlikte kullanıldığı koyu renklere genç ve rahat bir hava katar.</li> </ul>
<b>SARI</b>	Budha, Konfüçyüs, altın, güneş, bulaşıcı hastalıklar, hazırlanma, sıcak, cennet, iyilik, yükseliş, sonsuz yaşam, eğlence, kinetik enerji, özgürlük, yapılan işten zevk alma, umutlar, macerara, hüznün, sonbahar, imkansız sevgi, günebakanlar, korkaklık, ilham, Yunan mitolojisindeki bilgelik tanrıçası Athena, Mısır güneş tanrısı Ra, Brahmanizm, zerrinler, muz, gülüşün rengi, limon, korkaklık.	Yumuşak, canlı, iyimser, hoşkulu, hareketli, kendiliğinden, neşeli, sır saklayamayan, entelektüel bakış açısı olan, sempatik, rahatlatıcı, düzensiz, takdir edilmek isteyen, dışadönük, özgülüğüne düşkün, mutlu, yenilikçi, alternatifler üretebilen, yüzeysel, ilgi çekmekten hoşlanan, sorumsuz, espritüel, kendini seven, eğlence düşkünü, zaman zaman olgunluktan uzak.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yumuşak, canlı, iyimser, hoşkulu, hareketli, kendiliğinden, neşeli, sır saklayamayan, entelektüel bakış açısı olan, sempatik, rahatlatıcı, düzensiz, takdir edilmek isteyen, dışadönük, özgülüğüne düşkün, mutlu, yenilikçi, alternatifler üretebilen, yüzeysel, ilgi çekmekten hoşlanan, sorumsuz, espritüel, kendini seven, eğlence düşkünü, zaman zaman olgunluktan uzak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş kıyafetlerinde çok oranlarda bulunması önerilmez.</li> <li>• Kadın ceketlerinde muhafazar kesimlerde kullanılabilir.</li> <li>• Hafifliği, yüzeyselliği çağrıştırdığından, ciddi iş ortamları için uygun görülmez.</li> <li>• Sarı/siyah birleşimi, arıların iğne kısmını çağrıştırdığından, saldırgan bir kişilikle özdeşleştirilir.</li> </ul>	
<b>MOR</b>	Lüks, adalet, asalet, kırmızı+mavi, mistizm, idealizm, büyü, menekşeler, Oscar Wilde, şiir, erotizm, fantaziler dünyası, güç, nostalji, depresyon, toplum dışına itilmişler, feminizm akımı, işkence, ihanet, matem, hüznün, Ulysses, papazlar.	Duygusal, çekici, beğenilme isteği duyan, hayalperest, duyarlı, incinmekten ya da incitmekten çekinen, zarif, kibar, kendine özgü bir dünyası olan, acılara katlanan, soğukkanlı, tokgözlü, aldırılmaz, kararsız, alçakgönüllü, unutkan, sabırsız.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal, çekici, beğenilme isteği duyan, hayalperest, duyarlı, incinmekten ya da incitmekten çekinen, zarif, kibar, kendine özgü bir dünyası olan, acılara katlanan, soğukkanlı, tokgözlü, aldırılmaz, kararsız, alçakgönüllü, unutkan, sabırsız.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koyu morlar, iş kadınları tarafından iş kıyafetlerinde kullanılabılır.</li> <li>• Koyu tonları canlandırmak için kadınlar, açık mor tonlarını (eflatun, leylak gibi) tercih edebilirler.</li> <li>• Erkekler tarafından az oranlarda kullanılmaktadır. Kravat deseni, çorap rengi ya da pantolon askısı renkleri olabilir.</li> </ul>	
<b>TURUNCU</b>	Başarı duygusu, yenilik, sıcaklık, portakal, iletişim, sarı+kırmızı, enerji, konukseverlik, sosyallik	Dışadönük, ilgilenmekten ve ilgilenilmekten hoşlanan, neşeli, keyifli, hoşkulu, ilgi odağı, değişimden hoşlanan, geniş ilgi alanı olan, iyimser, prestij düşkünü, sıcakkanlı, girişken, yürekli,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dışadönük, ilgilenmekten ve ilgilenilmekten hoşlanan, neşeli, keyifli, hoşkulu, ilgi odağı, değişimden hoşlanan, geniş ilgi alanı olan, iyimser, prestij düşkünü, sıcakkanlı, girişken, yürekli,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesyonel bir renk olarak görülmemesi nedeni ile iş ortamlarında az oranlarda kullanılmaktadır.</li> </ul>	

		arzulu, hayata bağlı, uysal, heyecanlı, içten, sosyal, konuşkan.		
		Pembe: kız bebekler, yaşlı hanımlar, şekerlemeler, güller, aşk Macenta: dişil, gözalcı	Pembe: Sadık, yumuşak, sıcakkanlı, gururlu, güvensiz, romantik, kolay kırılan, hassas, kolayca kandırılabilir. Macenta: dramatik bir tarz, ilgiden hoşlanma, ben-merkezci, özgüvenli, inatçı, idealist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macenta, iş ortamında kadınların kullanabileceği renkler arasındadır.</li> <li>• Kıyafetlerin tüm bölümlerinde bir arada (elbise, ceket, etek ve buluz) kullanılmamalıdır.</li> <li>• Deri aksesuarlarda kalitesiz görünmez.</li> <li>• Magenta sunuşlarda sert, katı, duyarlılık yoksunu bir izlenim yaratılır.</li> <li>• Aksesuarlarda kullanımı uygundur.</li> <li>• Pembe ve tüm açık tonları, iş kadınları tarafından siyah, lacivert, gri gibi sert, koyu ve nötr renkleri yumuşatmak için kullanılır.</li> <li>• Kadın yöneticilerin bebek pembesi denilen en açık tonları kullanmaları uygun görülmez.</li> <li>• İş kadınları özellikle buluz rengi olarak kullanabilirler.</li> </ul>
		Doğüstü güçler, ölüm, ay, batı, barış, teslimiyet, gelinlik, aydınlık, başlangıç, iyilik, doğruluk, saflık, gündüz, temizlik, hijyen, masumiyet, ferahlık, yeniden doğuş, melekler, kar, bulutlar, kış, Zeus, hastane, dinginlik, ileri	Yansız, iyimser, yalnızlıktan hoşlanmayan, pozitif, hayattan olumlu beklentileri olan (umut dolu), uzlaşıcı, birleştirici, dürüst, yardımcı, bağışlayıcı, hoşgörülü, içten, muhafazakar, masum, adil, iyi dinleyici, sakin, ölçü-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baştan aşağı tüm kıyafette ya da aksesuarlarda kullanılmak için uygun değildir.</li> <li>• Gömlek ve buluzlarda tercih edilen renkler arasındadır.</li> <li>• Satış sunuşları ya da bir konfe-</li> </ul>
	<b>PEMBE</b>			
	<b>BEYAZ</b>			

	yaş, cenaze, bekaret.	lütü, sabırlı, destekleyici.	<p>ransta yüksek etki imajı yaratabilir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temizlik açısından zor olduğu için özel bakım gerektirir.</li> </ul>
<p><b>SIYAH</b></p>	<p>Gece, Satürn, ölüm, Rock müzik, Satanizm, korku, matem, mutsuz son, bitiş, tükeniş, karanlık, karamsarlık, mezarlık, boşluk, gizem, şeytan, gece, para, yavaşlık, yaşlılık.</p>	<p>Karamsar, ağırbaşlı, resmi, gizemli, yalnızlığı seven, içedönük, mesafeli, anlık heyecanlar yaşayan, enerjik, uyumsuz, aşırı tavır alan, başkaldıran, hoşgörüsüz, soğuk, belirleyici, ince-likli.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkes tarafından giyilen bir renktir. Kişisel zevk yansıtmaz. Yine de kalitesini belli etmediği için iş için oluşturulan gardroplarda bulundurulmalıdır.</li> <li>• Giysilerin üst (ceket), orta (gömlük ya da buluz ve kemerler) ve alt (etek, pantolon, çorap ve ayakkabı) bölümlerinde kullanılır.</li> <li>• Baştan aşağı giyinmek için uygun değildir.</li> <li>• Her ne kadar kaliteli görünse de, üzerine yapılan tozları kolaylıkla gösterme tehlikesi vardır.</li> </ul>
<p><b>GRI</b></p>	<p>Sis, çevre kirliliği, hüznün, beyaz+siyah, hayatın ara tonları, sıkıntı, karamsarlık, olgunluk, Uranüs, sükunet, yalnızlık, depresyon, ileri yaşlar.</p>	<p>Hüzünlü, sıkıntılı, karamsar, ölçülü, iddiasız, ilgi çekmekten kaçınan, işe karışmayan, meraklı olmayan, eylem ve aktiviteden yoksun, dinleyici, tarafsız, karsız, temkinli, sanatsal, alçakgönüllü, güvenilir, dengeli, tutucu, göze çarpmaktan kaçınan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkek takımlarında siyah ve lacivertlere alternatif oluşturur. Ancak baştan aşağı, farklı tonlar da da olsa giyilmesi önerilmemektedir.</li> <li>• Deri aksesuarlar ve genel olarak tüm aksesuarlarda kullanım için uygun değildir.</li> <li>• İş dünyasındaki kadınlar her tonunu kullanabilirler, ayrıca açık ve sıcak tonlarla canlandırılması olumlu etkisini artırır.</li> <li>• Siyah ve lacivertlere göre daha az</li> </ul>

<p>otorite yansıtır.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir sözleşme görüşmesi ya da konuşma için uygundur.</li> <li>• Beyaz ya da griyi ön plana çıkarabilecek bir renkle kullanıldığında, görüşmelere giyilebilir.</li> <li>• Gri, giyilen kıyafetin kesimi geleneksel tarz dışında olmadıkça, yaratıcı mesleklerde çalışanlar tarafından tercih edilmemelidir.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahverengi tonları, takımlarda siyah, gri ve lacivertler gibi iş kıyafetlerinde kullanım açısından uygun renklerdendir.</li> <li>• Deri aksesuarlarda kullanılabilir.</li> <li>• Günlük eşyalar arasında (ahşap masalar gibi) kahverengi giyen kişiler göze çarpıcı olmaktan uzaklaşır.</li> <li>• Mesleği iletişimle ilgili olanların daha açık tonlarını tercih etmesi gereken renklerden biridir.</li> </ul>	<p>Gösteriştten hoşlanmayan, ayakları yere basan, güçlü, doğal, insanları koruyup gözetmeye gerek duyan, inceliksiz, evcimen, algılayıcı, pasif, ilişkilerinde güven duygusuna ihtiyaç duyan, şefkatli, aileye düşkünlük gösteren.</p>	<p>Şefkat, toprak, duyu organları, kimsesizler, yoksulluk, sonbahar, çalışma azmi, dine düşkünlük, çikolata.</p>	<p><b>KAHVERENGİ</b></p>

**Kaynaklar:** Eleri Sampson, a.g.e., ss.79-85.

Howard & Doroty Sun, Renginizi Tanıyın, Çev: Tuğrul Ökten, Arıtan Yayınevi, İstanbul, 1994, ss.37-58, ss.86-99.

Joseph A. De Vito, The Interpersonal Communication Book, 7<sup>th</sup> Edition, HarperCollinsCollegePublishers, New York, 1995, s.253.

Müjde Ker-Dincer, a.g.e., ss. 23-35.

Richard Webster, Feng Shui, Çev: Seda Toksoy, Ötesi Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.106-110.

Süreyya Çoşkuner, Renkler ve Kişiliğiniz, Site Ofset, İzmir, 1995, ss.22-33, ss.46-97.

Taylor Hartman, a.g.e., ss. 3-27.

Ted Andrews, Renklerle Tedavi, Çev. Aydın Arıtan, DBR Magazines, İstanbul, 2000, ss.43-49.



Gardropta yer alabilecek temel renklerden sonra iş gardrobunda ne kadar ve hangi tarzda kıyafet olması gerektiği konusuna değinilmelidir. Temel olarak bir iş gardrobunda erkekler için; kışlık olarak bir blazer (lacivert, siyah ya da klasik tüvit), üç yün pantolon (füme, lacivert, siyah, haki, açık kahve ya da bej tonları), iki takım elbise, beş gömlek, üç kravat, iki çift ayakkabı ve pardesü bulunmalı, yaz için ince kumaştan üç pantolon, bir takım, iki kravat, beş gömlek, iki çift ayakkabı yer almalıdır. Benzer şekilde kadınlar için kış gardrobunda birbirleriyle renk, kumaş cinse ve stil olarak uyuşacak, birleştirilerek kullanılacak ayrı ceket, etek ya da pantolon takımlardan iki adet, bir elbise, bir yün palto, bir pardesü, iki çift ayakkabı, bir çift bot yer almalı, yaz için ise, yine farklı kombinasyonların yapılmasını mümkün kılan üç takım, dört farklı renkte gömlek, takımların içine uyacak renklerde ince bluz ve ince bir yağmurluk gardropta bulundurulmalıdır<sup>69</sup>.

Gardrop yönetimi ister kişinin kendisi tarafından bizzat, ister profesyonel bir danışman tarafından yürütülsün dikkat edilmesi gereken nokta; yere, zamana ve konuma göre giysi seçiminin yapılmasıdır. Bu seçimi gerçekleştirirken bulunulan sektör göz önünde tutulmalıdır. Başarılı bir imaj ve dış konuşma oluşturabilmek için kıyafet tercihleri üç başlık altında incelenebilmektedir<sup>70</sup>:

**Geleneksel ve Tutucu Sektörler:** Finans kuruluşları, sigorta şirketleri, devlet daireleri, siyaset ve hukuk alanındaki kişiler, geleneksel ve tutucu sektör çalışanları olarak nitelendirilmektedir. Bu sektör mensupları dış konuşma konusunda katı kurallara sahiptirler. Sözü edilen kurallar, örgütlerin giyim talimatlarında katı ve sınırları çizilmiş olarak belirtilmese de, bünyesinde çalışılan örgütü dışarıda iyi bir şekilde temsil etmek ve kabul görebilmek için üstü örtülü bir baskı gözlemlenmektedir. Geleneksel ve tutucu sektör çalışanları doğru kişisel imaja ve dış görünüme sahip olabilmek için klasik giyim

<sup>69</sup> \_\_\_\_\_, "Virtual Closet", <http://www.womenswire.com.>, 21 Haziran 1999.

<sup>70</sup> Bkz. Eleri Sampson, a.g.e, ss.69-72; Judi James, a.g.e. ss.81-88; William Thourlby, a.g.e, ss.130-156.; Diana Mathers, *ImageWorks For Men*, For Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996, ss. 1-11; Diana Mathers, *ImageWorks For Women*, Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996, ss. 15-30; John T. Molloy, *(The New) Dress For Success*, Warner Books, New York, 1984, ss. 31-45; John T. Molloy, *The Women's Dress For Success*, Warner Books, New York, 1984, ss. 20-50; Nicholas Yapp, a.g.e., ss.188-189; \_\_\_\_\_, "İş Kadını Nasıl Giyinmeli?", *Radikal Gazetesi*, 6 Ağustos 1997, s.16; Ersoy Yüncüoğlu, "Bir Kadın Dört İmaj", *Milliyet Gazetesi Vitrin Eki*, 6 Haziran 1998, s.1.

tarzı ve koyu rengi tercih etmelidirler. Profesyonel yönetici kimliğinin sergilendiği bu sektörlerde, kıyafet seçiminde tarz ve renk seçiminde kişisel tercihler genellikle ikinci plana itilmektedir. Çünkü amaç ciddi, otoriter ve güvenilir bir izlenim yaratmaktır ve hedefe ulaşmanın yolu “Yerleşik Düzen Görünümü”nü kullanmaktan geçmektedir. Yerleşik Düzen Görünümü ile kastedilen, takım, gömlek ve kravatın kullanıldığı, klasik giyim tarzıdır.

- **Erkekler İçin Yerleşik Düzen Görünümü:** Bu aşamada koyu renkler tercih edilmelidir. Takımlarda kullanılması tavsiye edilen koyu renkler; lacivert, antrasit, gri, kömür ve lacivert ile mavi arasındaki tonlardır. Bir çok iş sahasında uygunsuz olarak değerlendirilen siyah, stil analistleri tarafından da iyi bir seçim olarak görülmemektedir. Takımların iyi kalite saf yünden, düz desenli ya da çizgili kumaştan olanları seçilmelidir. Takımların kesimine bakıldığında; beden kesimi büyük önem taşımaktadır. Pantolonlar bel çizgisinden aşağıya düşmemeli, ceket düzgün düğmelenmeli, çapraz bir şekilde sarkmamalıdır. Pantolonların ön ve arkasında tek ve düz bir ütü çizgisi bulunmalı, sade bir deri kemer ya da pantolon askısı ile giyilmeli ve pantolon uzunluğu ayak topuğunun arka kısmını bir santim örter şekilde belirlenmelidir. Ceketler ters çevrilerek düzenli bir şekilde fırçalanmalı ve uzunlukları gömlek manşetini yarım santim gösterecek uzunlukta olmalıdır. Kruvaze ceketler iç düğmeler de iliklenerek giyilmelidir. Normal ceketler çift düğmeli ise, her ikisi birden, üç düğmeli iseler ortadaki düğme iliklenerek giyilmelidir. Parlak kumaştan ceketler sık olabilir, ama geleneksel işyerlerinde uygun bir tarz olarak görülmemektedirler. Gömleklere yakası düğmeli (Oxford) ya da düğmesiz (İtalyan) biçimler kullanılabilir. Kumaş açısından gömleklere poplin ya da pamuklu kumaşlar tercih edilebilir. Gömlek yakaları uçları kıvrılmayacak bir şekilde ütülenmelidir. İyi bir gömlek manşetindeki plilerin sayısından anlaşılır ve plisi çok olan gömlek daha iyidir. Gömleğin kalitesine ilişkin bir diğer işaret ise, omuzlardaki dikiş yerleridir. Renk olarak gömleklere en çok tercih edilen renkler beyaz, krem, açık mavi ya da düz çizgili olanlardır. Kesim olarak gömleklere gövdeye oturan, ancak çok dar olmayan kesimde olması, yakasının abartılı olmaması gerekir. Kol düğmeli ve kıvrılabilir manşetler de kullanılması uygun görülen gömlek modelleri arasında yer alırlar. Kravatlar iş

adamları için kendilerini ifade etmede kullanılabilecek en iyi araçlardır. Seçilen kravat ile istenilen imajın gün boyu verildiğinden emin olunulabilir. Kravatların ucu bel çizgisinin ortasına gelecek kadar ya da daha modern bir görünüm için bel çizgisini hafif aşacak uzunlukta takılmalıdır. İnce bir bitiş yeri olmalı, abartılı renk ve desenlerden kaçınılmalıdır. En popüler kravat bağlama biçimleri dördü bir elde ve Windsor tarzıdır. En klasik kravatlar açık renkli ipek kravatlardır. İyi bir kravat verev kesilmiş olandır, bu onun şık ve dökümlü olmasını sağlar. Kravatın çizgileri ise, geleneksel olarak sol omuzdan aşağı doğru olmalıdır. Koyu çoraplar, desensiz ve oturunca ya da bacak bacak üstüne atınca baldırlar görülmeyecek kadar uzun olmalıdır. Ayak-kabılar siyah renkte seçilmeli, tarzı ise klasik ya da Oxford biçimi olmalıdır. Akse-suar olarak, saat, kol düğmeleri, mühür yüzüğü ya da nikah yüzüğü dışında herhangi bir aksesuar kullanılmamalıdır.

- **Kadınlar İçin Yerleşik Düzen Görünümü:** Geleneksel ve tutucu sektörde çalışan bir iş kadını daha çok takım etekleri tercih etmelidir, ancak günün iş koşulları pantolon takımların giyilmesine de olanak sağlamak ve iş kadınları tarafından bu tarz bir giyiniş kabul görmektedir. Kadınlarda takım renkleri olarak, siyah, antrasit, gri, koyu yeşil, mürdüm ve bordo uygun görülmektedir. Takım etekler, erkeklerin yerleşik düzen görünümü ile benzer şekilde muhafazakar bir tarzda olmalıdır. Klasik kesimde etek diz kapağı hizasında ya da geleneksel bir görünüş için daha uzun olmalıdır. Yırtmaçlar fazla derin ya da yürümeyi engeller biçimde seçilmemelidir. Ceket içine giyilecek olan gömlek, bluz ya da bodylerin çok kısa ve yakalarının açık olmaması gerekir. Renk olarak ise, açık ya da parlak renkler seçilen klasik takımları canlandırmak için kullanılabilir. Çorap olarak kadınlar fazla parlak olmayan, ten rengi tonlarını tercih etmelidirler. Ayakkabılarda ise, koyu renkliler kullanılmalı, topuk boyları ise orta ya da alçak olarak seçilmelidir. Dış konuşmanın bütünleyicisi olarak kadınlar çok fazla ve dikkat çekici olmayacak şekilde kıyafetlerini mücevherat ile tamamlamalıdır.

**İletişim Sektörü:** Genel olarak iletişim sektörü olarak adlandırılan bu grupta, hizmet verilen kesim ile bire bir iletişim içerisinde yer alan iş alanları yer almaktadır. Otomotif, sağlık, satış ve eğitim kolları iletişim sektörü içinde bulunan iş alanlarıdır. Bu sektörde dış konuşma katı kurallarla sınırlandırılmamıştır. Bu durumun nedeni, müşterilerin hizmet aldıkları iş alanlarındaki kişilere kendilerini yakın hissetmelerini ve dostane ilişkiler geliştirmelerini sağlamak olarak özetlenebilmektedir. Sektörde çalışanların koyu renk ya da takım elbise giymek gibi bir zorunlulukları olmamakla beraber, başarılı bir dış konuşma için üçlü kombinasyonlar önerilmektedir.

- **Erkekler İçin Uygun Dış Konuşma:** Üçlü kombinasyonların kullanılması uygundur ama geleneksel ve tuutucu sektörlerin yerleşik düzen görünümünden daha rahat yorumlanabilirler. Seçilen takımlar moda ya uygun, bol kesimli ve açık renkli olabilir. Gömlek düşük düğmeli, mavi, pembe, yeşil, bej, leylak gibi pastel renkli ya da çizgili ya da ekose olarak tercih edilebilir. Kravat, güçlü renk ya da desenli olabilir, papyon kullanılabilir. Bu sektörde, ancak daha rahat mesleklerde çalışan erkekler tek ceket ve pantolonları da kullanabilirler. Koyu mavi spor ceket ya da tüvit, fitilli kadife, flanel spor ceket ya da yün ceket, pamuklu kalın ekose gömlek, takım ya da ceketten daha koyu renkte gömlek giyilebilir, hatta kravat takılmasa bile olabilir.
- **Kadınlar İçin Uygun Dış Konuşma:** Güçlü renkleri ve şık bir kesimi olan takım etek, muhafazakar tarzda ya da moda ya uyan tarzda ancak koyu renkli elbise ve ceket, uyumlu ya da bağımsız ceket ve etek, renkli ya da düz dokuma elbiselik kumaş ve belirgin çizgiler, iletişim sektörünün daha muhafazar kesimi tarafından uygun görülen giyim tarzıdır. Giyim konusunda daha az sınırlamanın olduğu mesleklerde iş kadınları, koyu renkli, uyumlu takım pantolon ya da uzun şortlu takımları giyebilirler. Bunların yanısıra klasik ya da dişil kesimli gömlek ya da bluzla muhafazakar tarzda etek, benzer şekilde klasik, dişil ya da moda ya uygun kesim biçimi olan gömlek ya da bluzla klasik kesimli pantolon da tercih edilebilir. Kullanılabilecek renkler ise, bej, gri, antrasit gri, krem rengi, kahverengi ve bu renklerin tonlarıdır.

**Yaratıcı Sektör:** Bu sektörde yer alan meslekleri arasında reklam sektörünün yaratıcı personeli, sanatçılar, iç mimarlar, dekoratörler gibi kreatif alan çalışanları sıralanabilir. Yaratıcı sektör çalışanları açısından dış konuşma konusunda hiçbir sınırlama söz konusu olmamaktadır. Burada önemli olarak görülen görüntünün yaratıcı olduğunu desteklemesi ve kişinin kendisini rahatlıkla ifade edebilmesidir.

- **Erkekler İçin Uygun Dış Konuşma:** Yaratıcı sektör çalışanları giyim konusunda özgürlüğe ve çeşitliliğe sahiptirler. Üçlü takımlar bu sektör tarafından genellikle kullanılmaz. Kravatsız denim gömlekler, deri ceketler, renkli denim pantolonlar, sweatshirtler, renkl kazaklar, t-shirtler ve spor gömleklerin yanında kişisel tarzı vurgulayan aksesuarlar da yaratıcı alanlarda çalışanlar tarafından kullanılabilir.
- **Kadınlar İçin Uygun Dış Konuşma:** Kolsuz ceketler, klasik kesimde olmayan renkli etekler, moda kıyafetler ve renkler, renkli bluzlar, şortlar, kolsuz ve klasik kesimde olmayan elbiseler, spor giysiler ve kıyafetleri tamamlayan çeşitli aksesuarlar yaratıcı sektör mensubu kadınlar tarafından tercih edilebilir gardrop parçaları olarak sıralanabilir.

İş gardrobunu faaliyet gösterilen sektöre göre düzenledikten sonra, gardroptaki kıyafetlerin kalitesi üzerinde durulmalıdır. İş için oluşturulan gardrop, çeşit açısından çok zengin olmak zorunda değildir. Ancak giyinmek kişinin işinin ve kariyerinin bir parçası olarak değerlendirildiğinden kalite açısından seçkin görünmelidir. Kişi giyim tarzını belirlerken ve buna uygun kıyafetler satın alırken ya da profesyonel bir imaj, gardrop, renk ya da stil analistinden danışmanlık hizmeti alırken, iş ortamında sergilediği profesyonel tavrının dışına çıkmamaya özen göstermelidir. İş ortamlarında dört tane kaliteli takım elbiseye sahip olmak, ucuzluktan alınmış, çok sayıda ancak işe giymeye uygun olmayan kıyafete tercih edilmektedir. Çünkü kaliteli kıyafetler alındığında, uzun vadede tasarruf yapılmış olunmakta ve istenilen etkili kişisel imajın dış konuşma ile elde edilebilen bölümüne ulaşılabilinmektedir. Gardrop yönetimi kapsamında dikkat

edilmesi gereken genel noktalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>71</sup>:

- Gardropta yer alan tüm kıyafet ve aksesuarların bunları kullanacak olan kişinin kişiliği ile uyummalı, rahatlık hissi vermeli, amaca uygun olmalı ve estetik açıdan dizayn kurallarına uyması gerekmektedir.
- Moda olan giysiler, eğer çalışılan sektör yaratıcılıkla ilgili değilse kaçınılması gereken tarzı oluşturmaktadır. Moda kıyafetlerin dezavantajı, üç ay kadar kısa bir süre içinde modanın değişme riski ile karşı karşıya kalmalarıdır. Oysa iş kıyafetleri en azından birkaç yıl boyunca giyilmek istenir. Erkekler klasik giyimleri benimseyerek iş yaşamlarında nadiren modayı takip etmektedirler. Bu noktada bayanlar, modayı takip etme eğilimleri ile erkeklere nazaran daha fazla alışveriş yapma eğilimindedirler. Bu noktada işkadınlarının iddialı kıyafetlerden kaçınmaları gerekmektedir. Çünkü bu tarzı seçenlerin kendilerini işteki başarı ve konudaki eğitimleri ile değil, sadece görüntüleri ile ortaya koymaya çalıştıkları düşünülmektedir.
- İş giyimi için renk seçerken, öncelikle simgesel mesajlar yollama gereği duyulup duyulmadığı, kişisel tarzı yansıtıp yansıtmayacağı ve kişinin görevinden beklenen renkleri kullanıp kullanmayacağı üzerinde düşünülmelidir.
- Kişi, bir iş günü için üzerinde bulunduracağı kıyafet ve aksesuarlar için üçten fazla renk kullanmamalıdır. Nötr renkler (siyah, beyaz, gri, kahverengi ve lacivert ve bu renklerin tonları) profesyonel bir izlenim yaratmaktadır. Soğuk renkler (mavi, yeşil, turkuaz, mor ve bu renklerin tonları), yüzeyin daha sert olduğu izlenimini uyandırarak, biçimlerin daha küçük görünmelerine neden olmaktadır, bunun yanında sıcak renkler (kırmızı, sarı, turuncu, magenta), biçimlerin daha büyük görünmelerine ve göze çarpmalarına neden olmaktadır.

<sup>71</sup> Bkz. Judi James, a.g.e., ss. 81-92; Eleri Sampson, a.g.e., ss.85-92; William Thourlby, a.g.e, ss.134-158;. Neriman Görgünay Kırzioğlu, a.g.e, ss.73-96; John T. Molloy, (The New) Dress For Success, ss. 48-68; John T. Molloy, The Women's Dress For Success, ss. 70-100; Bobbi Linkemer, a.g.e., ss.26-27, 61-74; Süheyla Akbulut, "Cilalı İmaj Devrinde Kıyafet Motifi", Macro Economy, No: 64, Şubat 2000, ss. 50-51; \_\_\_\_\_, "Corporate Services", <http://dressingwell.com/proimage.htm>, Ağustos 1997.; Kevin Hogan, "Can You Hear Your Body Talk?", <http://www.kevinhogan.com/hearbody.htm>., Mayıs 2000.

- Güçlü bir profesyonel izlenim yaratabilmek için karışık olmayan, belirgin hatlı ve basit biçimli giysi ve aksesuarlar seçilmelidir. Örneğin, dikişlerin biçimi kıyafetin değerini artırıcı özelliklerdendir.
- Kişinin kişisel tarzı ve çalıştığı iş kolu süs öğelerine dayalı olmadıkça, ayrıntıları belli noktalarda kullanmak gerekmektedir. Örneğin, dikimde düğme deliği olarak rulo ilmekler, pantolonlarda brit ve şeritler, büzgü işleme, double manşet gibi süsler kullanılabilir.
- Naylon, sırlı pamuk, saten, lame, tafta ve ipek soğuk, ışığı yansıtan kumaşlardır ve kaygan, ışıltılı bir yüzey yaratırlar. Flanel, keçe, pazen, tüvit ve angora sıcak, ışığı soğuran kumaşlardır ve mat, soluk bir görüntü verirler. Bu nedenle iş ortamında kullanım nötr izlenimleri nedeni ile yün, keten ve pamuklu kumaşlar tercih edilmelidir.
- İlgi çekiciliği sağlamak için kumaşlar, kontrast ya da uyum yoluyla birleştirilebilirler. Örneğin, flanel pantolonlarla giyilen yün ceket, düğümü sıkı (elde dört biçiminde bağlanmış) bir kravatla tüylü yelek, pamuklu gömlek ve deri ayakkabılar uyumlu, yumuşak bir görünüm vereceklerdir.
- Renklerin doğal görsel ağırlığı kullanılarak, giyimin alt bölümünde koyu tonları kullanmak profesyonel bir etki yaratacaktır. Örneğin, gri etek ve beyaz bluzla, siyah ayakkabıların giyilmesi uygun olarak görülmektedir.
- Soğuk renkler, incelikli kişiliklerle özdeşleştirilirler ve otoriter bir izlenim yaratırlar, sıcak renkler ise daha yaklaşılabilir olarak görülürler.
- İş gardrobu oluşturulurken, takımların aynı renk ailesinden seçilmesi iyi bir tercih olarak görülmektedir. Bu şekilde gömlekler, kravatlar ve diğer aksesuarlar değişik olarak hepsinde kullanılabilir. Çizgili, kareli ya da desenli bir kumaş seçerken, renkler birbirleriyle en az yedi metre uzaktan bakıldığında bütün halinde görünecek şekilde kaynaşmalıdır.
- Kıyafetin kişiye yakışmasının yanında, kıyafetler satın alınırken iş ortamı göz önünde bulundurulmalı, modası geçmeyecek klasik kıyafetler gardrop için seçilmelidir.

Ayrıca alınan kıyafetlerin kişinin ten rengine uyması da gerekmektedir. Bu nedenle satın alma aşamasında kıyafetleri tene yaklaştırarak, nasıl durduğu incelenmelidir.

- Kıyafet seçiminde model bir diğer önemli noktayı oluşturmaktadır. Eğer kişi kısa boylu ise, kendisini daha uzun ve ince gösterecek modelleri tercih etmelidir. Kadınlar için uzun etekler kişiyi daha ince gösterecek, kravaz ceketler erkek gibi görünümlmesine neden olacaktır. Uzun boylu kadınlara ise kısa etekler ve ceketler uygun olmayacaktır. Erkekler açısından ise, kilolu erkeklerin kravaz ceketler yerine üç düğmeli takımları kullanmaları ya da kısa boylu erkeklerin uzun ceketler yerine daha kısa ceketleri tercih etmeleri, onları olduklarından daha zayıf ve uzun gösterebilecek göz aldanmaları yaratabilecektir.
- İyi bir takım elbisenin boya posa uygunluğu kadar kesiminin de rahat olması gerekmektedir. Eğer kıyafet kişinin bedenine tam oturuyorsa, uygun kesim seçilmiş demektir. Bu yüzden satın alma aşamasında kıyafetle oturup, kalkılması, kolların kaldırılıp, indirilmesi içinde rahat olunup olmadığını test açma açısından önemlidir. Ayrıca kıyafetin kumaşının ütü tutup tutmadığı, kalitesi gibi noktalara da özen gösterilmeli, kumaşa dokunularak belirtilen konular incelenmelidir.
- Gardrop yönetimi kapsamında kişilerin en kaliteli ancak aynı oranda pahalı olan satın almaları her zaman mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda ucuz, ama şık görünen kıyafetler tercih edilmelidir
- Kıyafetler kadar kişinin saç bakımında da özen göstermesi gerekmektedir. İyi seçilmiş bir takım elbiseye en iyi giden onu tamamlayacak tarzda, düzgün kesimli, bakımlı ve fazla kabarık olmayan bir saç kesimidir. Özellikle geleneksel şirketlerde çalışan iş kadınları, dağınık saç stillerinden kaçınmalı, saçlarını bakımlı tutmaya, eğer uzunsa arkadan toplamaya özen göstermelidirler.
- Giyilen, taşınan ya da kullanılan tüm aksesuarların kişisel imajı destekleyici bir tarzı olması gerekmektedir. Bu amaçla kullanılacak aksesuarlar; şapka, eşarp, gözlük, güneş gözlüğü, küpeler, gerdanlık, broş, kemer, düğmeler, kemer tokaları, bilezikler, saat, el çantası, evrak çantası, cüzdan, para kesesi, kadın çorapları, mendil, pudra ku-



tusu, çoraplar, ayakkabılar, eldiven, şemsiye, ajanda, kalem ve ilaç kutusu olarak sıralanabilir.

- Doğru aksesuar kullanımı da kıyafetin iyi görünmesine yardımcı olabilmektedir. Örneğin, kıyafetteki düğmelerin değiştirilmesi de kıyafetin kalitesi üzerinde etkili olabilmektedir. Ucuz bir takımında kullanılan düğmelerin daha kaliteli düğmelerle değiştirilmesi ya da mevsim farklılıklarında düğmelerin de değiştirilmesi kişinin kendisini yeni bir kıyafet almış gibi hissetmesini sağlayabilecektir. Bunun yanısıra pantolon ya da eteğin daha iyi görünmesi için pahalı olmayan deri kemerler alarak kenarlarını uygun bir şekilde işlemek, kemerin çok daha güzel görünmesini sağlayacaktır. Düğme, kemer gibi aksesuarların yanısıra seçilen kravat, takılan eşarp ya da fularlar, kolye, küpe, bilezik ya da bileklik gibi takılar da kıyafetin değişik görünmesine yardımcı olacaktır.
- Kadınlar ve erkekler, aksesuar olarak şapka kullanacaklarsa, bunların modellerinin demode, deforme olmamış ve yüzü kapatmayacak olanlarını kullanmalıdırlar. Ancak şapka kullanımı günümüzde sınırlı kalmakta, kişiler ancak meslekleri gereği bu aksesuarları kullanmaktadırlar. Örneğin, güneş altında çalışanların sağlık açısından şapka takmaları bir zorunluluktur.
- Fularlar ve eşarplar daha çok iş kadınları tarafından kullanılmaktadır. Kıyafetler üzerindeki görsel dengeyi ya da uyumu sağlamak amacı ile fular ya da eşarplara gerek duyulmaktadır. Farklı bağlama biçimleri, değişik renk ve kumaş türlerinden olanları ile geniş bir çeşit yelpazesine sahip olan bu aksesuarların dış konuşma açısından daha etkili olabilmesi için bir tarzının olması ve kaliteli olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılacak bir seçim, kişisel imajı güçlendirici bir unsur olarak görülmektedir.
- İyi seçilmiş bir çanta da kıyafetin en büyük tamamlayıcılarından biridir. İş için giyinmemiş bile olsa, elinde bir evrak çantası bulunan bir kişi profesyonel bir görünüm sergileyebilmekte, takım elbise giymiş bir işadamı ise, elinde tıka basa doldurulmuş bir poşet ile hakkındaki tüm olumlu izlemi yıkabilmektedir.

- Aksesuar olarak kullanılabilir takılar (küpe, gerdanlık, kolye, broş, yüzük, bilezik, künye vb.) seçilirken kaliteli olmalarına, fazla renkli, ışıltılı, sarkmalı ya da göze çarpar olmamalarına, kıyafeti tamamlamalarına özen gösterilmelidir. Her ne kadar takılar kişisel tarzı yansıtmaya yardımcı olacak birer yan unsur olarak takılıyor olsalar da çok sayıda takılan değerli bilezikler ve künyeler yaratılmak istenen etkinin tam tersi bir izlenim oluştururken, dikkat çekici küpeler ya da gerdanlıklar iletişim sürecinde göz almakta, üçten fazla yüzük kullanımı ise hatalı olarak yorumlanmaktadır. Erkekler için özellikle tutucu sektörlerde takıların kullanılması uygun görülmemekte, sadece kaliteli bir saat ya da kullanılan tanınan bir marka kalem kişisel tarzın bir ifadesi olarak yorumlanmaktadır.
- Son olarak gözlüklerin seçimine de dikkat edilmelidir. Kişiye yakışan bir çerçeve, kişinin daha modern görünmesine yol açacaktır. Açık renkli, ince çerçeveler kişinin yüzünü açık gösterecektir. Koyu renkli ya da colormatic gözlükler kişinin yüzünü karartarak, yüz ifadesini sertleştirmektedir. Benzer şekilde güneş gözlükleri, güneşte gözlerin korunmasında yararlı olmalarına karşın, kapalı bir ortamda kişinin gizemli görünmesine yardımcı olurken, iletişim kurarken önem taşıyan gözleri gizlediğinden, gözlük kullanan kişinin bir şeyler gizlediğinin düşünülmesine neden olacaktır.

Özetle; işe başlarken ve tüm iş hayatı süresince gardrop yönetimine gösterilen özen kişisel imaj çalışmaları kapsamında algılanan imajın ve istenilen imajın arzulanan yönde oluşturulması aşamalarında önem taşımaktadır. İş ortamında genel kabul görmüş, klasik giyim tarzına uygun bir çerçevede yapılacak gardrop yönetimi çalışmaları kişiyi başarıya ulaştırabilmektedir. Bu genel profesyonel giyim tarzı, çoğu çalışan tarafından basmakalıp gibi görülse de, kişi seçtiği kıyafetlerin tarzları, renkleri, kullandığı aksesuarlar gibi özgün detaylar yardımı ile kişisel tarzını yansıtabilmelidir.

## **BÖLÜM 2:**

### **KİŞİSEL İMAJ ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA**

#### **SÖZSÜZ İLETİŞİM BECERİLERİ**

İletişim, insan hayatının ayrılmaz ve önemi yadsınamaz düzeydeki yönünü oluşturmaktadır. Bu nedenle etkili iletişim kurmak, bir başka deyişle kişilerin sahip oldukları iletişim becerileri, hayatın her alanında başarılı olmayı da beraberinde getiren bir konuyu oluşturmaktadır. İletişim becerisi doğuştan sahip olunan, bazı özel kişilere has, kalıtsal bir yetenek değil, konu üzerinde alınan eğitim ve yaşanan tecrübelerle kazanılan ya da düzeyi çalışmalarla artırılabilen bir beceridir. Bu yüzden de herkes tarafından üzerinde yoğunlaşıldığında geliştirilebilecek bir beceri olma özelliği sergilemektedir. Kişisel imaj oluşturma ve geliştirme çalışmaları yönünden konuya bakıldığında ise, kişisel imajın oluşumunda rol oynayan etmenler arasında üzerinde durulması gereken temel ve en önemli konulardan birisi iletişim becerileri olmaktadır.

Kişisel imaj çalışmalarında vazgeçilmez rol üstlenen iletişim becerileri, kendi içinde üç temel açıdan ele alınmakta, yazılı, sözel ve sözsüz olarak sıralanmaktadır. İletişim becerileri üzerinde durulurken çoğu kez özgeçmiş, mektup ya da rapor yazma gibi yazılı ve telefonda konuşma, etkili bir sunuş gerçekleştirme ya da iş görüşmeleri yönetme gibi sözel temelli iletişim becerilerine ilişkin konulara ağırlık verilmektedir. Oysa gün içinde gerçekleştirilen iletişimin %70-80'lik bir bölümü sözsüz iletişim becerisi ile yürütülmekte ve bu önemli iletişim becerisi çoğu zaman göz ardı edilmektedir.

İnsanlar sürekli olarak birçok işaretle çevrili bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Belirtilen açıdan yaklaşıldığında etkili iletişimde asıl önemli

olanın, ne söylenildiği ve yazıldığı değil bunun nasıl söylendiği, dışa görsel olarak yansıtıldığı olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda öncelikle üzerinde diğer iletişim becerilerine göre daha az durulmuş, ancak günümüzde giderek daha fazla dikkat çeken bir konu olan, kişisel imaj oluşturma ya da varolanı geliştirmede ve başarı şansını artırmada söz sahibi olan sözsüz iletişim becerileri üzerinde durulmalıdır. İş ortamında yaratılan izlenimi daha olumlu bir düzeye yükseltmek için, sözsüz iletişim mesajlarının anlamlarının bilinmesi, mesajların bilinçli bir şekilde kullanılmaya çalışılması ve kontrol altına alınması gerekmektedir. Bu bağlamda kişisel imaj çalışmaları ile amaçlanan sözel olmayan işaret ve hareketlerin bilincine varılmasını sağlamak ve insanların bu ortamı kullanarak nasıl iletişim kurdukları üzerinde durmaktır. Belirtilen hedef doğrultusunda ilk olarak sözsüz iletişim becerisinin ne olduğu, türleri ve bu tür gelen mesajların nasıl değerlendirilip, iletilenlerin nasıl bilinçli bir şekilde, istenilen yönde kontrol edilebileceklerinin öğrenilmesi gerekmektedir.

## **I. SÖZSÜZ İLETİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE ALT DALLARI**

İnsanlar uzun süreden beri sözel olmayan yollarla da iletişim kurulduğu gerçeğinin farkındadırlar. Sözel olmayan yani simgesel kodlar içinde, iletişim kurma yollarının kaynağı olan sözsüz iletişim, anlam yaratma ve paylaşmada çoğu kez kişi tarafından farkında bile olunmaksızın, ama kaçınılmaz olarak sürekli biçimde kullanılmakta ve bu görsel kodlar kültür, aile ve toplum aracılığı ile öğrenilmektedir.

İletişim becerileri arasında önemli bir yer tutmasına ve bir mekanda kapalı kalan kişilerin yaklaşık 5.000 bilgi birimlik sözsüz mesaj yayabilme becerisine karşın, sözsüz iletişim becerilerinin bilimsel bir ilgi ve araştırma odağı haline gelmesine yakın dönemlere rastlamaktadır. Bu durum insanın işitme ile birlikte en çok gelişmiş olan görsel kanalları aracılığı ile açılmadığı sözsüz iletişim kodlarına uzun süre gerektiği kadar önem verilmemesine yol açmıştır. Sözel ve yazılı becerilerinin, iletişimin temel türlerinden sayıldığı, söz ve yazı sanatının yüceltildiği toplumlarda bu gecikme doğal karşılanmaktadır. Oysa, kişilerarası iletişimde yer alan ses tonlaması, yüz ifadeleri, mimikler, beden hareketleri, jestler sözlü iletişimin çerçevesini ve anlamını belir-

lemede etkili olagelmıştır. Öte yandan, başkaları hakkındaki izlenimlerin ve kararların oluşmasında görsel kodlar sezgisel olarak önemli işlev üstlenmektedirler<sup>72</sup>.

Sözsüz iletişim konusunun diğer iletişim becerilerinin ardında kalmasının yanı sıra bu becerilerin önemli bölümünü oluşturan görsel kodların kullanımı iletişim tarihinin en eski dönemlerine kadar dayanmaktadır. İlkel ve geleneksel toplumların insanları günlük uygulamalar için olduğu kadar, din kökenli törenler için de son derece yetkin görsel kodlar geliştirmişlerdir. Günümüzde ise, sözsüz iletişim becerilerinin diğer iletişim becerileri arasındaki konumu ve değeri anlaşılmış, üzerinde her gün yeni çalışmaların gerçekleştirildiği bir alan haline dönüşmüştür. Çağın insanı artık karşısındaki ya da karşısındakilerin söylediklerini ve yazdıklarını değerlendirdiği kadar, kendilerine aktarılan görsel kodları açımlayıp, yorumlamayı da, başarılı olma ve etkili iletişim kurma yolunda ilerleyebilmesi için atılması gereken adımlar olarak görmektedir.

Sözsüz iletişim konusundaki detaylı ve sonuç getiren çalışmalar çoğunlukla Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyal psikologlar ve antropologlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra 20. yüzyıl öncesinde gerçekleştirilen bilimsel temel üzerinde fazla durulmadan, daha çok gözleme dayalı araştırmalar da söz konusudur. Sözsüz iletişim üzerinde bu doğrultuda gerçekleştirilen ilk çalışma sonuçları, 1644 yılında, John Bulwer'in Elin Doğal Dili (*Chirologia: or the Natural Language of the Hand*) adlı eserinde yer almıştır. El hareketlerinin anlamlarını inceleyen bu ilk çalışma, beden dili konusunda, günümüze gelinceye kadar gerçekleştirilen çalışmalara öncülük etmiştir. 1800'lü yıllarda tiyatro oyuncularını, özellikle de dram ve pandomim oyuncularını, mimikler ve jestler aracılığı ile duyguları aktarmanın önemini kavramış ve bunu sahneye yansıtmışlardır. Aynı dönemde, doğa bilimci Charles Darwin (1872) İnsan ve Hayvanda Duyguların İfadesi (*The Expression of the Emotions in Man and Animals*) adlı eserinde sözsüz iletişimi bilimsel olarak incelemiştir. 1900'lü yıllara gelindiğinde beden dili öncelikle, deneysel psikolojinin temelini ortaya koyan Alman bilim adamı Wilhelm Wundt tarafından Etnik Psikoloji (*Volkerpsychologie*) adlı eserinin birinci bölümünde detaylı bir şekilde incelenmiş daha sonra 1969 yılında İngiliz zoo

---

<sup>72</sup> Merih Zillioğlu, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, ss.178-179.

lojist Desmond Moris tarafından Çıplak Maymun (*The Naked Ape*) adlı çok satanlar listesine giren eserinde ortaya konulmuştur. Desmond Moris daha sonra yazdığı kitaplar ve televizyon programları aracılığıyla da insanlar ve hayvanlar arasındaki benzerlikleri vurgulayan sonuçlara ulaşmıştır<sup>73</sup>. Belirtilen çalışmaların ve onları gerçekleştirenlerin yanısıra sözsüz iletişim konusunda çalışanlar sadece bilimadamları olmamıştır. Charlie Chaplin ve pek çok başka sessiz film aktörü sözel olmayan becerilerini kullanmada öncü olmuşlardır.

Geçmiş 1600'lü yıllara dayanmasına karşın elde edilen bulguların yoğunluğuna bakıldığında sözsüz iletişimin, 1960'lı yıllarda aktif olarak incelenmeye başladığı belirtilebilir. Bu durumun yanında yeni bir çalışma alanı oluşu nedeni ile sözsüz iletişim becerileri ile ilgili ne geniş bir terimler sözlüğü oluşturulabilmiş, ne de sözsüz iletişimin özünü oluşturan sürece ilişkin çalışmalar henüz tam anlamı ile sonuçlandırılabilmiştir. Ancak yapılan tüm araştırmalar, sözsüz iletişimin önemli bir ifade tarzı olduğu gerçeğini destekleyen yönde olmuştur.

Uzmanlar gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda sözsüz iletişimin mesaj taşımada önemli rol üstlendiği konusunda fikir birliğine varmaktadırlar. Ray L. Birdwhistell yaptığı araştırmalar sonucunda mesajın %35'inin sözel yollarla, %65'ini ise, sözsüz yollar aracılığı ile aktarıldığı gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Albert Mehrabian da aynı konu üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda, mesajın %7'sinin sözel, %38'inin vokal (sesle ilgili), % 55'inin sözsüz yollarla iletildiğine ilişkin bir formül geliştirmiştir<sup>74</sup>.

Sözsüz iletişim üzerinde yedi yıl süren araştırmalar gerçekleştiren ve kendisini "sözsüz iletişim danışmanı" olarak tanımlayan Ken Cooper ise, vücudun %60, sesin %30 ve sözcüklerin %10 oranlarında mesajı karşıdaki kişi/kişilere iletmede etkin

---

<sup>73</sup> David Lambert and The Diagram Group, *Body Language*, Harper Collins Publishers, 1996, London, ss. 22-23

<sup>74</sup> Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Darlyn R. Wolvin, *Communicating: A Social and Career Focus*, 4<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989, s.181.

biçimde kullanıldığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Cooper'a göre tavırların iletişimi sessiz olmaktadır<sup>75</sup>.

Sözsüz iletişimin insan hayatındaki önemi hakkında belirtilenlerin tümünün ışığında, sözsüz iletişimin nasıl tanımlandığına bakıldığında ise, bunlardan biri sözsüz iletişimi; "kişilerarası iletişimde sözlü iletişimle birlikte etkin olan beden dili, mekan ve zaman özellikleri, renk ve giyim kuşam kodlarını içeren, daha çok ilişkilerin belirlenmesinde ve/veya duyguların dile getiriminde rol üstlenen iletişim biçimi"<sup>76</sup> olarak açıklamaktadır. Sözsüz iletişimi, konuşulan ya da yazılan kelimelerin dışında kalan, vücut hareketlerini, görünümle ilgili özellikleri ve mekan bir ifade biçimi olarak kullanılan dış uyarımlar bütünü şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Son olarak özet şeklinde bir sözsüz iletişim tanımı ise; duyguları, düşünceleri ifade etmede başvurulan, konuşulan ve yazılan kelimelerin dışında kalan tüm vücut hareketlerini, susma ve sesin tonu gibi özellikleri, seçilen aksesuarları ve bunların model ve renklerini, mekan kullanımını ve kişiler arasında tutulan mesafe ile ilgili tüm uygulamaları içeren bir iletişim türü şeklinde yapılabilmektedir.

Sözsüz iletişim tanımlarına değinildikten sonra iletişimin en temel türlerinden birisi olmasının diğer nedenleri üzerinde de durulması gerekmektedir. Bahsedilen bu nedenler şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Sözsüz iletişimin farklı türleri aracılığı ile bir tek kelime bile sarfetmeden, karşıdaki kişinin gözlerine bakarak ya da bakmayarak, tercih edilen kıyafetler, aksesuarlar ve renklerle, vücudun genel duruşu, oturuş ya da yürüyüş tarzı ile ve diğer insanlarla arada tutulan fiziksel uzaklık gibi görsel simgelerle, karşıdaki kişi ya da kişiler hakkında bilgi edinilebilmektedir.

---

<sup>75</sup> Ken Cooper, *Sözsüz İletişim*, Çev: Tunç Yalkı, İgi Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989, s.21.

<sup>76</sup> Merih Zillioğlu, Ahmet Haluk Yüksel, *İletişim Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Ön Lisans Programı, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 369, 1994, s.71.

- İnsanın düşüncelerini, bilgilerini iletmedeki en temel araç olan konuşma yani sözlü iletişim, duyguların, heyecanların, çöşkuların iletilmesinde çoğu kez yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden bir çok durumda, konuşurken duyguların dışavurumuna yardımcı olacak el ve kol hareketlerinden yararlanılmaktadır.
- Sözsüz iletişim ayrıca sözlü iletişim mesajlarının yorumlanmasına dair ipuçları da sağlamaktadır. Aynı sözlerin değişik vurgularla söylenmesi ya da kişi ile göz teması kurarak gülümseyerek söylenmesi iletilmek istenilen mesajın etkinliği üzerinde fark yaratmaktadır.

Sözsüz iletişim mesajları çoğu durumda, sözlü iletişim mesajlarından daha güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Çünkü insanların gerçek duygu ve düşünceleri sözsüz iletişim kanalları aracılığı ile rahatlıkla yansıtabilir. Bunun yanında unutulmaması gereken önemli bir nokta mevcuttur. Sözlü iletişimde olduğu gibi sözsüz iletişimde de mesajın aktarımında başvurulan kanalların (işaretler, hareketler, sinyaller) farklı koşullar altında birbirlerinden tümüyle farklı anlamlar içerdiğiidir. Örneğin, bacakların kenetlenmesi iletişime kapalı olduğunu ifade ederken, aynı hareket kenetlenmiş çene kemikleri ve kısılmış gözlerle destekleniyorsa, iletilmek istenen mesaj kızgınlığı ve saldırıya geçmeye hazır olduğunu karşıdakilere yansıtmaktadır. Hiç bir sözsüz iletişim işareti, tüm iletişim sürecinin diğer koşullarından soyutlanarak kesin olarak yorumlanmamalıdır.

Sözsüz iletişim mesajları, yukarıda sözü edilenlerin dışında taşıdıkları birkaç diğer temel özellik nedeni ile de iletişim becerileri arasında önemli bir yer tutmaktadırlar. Sözü edilen bu özellikler şu şekilde sıralanabilir <sup>77</sup>:

- Sözsüz iletişime karşı gösterilen duyarlılık, iletişim kurulan kişi ya da kişilerin aktardığı mesajların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.
- Sözsüz iletişim unsurları yardımı ile, iletişimi yönlendirebilecek güçte etkin sinyaller gönderilebilmektedir.

---

<sup>77</sup> Müjde Ker, "İletişimin Sessiz Yönü: Sözsüz İletişim", MediaCat, Mart 1998, ss.18-21.



- İletişim kuran kişiler arasında psikolojik bir yakınlık oluşmakta, kişiler bu şekilde empati kurma becerilerini de kullanarak, çatışmadan uzak, barışçıl ilişki ortamları içinde yer alabilmektedirler. Sözsüz iletişime karşı gösterilen duyarlılık, iletişim kurulan tarafın ilettiği mesajların daha iyi anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır.

Sözsüz iletişim mesajlarının “okunabilmesi”, yorumlanabilmesi ve bu işlemlerin doğru bir biçimde gerçekleştirilmesi, kişilerarası iletişimi desteklemesi nedeni ile üzerinde önemle durulması gereken bir beceri olmaktadır. Sözsüz iletişim konusundaki etkinliği artırabilme yönünde yapılması gereken çalışmaların ilk adımında, tek bir sinyalin, işaretin ya da hareketin genel bir anlam yüklenemeyeceğinin göz önünde bulundurulması gelmektedir. Jestlerin, mimiklerin, postürün (beden duruşu), göz temasının, giyim tarzlarının vb. sözsüz iletişim ifadelerinin bir bütün olarak, birbirleri ile bağlantılı içinde incelenmesi gerekmektedir.

Sözlü ve sözsüz iletişim becerileri arasında bir bağ olduğu genel kabul gören bir gerçektir. Birbirleri ile grift bir ilişki içinde olmaları, ilişkilerinin tanımlanması, analiz edilmesi ve aralarındaki bağın anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Sözlü ve sözsüz iletişim becerileri arasındaki ilişkiler temel olarak; yerine geçme, tamamlama, çatışma ve vurgulama biçimlerinde gerçekleşmektedir<sup>78</sup>:

- **Yerine Geçme İlişkisi:** Sözsüz ve sözel iletişim arasındaki ilişkinin ilk unsuru olan yerine geçme ilişkisini bir örnek ile açıklamak gerekirse; bir kişinin soru sorduğu bir durumda, sorunun yanıtı sözel yollarla verilebilir ancak sözel bir ifadenin yerine başın aşağı yukarı sallanması ve böylece “evet” kelimesi ile aynı anlamı ifade eden bir hareket yapılması da olasıdır. Verilen bu örnekte sözsüz işaretler, sözel olanların yerine geçmiş ve sözsüz işaretler, sözel olarak ifade edilebilecek mesajları aynı anlamı verecek şekilde, daha basit ve vücut hareketleri ile karşılanmış olmaktadır.
- **Tamamlama İlişkisi:** Bu tür bir ilişki sözsüz iletişimin, sözel mesajları tamamlaması yönünde kullanılabilir. Örneğin; sözel olarak “hayır” derken başın

iki yana doğru sallanması, üzerinde durulan konu ya da olay hakkındaki olumsuz düşünüşü vurgulamaktadır. Benzer bir örnek olarak, “avladığım balık tam bir metreydi” şeklinde sözel olarak ifade edilebilen bir olayın, balığın büyüklüğünü vurgulamak üzere beden dilini kullanarak kolları açarak gösterilmesidir. Bu ve benzeri sözsüz desteklemeler sözsüz iletişimin, sözel iletişimi zenginleştirdiği, iletişime daha derin bir boyut kazandırdığı için, iki iletişim türü arasındaki tamamlama ilişkisini oluşturmaktadır.

- **Çatışma İlişkisi:** Kişilerin beden dilleri bazen sözel mesajları ile çelişki yaratabilmektedir. Örneğin; yoğun bir iş ortamında yöneticinin kısıtlı zaman dilimi içinde onunla görüşmek isteyen bir çalışan sözkonusudur. Çalışan yöneticisinden, görüşebilmek için bir randevu almaya çalışmaktadır. Yönetici konuşmak için ayırabilecek zamanı olduğunu söylemiştir. Ancak yönetici bunu söylerken saatine bakmakta ve önünde yığılmış olan işler ile ilgilenmektedir. Bu noktada sözsüz ve sözlü mesajlar arasında bir çatışma sözkonusudur. Yapılan hareketlerin söylenen sözler ile çeliştiği durumlarda, sözsüz ve sözel mesajlar arasında bir çatışma ilişkisi gözlemlenmektedir. Mesajın alıcısı/hedefi olarak böyle bir durumda atılması gereken en uygun adım mesajların sözsüz iletişim bakış açısından değerlendirilmesi olmaktadır. Sözsüz iletişim ipuçları, sözlü iletişim ipuçlarından daha az yanıltıcı özellikler taşımaktadırlar.
- **Vurgulama İlişkisi:** Yazılı olarak ifade edilen düşünceler arasında en önemli olanın nasıl altı çiziliyorsa, sözsüz davranışlar da sözel mesajların vurgulanmasında kullanılmaktadır. Vurgulama ilişkisinde, sözsüz olan mesaj, sözel olanın üzerinde durulması istenen noktada destekleyici görev üstlenmektedir. İletişim kurulmak istenen kişinin kolunun sert bir şekilde kavranarak, “seninle konuşurken yüzüme bak!” denilmesi, sözel olarak ifade edilen mesajın, sözsüz ifadeler ile desteklendiği bir durumdur.

---

<sup>78</sup> Müjde Ker-Dincer, a.g.e, ss.56-58.

Özet olarak, sözsüz iletişim; hayatın her alanında istem dahilinde kontrol edilebilerek kullanılan ya da farkında bile olunmadan başvurulan bir iletişim biçimi, herkesin kullandığı bir iletişim becerisi ve kişilerarası iletişimin çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır. Başarılı sonuçlar yaratabilecek imaj çalışmaları açısından bakıldığında ise, sözsüz iletişim olumlu bir izlenim bırakmak için yapılan, kişinin kişiliği ile uyuşmayan, sahte bir dışavurum yolu değil kişinin imajının gerçek kişilik ile bağlantılı olduğunu vurgulayan bir iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Sözsüz iletişim kavramını açıkladıktan sonra, diğer iletişim biçimlerinde olduğu gibi, sözsüz iletişimi de türleri açısından irdelemek gerekmektedir. Konu farklı açılardan ele alınarak, ancak temelde ortak olan iki temel yaklaşım baz alınarak yorumlanmaya çalışılmaktadır.

Sözle edilen bu yaklaşımlardan ilki sözsüz iletişimde kullanılan kanalları baz alınarak yapılmış olandır. Sözsüz iletişimde, iletilmek istenilen mesajlar da, diğer iletişim türlerinde olduğu gibi kanallar aracılığı ile alıcılarına/hedeflerine ulaşmaktadır.

Sözsüz iletişim kanalları birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir, ancak genel olan ve yaygın olarak benimsenmiş olan şekli; kinesik (beden dili), paralinguistik (sesli iletişim), proksemik (kişiler arasında tutulan mesafe, mekan kullanımı ve dokunma), krossemik (zaman kullanımı), estetik (müzik ve renklerin kullanımı), fiziksel görünüş (vücut şekli ve boyutu, ten rengi) ve genel görünüş (kıyafetler, makyaj, gözlük, mücevherat kullanımı) tür.

İkinci ayırım, sözsüz iletişimi kendi içinde üçe ayırarak incelemeyi uygun gören, Otto Schober tarafından yapılmıştır. Bu doğrultuda sözsüz iletişim kendi içinde sessiz, sesli ve nesnel olmak üzere üç alt dala ayrılarak incelenebilmektedir<sup>79</sup>:

---

<sup>79</sup> Otto Schober, *Beden Dili (Davranış Anahtarı)*, Çev: Süeda Özbent, 2.Baskı, Arion Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 30

- Sessiz İletişim (Beden Dili): Sadece görsel olanı, yani gözün gördüğü beden hareketlerini kapsamaktadır. Sessiz iletişim çoğu zaman beden dili ya da vücut dili (*body language*) olarak da adlandırılmaktadır.
- Sesli İletişim: Duyulabilen, konuşma ile ortaya çıkan ve dilden bağımsız olan ama dil ile yakından ilgili olgular ( vurgular ve konuşmalar) ve bağımsız ifadeler (sesli gülmek veya içini çekmek) sözsüz iletişimin bu yönü kapsamında ele alınmaktadır.
- Nesnel İletişim: Kişilerin görüntülerini tamamlayan unsurlar (kıyafet, seçilen renkler, kullanılan aksesuarlar, kişinin çekicilik düzeyi, kullanılan ya da sahip olunan koku, zamanı kullanma vb. konular) sözsüz iletişim nesnel iletişim yönü kapsamında incelenmektedir.

## II. SESSİZ İLETİŞİM (BEDEN DİLİ- KINESİK)

Tüm sözsüz iletişim sistemleri arasında en önemli rollerden birini üstlenen, vücut hareketlerinin yorumlanması, yani “beden dilinin okunması”dır. Kişilerarası iletişim kapsamında, beden dillerini kullanarak kişiler, bir tek kelime dahi kullanmadan bedenleri aracılığı ile “konuşmak”adırlar. İnsanlar yaptıkları jestler, yürüyüşleri, ayakta duruş biçimleri, yüzlerinde ve gözlerindeki ifadeleri ve bu değişkenleri birarada açık ya da kapalı kanallarla kullanmaya yarayan tavırları aracılığı ile geniş bir mesaj aktarımı sağlanmaktadır. Çünkü sözlü iletişimde vokal sistem (ses telleri, dil, dişler vb.) kanal olarak görev yaparken, sözsüz iletişimde ise yüz ve beden kanal olarak kullanılmaktadır.

Beden dili bir diğer adı ile kinesik (*kinesics*), birbirini takip eden hareketlerle değer ve önem kazanan, ses tonu ile desteklenen ve kelimelerle son şeklini alan karmaşık bir iletişim sürecidir. Kinesikin kökeni incelendiğinde, kelimenin Yunanca’da hareket anlamına gelen kelimedenden türetildiği ortaya çıkmakta ve ilk hece “kin” yalnızca hareketi göstermektedir. Kinetik terimi buradan türetilmiş ve güç kullanma yolu ile elde edilen hareketin bilgisi anlamında kullanılmaktadır. Kinematograf terimi de hareketli resimlerin çekimi ve oynatılması anlamındadır ve yine bu kökten türetilmiş bir

kelimedir. Kelimenin kullanımında bakıldığında, Almanca “Kino” sinema anlamına gelmektedir<sup>80</sup>.

Kinesik konusu üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar sonucu, bazı araştırmacılar beden dilini üç kategoriye ayırmayı uygun görmüşlerdir. Bu üç kategori; beden dilini kültürel yapıdan ayrı tutarak, kişisel temellere dayanarak fizyolojik açıdan inceleyen önkinesik (*prekinesics*), tek tek beden hareketlerini gruplandırarak inceleyen ve kültürel yapı içinde taşıdığı anlamı inceleyen mikrokinesik (*microkinesics*), kültürler-arası farklılıklar taşıyan beden hareketlerini ortaya koymaya çalışan sosyal kinesik (*social kinesics*) tir<sup>81</sup>. Kişisel imaj oluşturma çalışmaları kapsamında kinesik belirtilen bu üç kategoriden de etkilenecek incelenmektedir. Çünkü kişisel imaj çalışmalarında kinesik, sessiz meydana gelen, beden dili hareketlerinin hepsi anlamında, jest ve mimiklerden daha geniş bir kavram ve bedensel dışavurumları içeren bir konuşma biçimi olarak tanımlanmaktadır.

İnsanlık tarihi açısından kullanılan en eski iletişim aracı beden dili olarak görülmektedir. Çünkü insanlar daha sesleri bir araya getirip, kelimeleri oluşturmadan, beden dilleri aracılığı ile duygularını, düşüncelerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını başka insanlarla paylaşmışlardır. Ancak tarihi insanlık kadar eski olan beden dilinin iletişim yönü ile ilgili bilimsel çalışmaların geçmişi, sözsüz iletişim konusunda olduğu gibi birkaç yüzyıl öncesinden başlamaktadır. Bu zaman dilimi de diğer iletişim biçimleri ile karşılaştırıldığında kısa bir dönem olarak görülmektedir.

Beden dili konusunda çağdaş araştırma yöntemleri ile yapılan ilk çalışma 1945 yılında Wolff’a ait araştırma olmuştur. Bu araştırmada beden hareketleri ile insanın iç dünyasının ilişkileri üzerinde durulmuş ve sonuçlar Jestlerin Psikolojisi (*The Psychology of Gestures*) adlı eserde yayınlanmıştır<sup>82</sup>. Ancak beden dili konusundaki çalışmaları ile bu alanda öncü konumda olan bilim adamlarının başında Ray L. Birdwhistell gelmektedir. Amerikalı antropolog, yavaş çekimle, konuşmalar esnasında kullanılan

---

<sup>80</sup> Wolfgang Zielke, a.g.e., s.12.

<sup>81</sup> Carley H. Dodd, *Dynamics of Intercultural Communication*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wm. C. Brown Publishers, Iowa, 1987, s. 175.

<sup>82</sup> Zuhâl Baltaş ve Acar Baltaş, *Bedenin Dili*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s.46.

beden dili hareketlerini incelemiş ve elde ettiği bulguları 1952 yılında yayınlanan Kinesik'e Giriş (*Introduction to Kinesics*) adlı eserinde sunmuştur. Bir diğer Amerikalı psikiyatrist Albert E. Sheflen de beden dili konusunda önemli rol üstlenmiş ve günümüzde genel kabul görmüş temel beden dili ifadelerinin ve anlamlarını ortaya çıkarmıştır. Kopenhag Üniversitesi öğretim görevlilerinden Gerhard Nielsen ise, beden dilinin karşı cinsten iki kişi arasındaki iletişime etkisine yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Edward T. Hess, gözler üzerinde çalışmış ve hoşlanılan nesneye/kişiye bakılırken gözbebeklerinin büyüdüğünü saptamıştır. Bir diğer Amerikalı araştırmacı Paul Ekman ve arkadaşları; Friesen ve Wallblatt ile 1980 yılında jestlerin türleri ve taşıdıkları anlamlar üzerine önemli veriler elde etmişlerdir<sup>83</sup>.

Günümüzde beden dili dışavurumları, iletişim süreci içinde kişilerin doğal olarak başvurdukları bir mesaj aktarma biçimi olarak kabul edilmektedir. Gözlemler yapıldığında çoğu insan hareketinin otomatikleşmiş olduğu ve insanların anlatmak istediklerini sürekli olarak bedensel dilleri aracılığı ile karşılarındakilere aktarmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Beden hareketleri ile aktarılan mesajlar genellikle bilinçsiz olarak yapılan, kişinin ruh halini ve hislerini dışavuran belirtilerdir. Oysa iletişim sürecinin %60 oranlık büyük bir kısmının beden dili dışavurumları ile gerçekleştirilmesi, beden dili ve beden dili ile ilgili işaretlerin öğrenilmesini ve bilinçli olarak uygulanmasını gerektirmektedir. Konu hakkındaki bilgilenme düzeyinin artması, insanların kendilerini daha iyi tanımlarına ve ilişkilerinde daha etkili olmalarına, diğer insanlara karşı anlayış ve hoşgörü geliştirmelerine yardımcı olmakta, ayrıca iletişim kurulan diğer insanların iç dünyalarına ilişkin bilgi sahibi de olunabilmektedir.

İnsan ilişkilerinin her aşamasında önemli rol üstlenen beden dilini, kendine özgü ve iletişimin ayrılmaz yönü haline getiren bazı özellikleri söz konusudur. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>84</sup>:

- Jest ve mimikler bazen istenerek bilinçli olarak, bazen de spontan bilinçsiz olarak ortaya çıkan hareketlerdir. Ancak hepsinin bilinçli ya da bilinçaltı temelli bir

---

<sup>83</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss. 23-24.

<sup>84</sup> Merih Zillioğlu, Ahmet Haluk, a.g.e., ss. 62-65.

nedeni vardır. Bununla birlikte herhangi bir jesti, mimiği yapan kişi iletişim kurduğu kişi/kişiler üzerinde hangi izlenimi yarattığını, onlara hangi anlamı aktardığını kesin olarak bilemez. Bu durum özellikle açık ve bilinçli olarak yapılmayan beden dili hareketleri için sözkonusudur.

- Jest ve mimikler duyguları yansıtmakta yoğun biçimde kullanıldıklarından, çok anlamlı ya da anlamca belirsiz olabilmektedirler. Örneğin; kaş çatma hoşnutsuzluk, onaylamama, şaşkınlık, can sıkıntısı, kızgınlık gibi birçok nedenden kaynaklanabilir ve değişik anlamlar aktarabilir. Doğru anlam beden dili dışavurumlarının içinde gerçekleştirildikleri ortam ve iletişim durumunun değerlendirilmesi ile belirlenebilir.
- İnsan toplumsal ve kültürel bir varlık olduğundan, jest ve mimikler de kültürelidir. Bu nedenle her kültürün kendisine özgü bir beden dili dağarcığı vardır. Bu dağarcık bireylere bir toplumun üyesi olarak bireysel tercihlerini, zevklerini, duyma ve düşünme biçimlerini yansıtabilecek seçenekler sunmaktadır. Belirtilen bu seçenekler toplumsal konum, tabaka ve sınıflarla da yakından ilgilidir. Bu nedenle, bazı jest ve mimikler bazı ortamlarda ve bazı kişiler için onaylanmadığı gibi, beden dilinin sık ve abartılı kullanılıp kullanılmaması da toplumsal konumla ve rollerle yakından ilişkili görülmektedir.
- Beden dili aynı zamanda bireysel bir etkinliktir. Bu yüzden de kişiliğe yansıma özelliğine sahiptir. Bireyin jest ve mimiklerinde kişinin tarihçesi yazılıdır. Bu tarihçenin bilinmesi ölçüsünde ise jest ve mimiklerin ileti boyutunun doğru kavranma olasılığı artmaktadır.
- Psikologlar irade dışı, bilinçsiz olarak yapılan jestlerin, örneğin el hareketlerinin, kişinin saklamak istese de duygularını açıkça ortaya koyduğunu kabul etmektedirler. Örneğin, titreyen parmaklar, sıkılmış bir yumruk, gergin bir baş ve gövde duruşu ne denli kontrol altında tutulmaya çalışılırsa çalışılırsa, yoğun bir gerilimin dışavurumu olarak algılanmaktadır.

kişinin omzuna elini koyması, ona destek vermesi anlamına gelebileceği gibi, üstünlük kurma belirtisi de olabilmektedir.

Son olarak dokunma ile ilgili bir nokta, Harvard Üniversitesi Öğretim Görevlisi, psikolog Nancy H. Henley tarafından ortaya çıkartılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre, günümüz toplumlarında bir başkasına dokunma statü ile yakından ilgilidir. Kişi zengin, yaşça büyük ve erkekse, kendisi kadar zengin olmayanlara, kendinden genç olanlara ve kadınlara dokunma hakkını kendisinde görmekte, toplum da bunu kabul etmektedir. Bu sonuçların yanısıra Henley yapılan gözlemler sonucunda, cinsiyetin de dokunma davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Buna göre, erkekler kadınlara, kadınların erkeklere ya da başka kadınlara dokunduğundan çok daha fazla dokunmaktadır. Erkekler ayrıca kadınlara açık havada, kapalı yerlerde olduğundan iki kat daha fazla dokunmaktadır. Bu durumun temelinde yatan neden, erkeklerin açık havada bakışların, el hareketlerinin ve ses tonunun değişimleri ile kadınlar üzerinde daha kolay baskı kurabilmeleri olarak belirtilmektedir. Kadınlar ise, kapalı ya da açık ortam farkı gözetmeksizin, erkeklere eşit sıklıkla dokunmaktadır. Aynı zamanda yaşlılar, kendilerinden daha genç olanlara, gençlerin yaşlılara dokunduğundan daha çok dokunmaktadır<sup>174</sup>.

Proksemik kavramı kapsamında ele alınan dokunma şekilleri farklılıklar göstermektedir. Öpüşmek, sarılmak ve el sıkışmak en belirgin dokunma biçimleri olarak sıralanabilir. Bu dokunuş biçimlerinden dudaklarla yapılan ve içten hissedilen, yakın ilişki kurulan kişilere yönelik olarak gerçekleştirilen öpüşme, kendi içinde bu hareketi yapanlar ve yapılış amacına göre farklılıklar göstermektedir. Anne ve çocuk arasında, birbirlerini seven sevgililerin aşklarını iletme için kullandıkları öpüşmelerden, iki arkadaş arasındaki merhaba ve veda öpüşmelerine, Fransa gibi ülkelerdeki karşılaşma öpüşmelerinden, mafyanın ölüm öpücüğüne ve evli çiftler arasında alışkanlıktan doğan öpüşmelere kadar çok çeşitli öpüşme biçimleri sözkonusudur.

Öpüşmenin kökenine bakıldığında, hayvanların dünyasında örneğin kuşların bu hareketi çok sık yaptıkları gözlemlenmektedir. Ancak buradaki öpüşmenin amacı, bes-

<sup>174</sup> Julius Fast, *Beden Dili- Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşur*, ss. 55-56.



bulunan yöneticiler arasından kişisel imajının yüksek olanın bu vasfını onu lider olarak kabul edilmesinde etkili olabilmekte, etkili kişisel imaj en temel liderlik özelliği olarak algılanmaktadır.

\* **Değişim Yönetimi:** “Değişim”in “gelişim” olarak görülmesi, yakın dönemlerde yaşanan yaygın biçimde değişim ve yeniden yapılanma sürecinin, kendilerini hemen her alanda yoğun bir biçimde hissetirmesine yol açmıştır. Değişim yönetim anlayışından, üretim sürecine, buradan da örgüt içindeki iletişim sürecine kadar bir çok alanda kendisini göstermiş ve göstermektedir. Yaşanan değişim süreci kapsamında gelişen yönetim anlayışı içinde stres, vizyon, misyon vb. bir çok konu irdelenmekte ve gelişen anlayış kişisel imaj faktörününün de değerinin anlaşılmasına neden olmaktadır.

Kişisel imaj çalışmaları sözü edilen değişen anlayışla ön plana çıkan toplam kalite yönetim sürecinde başarılı olmayı hedefleyen her düzeydeki çalışan ve yönetici tarafından kabul görmüş ve kendisine uygulama alanı bulmuştur. Ayrıca yöneticiler, klasik yöneticilik anlayışı kalıplarından sıyrılarak, yenilikçi, modern görünüm ve düşünüşe sahip olmak için kişisel imaj çalışmalarının hedefleri konumuna gelmişlerdir.

\* **Stres Yönetimi:** Başarıyı arzulayan kişiler için yenilikleri günü gününe izlemek tek başına yeterli olmamaktadır. Değişimi takip etmenin yanısıra dünyadaki birçok belirsizliğin doğurduğu stres ile de etkili bir şekilde başa çıkmak gerekmektedir. Çağın problemi olarak görülen stres, modern toplum olmanın, çok hızlı, hareketli yaşamının bir parçası haline gelmiştir. Stresin psikolojik, fizyolojik, biyolojik sebep ve sonuçları incelenmiş ve bedensel organizmalarla, ruhsal fonksiyonları arasında değişen çevre şartlarına adaptasyonda bir dengesizlikten, uyumsuzluktan kaynaklandığı ortaya konmuştur<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> AKM Araştırma Koordinasyon Merkezi, **Yönetimde 3 Boyut; Zaman- Toplantı-Stres Yönetimi**, Yayına hazırlayan: Suat Karabulut, Mega Basım A.Ş., İstanbul, B.Y.Y., s.155.

- Beden dili, özellikle de mimiklerde korku, kızgınlık, mutluluk, dikkat, ilgi, saldırganlık vb. temel duygu ve psikolojik durumların iletilmesi ve algılanması açısından evrensel bir boyuta sahiptir. Bu değerlendirme temel duygu ve gereksinimlerin dile getiriliş biçimleri açısından güvenilir sayılmaktadır. Ancak, başka tür iletiler söz konusu olduğunda durum değişmektedir. Çünkü araştırmalar ve gözlemler, özellikle de bildirim için yapılan jestlerin kullanımında ve algılanmasında kültürel farklılıkların olduğunu göstermektedir. Kısaca her toplumun kendine özgü jest ve mimik kodları mevcuttur. Kültürlerarası benzerlik artıka, beden dilindeki benzerlik de artmaktadır. Ayrıca kültürlerarası ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğu da kültürel yayılma yolu ile beden dilinin zengileşmesine ve çeşitlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Beden dilinin özellikleri konusunda belirtilen çıkarımlardan sonra yapılan çeşitli çalışmaların ışığında beden dili çalışmalarının özünü oluşturan jestler ve mimiklerin incelenmesi gerekmektedir. Jest ve mimikler, günlük yaşam içinde kullanılış yerleri ve amaçlarına göre beş ana kategoriye ayrılarak değerlendirilmektedir. Sözü edilen bu kategoriler; semboller, açıklayıcılar, tepki gösterimleri, düzenleyiciler ve adaptörlerdir. Belirtilen bu sınıflandırılmanın açıklanması, sözsüz iletişim ifadelerinin daha iyi anlaşılması yönünden önem taşımaktadır.

- Semboller (*Amblems*): Kullanılan birçok jest, günlük yaşamdaki birçok simge gibi ikinci tür olarak gösterilen işaretlere yaklaşmakta, hatta onlarla örtüşmektedir. Semboller, bir başka deyişle amblemle ile kastedilen, birkaç kelime eşliğinde yapılan baş, el ve kol hareketleridir. Bunlar çoğunlukla konuşma sırasında yapılan birçok harekete nazaran, sözlü anlatım olmaksızın da anlamı belli olan işaretler, semboller olarak nitelendirilmektedir<sup>85</sup>. Örneğin; “OK”, “barış”, “buraya gel”, “git buradan”, “ben mi?”, “seni uyarıyorum”, “çok yorgunum” ve “çok soğuk” anlamlarındaki kalıplar, semboller aracılığı ile iletişim kurulan kişilere aktarılabilen ve onlar tarafından doğru olarak anlaşılabilir.

---

<sup>85</sup> \_\_\_\_\_, “Kinesics”, <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/03-07.html>, Kasım 1996.

Semboller, toplumun belli bir kesimi ya da kendilerine özgü bir ilişki sistemi olan grupların kendi aralarında özel anlaşımalarını sağlamaya yarayan bir yol olarak da yaygın biçimde kullanılmaktadır. Sağır ve dilsizlerin kullandığı alfabe, televizyondaki sahne arkası personelin kendi aralarında kullandıkları işaretler, iki dalgıcın sualtında anlaşabilmek için yaptıkları hareketler, sembol kullanımına birer örnek oluşturmaktadır.

Belirtilen özelliklerinin yanısıra semboller, ülkeden ülkeye ve yıldan yıla değişmekte, dilin o dönem içindeki kullanımına göre kendisine yeni bir şekil vermektedir. Sembollerin zaman içinde farklı anlamlar iletmelerinin yanısıra, bazı semboller farklı ülkeler ve kültürler açısından bakıldığında, birbirlerine zıt denilecek kadar değişik anlamlar içermektedirler. Örneğin; baş parmak ve işaret parmağını birleştirerek yapılan daire şekli, Fransa'da "sıfır" ya da "hiç bir şey" anlamına gelirken, aynı hareket Japonya'da "para", bazı Avrupa ülkelerinde ise farklı cinsel tercihleri aşağılamak için kullanılmaktadır. Bu anlamların yanında aynı hareketin anlamı Amerika Birleşik Devletleri'ndeki anlamı "herşey yolunda" olmaktadır<sup>86</sup>.

- Açıklayıcılar (*Illustrators*): Sözel olarak ifade edilen mesaja eşlik eden, konuşma ile doğrudan bağlantısı olan ve konuşmanın içeriğini tamamlayan, açıklamaya yardımcı olan jestler, açıklayıcılar olarak adlandırılmaktadır. Bu tür jestlerin kullanımını ile hem konuşma daha akıcı kılınırken, hem de dinleyen komumundaki kişinin, dikkatinin konuşmaya çekilmesi ya da dikkatinin dağılmasının önüne geçilmesi sağlanabilmektedir<sup>87</sup>.

Bir tahta üzerine konuşulanları özetlemek, bahsi geçen objeyi işaret etmek ya da matematiksel ilişkileri formüle etmek, açıklayıcı jestler arasında yer almaktadır. "Hep beraber" denildiğinde yapılan el ve baş hareketi de açıklayıcı jestlere

---

<sup>86</sup> Allan Pease, *Beden Dili*, Çev: Yeşim Özben, Rota Yayınları, Siyah Beyaz Serisi, İstanbul, 1997, ss.15-16.

<sup>87</sup> Joseph A. De Vito, *The Interpersonal Communication Book*, 7<sup>th</sup> Edition, HarperCollinsCollege Publishers, New York, 1995, s.224.

örnek olarak verilebilir. Bir başka örnek ise; kare ya da daireden söz ederken elle yapılan kare ya da daire şekilleridir.

- Tepki Gösterimleri (*Affect Displays*): Yüz hareketleri (mimikler) aracılığı ile yapılan ve duyguların aktarılmasında kullanılan dışavurumlar, tepki gösterimleri olarak tanımlanmaktadır. Tepki gösterimleri aracılığı ile hissedilen heyecan ve mutluluk ya da üzgün olma gibi duygular karşıdaki kişi/kişiler ile paylaşılabilir. Surat asmak, göz kırpmak, kaşların yukarıya doğru kaldırılması ya da göz kapaklarının aralanması tepki gösterimlerine verilebilecek örneklerden birkaçıdır.

Tepki gösterimleri, beden dilini etkin biçimde kullanarak hissedilenden farklı bir tablo çizilmeye çalışıldığında, karşıdaki kişilere gerçek duyguları açıklayan, kişinin gerçek duygularını da ele verebilmektedir. Ancak tepki gösterimleri yine de kontrol altına alınabilmektedir. Bu konuda en başarılı olan örnekler, aktörler ve aktrislerdir. Rol yapma yeteneğinin kökeninde de aslında tepki gösterimleri konusunda sergilenen performans yatmaktadır.

- Düzenleyiciler (*Regulators*): İki ya da daha fazla kişi arasındaki iletişimin kontrolünü ve akışını sağlamaya yarayan sözsüz iletişim eylemleri, düzenleyici beden dili dışavurumları olarak adlandırılmaktadır. Düzenleyici beden dili hareketlerine örnek olarak başın aşağı yukarı sallanması ile yapılan hareket, göz hareketleri ve duruşta yapılan değişiklikler, konuşmanın sürdürülmesi ya da sona erdirilmesine yönelik yapılan beden dili hareketleri verilebilir.

Bir diğer örnek ise; işinde terfi etmek isteyen bir çalışanın, departman yöneticisini ziyaret etmesi aşamasında yaptıkları ele alınarak verilebilir. Çalışan bu aşamada isteğini yönetici konumundaki kişiye belirtmiş, fakat aynı pozisyonda kalacağı kendisine bildirilmiştir. Yine de çalışan verilen cevabın tersi yönünde departman yöneticisini ikna etmeye çalışmaktadır ve bu nedenle de sürekli konuşmaktadır. Departman yöneticisi bu sıkıntılı durum karşısında saatine bakmakta, parmaklarını telefonun üzerinde gezdirmekte, çekmecesine açıp kapamakta ve bu çekmecenin içinde bir şeyler aramaktadır. Yönetici düzenleyici jestler yardımı ile

karşısındakine artık konuşmanın kendisi için bittiğini vurgulamaya çalışmaktadır<sup>88</sup>.

- **Adaptörler (*Adaptors*):** Adaptörler, kişinin o an içinde bulunduğu koşullar altında hissettiği duygularının dışavurumunda başvurulan, ellerin sürekli hareket ettirilmesi, ayağın sallanması ya da parmakların bir yere sürekli vurularak tempo tutulması vb. jestlerdir. Bu jestler sayesinde hissedilen sıkıntının karşıdaki kişi/kişilere aktarılması, duyguların dışa yansıtılması ya da içinde bulunulan durumun kontrol edilmesi sağlanabilmektedir. Örneğin, canları sıkılmış kişiler parmakları ile masa üzerinde tempo tutar ya da ayaklarının sallarlar. Köşe başında buluşmak için randevulaşan iki kişiden randevuya erken geleni diğerini beklerken, çoğu zaman kollarını kenetler, parmaklarıyla üst kolunda ve ayaklarıyla kaldırımında tempo tutar ve sık sık saatine bakar.

Beden dili konusu üzerinde yapılan bu beşli sınıflandırmanın yanısıra, jestler ve mimikleri farklı bir açıdan yaklaşarak sınıflandırılmak mümkündür. Bu sınıflandırmaya göre jest ve mimikler, “esas” ve “ikincil” olanlar olarak iki ana grupta incelenmekte, “esas” jest ve mimikler de kendi içinde üç alt gruba ayrılmaktadır<sup>89</sup>:

- **Esas Jest ve Mimikler:** Duygu ve düşünceleri destekleyen ve onları somut hale getiren hareketlerdir. Örneğin, bir şeyin istendiğini ya da onaylandığını belirtmek için başın aşağı doğru sallanması bu grupta yer alan jestlerdendir. Esas jest ve mimikler, biyolojik kökenli ve temel duyguları dile getiren anlatım jest ve mimikleri; gelenek ve göreneklere göre olması gereken davranışların oluşturduğu toplumsal jest ve mimikler ve bir öykünmeyi ya da tanımlamayı yansıtan mimik jestler olarak üçe ayrılarak incelenmektedir.
  - Anlatım, jest ve mimikleri, özellikle yüz ifadelerinde ortaya çıkan, biyo-psikolojik kökenli temel duyguları dile getiren hareketlerdir. Mutluluk, korku, öfke, şaşkınlık, üzüntü ve tiksinti duyguları ile ilgili bu hareketler kökenleri bakımın-

<sup>88</sup> Müjde Ker-Dincer, a.g.e., s.60.

<sup>89</sup> Zuhâl ve Acar Baltaş, a.g.e., ss. 36-40.

dan evrenselidir; diğeri bir deyişle bütün insanlarda doğuştan ortaktır. Ancak, toplumsallaşma sürecinde kültüre göre biçimlenmekte ve zenginleşerek bir ölçüde farklılaşmaktadır.

- Toplumsal jestler ve mimikler, toplumsal gereklere bağlı olarak gerçekleştirilen beden dili dışavurumlarıdır. Bireyin toplumsal konumu ve rolü gereği yaptığı ve yapmak zorunda olduğu hareketlerdir. Yorgunluğa karşı misafire güleryüz takınmak, selamlaşmak, işyerinde üstü odaya girince toparlanmak, ayağa kalkmak gibi mimik ve jestler bu grupta yer almaktadır.
- Mimik jestler grubunda, tiyatro oyuncularının, pandomim sanatçılarının oyun gereği olan hareketleri; genellikle ses çıkararak ya da elle yapılan kuş sesi, uçuş hareketi gibi taklit hareketleri; eli ağıza götürerek sigara içmenin dile getirilmesi gibi bir durumu, bir olayı, bir eylemi özet olarak anlatan şematik jestler ve belli bir işi, mesleği yapanların, -örneğin borsada çalışanların- işle ilgili ortak teknik ve kod jestleri yer almaktadır.
- İkincil Jest ve Mimikler: Çoğunluğu bedenin gereksinimleri ile ilgili olduğu için toplumsal nitelikli olmayan bu tür hareketler, başkaları ile iletişim durumunda olunsada, olunmasada ortaya çıkmaktadırlar. Esneme, hapşırma, öksürme, kaşınma, soğukta elleri ovma, uzun süre ayakta durunca bacakları oynatma gibi hareketler bu grupta yer almaktadırlar.

İletişimle ilgili olmasada ikincil jestler ve mimikler hareketi yapan kaynak hakkında bilgi vericidirler. Gözleri yere dikmek, ayakların yerini değiştirmek, sürekli esnemek, yapılan konuşma ile ilgili düşünce ve duyguları yansıtır. Ayrıca, bu tür hareketlerin amaçlı olarak kullanılması, gösterilmesi onların esas jestlere dönüşmelere yol açmaktadır. Pencereyi açmış olan bir kişinin yanında öksürüğünü duyurarak tekrarlamak, boğazını tutmak ya da üşüdüğünü belirtecek biçimde ellerini birbirine sürtmek, vücudu oynatmak esas jestlere dönüştürülen iletişim amaçlı hareketlerdir.

Belirtilen iki farklı sınıflandırmanın yanı sıra jest ve mimikleri orijinlerine göre de bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Bu sınıflandırmaya göre bazı jest ve mi-

mikler kalıtsal ve bazıları ise zaman içinde kişisel gelişim ve içinde bulunulan kültürden etkilenilerek öğrenilmektedir. Bu ikili sınıflandırma ve alt dalları aşağıda belirtilmektedir<sup>90</sup>:

- Kalıtsal Beden Dili Dışavurumları (*Inherited Gestures*): İnsanlığın gelişim süreci incelendiğinde bazı jest ve mimiklerin, doğuştan insanların beden dili dağarcıklarında bulunduğunu göstermektedir. Buna örnek olarak verilebilecek bazı kalıtsal jestler:
  - Temel Yüz İfadeleri: Mutluluk ve üzüntü gibi iki temel yüz ifadesi tüm dünyada aynı şekilde yanıtılmaktadır. Bu mimikler, diğerlerini görerek kopyalama yetisi olmayan görme özürlü çocuklarda da benzer şekilde kullanılmakta, bu da bazı mimiklerin kalıtsal olarak genlerle geçtiğini desteklemektedir. Ancak belirtilen mimikler daha sonraları görme özürlü çocuklar tarafından unutulmaktadır.
  - Emmek: Doğum anından itibaren verilen en doğal, içgüdüsel tepki emme davranışdır. İlk aşamada anne sütünün emilmesi olarak görülen bu davranış, yaşamın ileriki dönemlerinde parmak emmek, tırnak yemek, kalem çiğnemek ve sigara, puro ya da pipo içmek şekline dönüşebilmektedir.
  - Başın Sallanması: Herhangi bir şey istenmediğinde başın olumsuz anlamı vermek için iki yana sallanması ya da “hayır” anlamında geri atılması, bebeklerin mama yemeyi istemedikleri zaman başlarını geri atma hareketine dayanmaktadır.
  - Dilin Dışarı Çıkarılması: Alaycı bir davranış olan dilin dışarı çıkarılması, yine bebeklik dönemine dayanan, mamanın istenmediği durumlarda dilin dışarı çıkarılarak atılması hareketi ile örtüşmektedir.
- Öğrenilen Beden Dili Dışavurumları (*Acquired Gestures*): Doğuştan programlanmış hareketlerin dışında, zamanla bilinçli ya da bilinçsiz olarak çok sayıda

---

<sup>90</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e, ss. 34-37.

beden dili dışavurumu öğrenilmektedir. Araştırmacılar konu ile ilgili olarak üç türlü öğrenmeden söz etmektedirler. Bunlar; kişinin kendisini keşfederek, bilinçsiz şekilde taklit ederek ve istenerek, üzerinde çalışılarak öğrenilenlerdir.

- **Kişisel Keşif:** İnsan dünyaya geldiği süreden itibaren vücudu ile ilgili bilgi edinir. Kasların ve vücudun hareket hareket ettirilebildiği öğrenilir ve bunu birey tek başına keşfeder. Otururken kolların çarpazlanması ya da kolların göğüs üzerinde kavuşturulması bu kategoride yer alan hareketlerdendir. Örneğin, göğüs kavuşturma evrensel bir harekettir ve insan anatomisinin elverdiği farklı pek çok şekilde gerçekleştirilebilir. Bu hareket doğuştan gelmemekte, ancak birey kollarını kıvrılabildiği fark ettikçe, kendisini nasıl daha iyi hissedecekse, o şekilde kol kavuşturma hareketini kullanmaktadır. Temel olarak dört tarz kol kavuşturma hareketi üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilkinde sol kol, sağ kolun üzerinden çapraz geçmekte ve iki el, kolların üst bölgesini kavramaktadır. İkinci tarzda yine sol kol, sağ kol üzerinden çapraz geçmekte, ancak bu kez sol el, sağ dirseği tutmaktadır. Üçüncü tarz kol kavuşturmada, sağ kol, sol üzerinden çarpazlanmakta, sağ el sol kolun üst kesimini tutmakta ve sol el de sağ üst kolu kavramaktadır. Dördüncü tarzda ise, sağ el, sol çarpazlamakta ve sol kolu sıkıca dirsekten kavramaktadır. Aynı şekilde sol el de sağ kolun alt kısmını sıkıca tutar vaziyettedir.
- **Bilinçsizce Yapılan Taklit Hareketler:** Kişi kendi vücudunu keşfederek bazı hareketleri yapmaya başlasa da çevresindeki kişileri gözlemleyerek ve sık gördüğü hareketleri de taklit etmeye başlamaktadır. Örneğin, ailedeki küçük çocuk, bilinçsiz olarak eleştirel bir durumla karşılaştığında, ebeveynleri gibi kaslarını kaldırıyor olabilir. Bir ailede tüm fertler de benzer bir olay karşısında aynı beden dili dışavurumlarını gösterebilirler.
- **Öğrenilerek Yapılan Hareketler:** Bu üçüncü grup hareketlere başka kişiler tarafından yapıldığında hoşlanılan ve benzer olaylar karşısında kullanılmak üzere hafızaya alınan göz kırpmak, el sıkmak, baş parmağın yukarı kaldırılması vb. hareketler örnek verilebilir.



Son olarak beden dili ve konuşma dili arasındaki bağ üzerinde durmak gerekmektedir. Her ne kadar sözsüz iletişim mesajları, iletişim sürecinde sözel olanlardan daha büyük rol oynamakta ise de, sözel iletişim becerilerinin geri plana itilmesi mümkün olmamaktadır. Beden dili, konuşma diline bağlıdır, çünkü bir anlamlandırma aracı olarak konuşma dili her durumda ve her zaman vardır. Bu nedenle de sözel ve sözsüz, özellikle de beden dili konusundaki becerinin birbirini dengeler biçimde iletişim süreci içinde bulundurulması gerekmektedir. Beden dili ve sözel beceriler arasındaki ilişki demirleme ve tamamlama işlevleri ile açıklanabilmektedir<sup>91</sup>:

Demirleme, anlamı belirlemek ve açıklığa kavuşturmakla, tamamlama ise eksikliği gidermekle ilgilidir. Beden dilinin çok anlamlılığı nedeni ile ortaya çıkabilecek anlam kargaşasını önleyebilmek için söze başvurulması, onun demirleme işlevini yapması olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık beden dili ile açıklanamayacak olan mesajlar için sözün kullanımı, onun tamamlama işlevini görmesidir. Örneğin, konuşan kişiye doğru başın “katılıyorum” anlamında sallanması, jestin sözle demirlenmesi, elle “gidiyorum” işareti verdikten sonra, “biraz sonra birisi ile buluşmam gerekiyor” diye açıklamak sözlü iletişimin tamamlanmasıdır. Öte yandan mimik ve jestlerin de sözleri pekiştirme ya da onların yerine geçme özellikleri göz önüne alındığında, bazen beden dilinin de sözlü iletişimi demirlediği ve tamamladığı kabul edilmektedir.

Beden dili dışavurumları, sözsüz iletişim sürecinde öncü bir rol üstlenmekte ve genel olarak kişilerarası iletişim sürecinde de kurulan ilişkilerin gidişatını etkileyebilmektedir. Taşdığı bu önemli misyon nedeni ile beden dilini, kendi içindeki alt dallarına tek tek ayırarak irdelemek, bu tür iletişimsel dışavurumların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

Beden dili de, sözsüz iletişim gibi kendi içinde çeşitli iletişim kanallarının bir araya gelmesi ve birlikte kullanılmaları sonucunda ortaya çıkmakta ve bir iletişim biçimi olarak, tüm insanlar tarafından yaygın bir kullanım alanına sahip olmaktadır. Beden dilinin geniş kullanımını sağlayan alt dalları ise; mimikler ve jestlerdir. Sayılan beden dili dışavurum biçimleri birarada ya da tek tek kullanılarak, sözsüz olarak akta-

---

<sup>91</sup> Merih Zillioğlu, a.g.e. ss.196-197.

rılmak istenen mesajının, alıcısı tarafından en doğru biçimde anlaşılabilmesi için aracı rol üstlenmektedirler.

## A. MİMİKLER

Beden dili konusunda yapılan çalışmaların büyük bir bölümü sadece yüz hareketlerini temel almaktadır. Çünkü insan ilişkilerinde yüz hareketleri, görsel mesaj iletmede başvurulan temel yollardan biri olma özelliğine sahiptir. Yüz kaslarının hareketi, kasılıp, gevşemeleri, bir diğer deyişle yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı genel adı ile mimikler olarak tanımlanmaktadır.

Canlılar dünyasına bakıldığında mimiklerini kullananlar yalnızca insanlar değildir. Balıkların, sürüngenlerin ve ilkel memelilerin bile sınırlı da olsa korktukları zaman karşısındaki canlının gözlerine bakmakta ya da iç çekmekte, daha gelişmiş kedi, köpek gibi memeliler, kulaklarını, gözlerini ve ağızlarını düşmanlık ya da korku gibi bazı temel duygularını mimikler aracılığı ile yansıtabilmekte ve şempanzeler ve goriller, ise insanlara benzer mimiklerle bazı duygularını aktarabildikleri gözlemlenmektedir<sup>92</sup>. Ancak insanlar yüz ifadelerini en etkin şekilde, duyguları ifade edebilmek amacı ile kullanabilen canlılardır. Bu noktada insanlar hislerini yüzlerinde görünür hale getirmeye yardımcı olan mimikleri aracılığı ile karşısındaki kişi/kişilere, ruhsal durumları hakkında bilgi vermekte, konuşup konuşmak istemediğini, konuşmak ya da dinlemek istediğini, söylenenleri anladığını, söylenenden şüphe mi ettiğini yoksa bu fikirleri destekleyip desteklemedikleri vb. birçok duyguyu aktarabilmektedirler.

Mimiklerin kullanımı kişi daha bebekken, dünyaya gelişinin ilk üçüncü ayından itibaren kazanılmakta ve hissedilen duyguların en temel dışa vurumu olarak tüm yaşam süreci boyunca etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Mimikler, bu özellikleri nedeni ile üzerlerinde uzun dönem çalışılan bir konu olmuş, bunun sonucu olarak psikologlar, mimiklerin zamanla psikonomi olduğu doğrultusunda bulgular elde etmişlerdir. Bu doğrultuda, sürekli gülümseyen kişilerin, bu şen hali yüzünde genel bir olumluluk izi

---

<sup>92</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e. s.28.

bırakmakta, tam tersi bir durumda yani ağzını büzen, dudaklarını büken kişilerin ise yüzüne somurtkan bir ifade yerleşmektedir. Bu nedenle mimikler, duygu ve düşüncelerin yüze yansıması, yüzde anlam bulması olarak görülmektedirler.

Yüz ifadeleri, niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılmaktadırlar. İnsanlar, niyet edilen ifadeler yolu ile birbirlerine birtakım anlamlar iletirler. Başı “evet-hayır” anlamında sallamak, kaşları kaldırarak “hayır”, dudakları büzerek “belki” demek, niyet edilen ifadelere verilebilecek örneklerdir. Bu tür ifadeler, sözlü dil olmamakla birlikte, sözlü anlatımda kullanılan ifadeler ile eş anlam taşıyan ifadelerdir. Bu yüzden de niyet edilen ifadeler, diller gibi kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Niyet edilmemiş yüz ifadelerine ise, “duygusal ifade” adı verilmekte, çeşitli kaynaklarda, “yüz ifadeleri (*facial expressions*)” denildiğinde, duygusal yüz ifadeleri kastedilmektedir. İnsanların yüzlerinde aniden korku ya da hayret ifadesi belirmesi, duygusal yüz ifadelerine örnektir. Bu tür ifadeler, niyet edilmeden yapıldıkları için, sözlü anlatımdan farklıdırlar. Yapılan incelemeler, niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerinin, kişilerarası iletişimde önemli yeri olduğunu göstermektedir<sup>93</sup>.

Mimiklerin bireyin duygusal yaşamı ile ilgili olması ve yönlendirme denemelerine açıklığı, mimiklerin daha etkili ve doğru kullanılma zorunluluğunu da peşisıra getirmektedir. Üzüntünün veya kızgınlığın gülümseyen bir ifade ile, sevincin çatık kaşlarla ifade edilmesi uygun düşmemektedir. Aynı şekilde güvenli bir ifade, verilen mesajla uyum içinde olmalıdır. Eğer kişi yüzündeki ifadenin farkında olursa, öfke, sevinç, üzüntü vb. duygularını hissettiklerine uygun bir yüz ifadesi içinde ve doğru olarak karşıdaki kişi ya da kişilere iletilebilmekte, bu şekilde kendisi hakkında istediği yönde bir izlenim oluşturabilmektedir.

İletişim kuran insanların birbirlerinin yüzlerine bakarak çeşitli yorumlama yapma konusundaki eğilimleri, mimiklerin görsel sinyalleri üzerinde diğer tüm fiziksel sözsüz iletişim kanallarından daha fazla veri toplanması ile sonuçlanmış ve Ray Birdwhistell, iletişim kurarken 250.000 kadar farklı mimiğin kullanıldığını ortaya çıkarmıştır<sup>94</sup>. Çok

---

<sup>93</sup> Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, ss. 28-29.

<sup>94</sup> Ken Cooper, a.g.e., s.101.

sayıda mimiğin kullanılabilmesi yüz ifadelerinin, beden dilinden daha fazla yanlış yorumlara açık olmasına neden olmakta, ayrıca hareketlerin sürekli ve hızlı bir değişim içinde olmaları da kesin çıkarımlara varmanın yanlışlığını vurgulamaktadır.

İnsanlar başkalarının mimiklerinden kim olduklarını, gerçek duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışırken, kendilerin duygu ve düşüncelerine ilişkin olarak da isteyerek ya da istemeyerek iletiler göndermektedirler. İletişim sürecinde mimiklerin anlamlarının yorumlanmasında topluma ve kültüre göre belirleyici kodlar kadar, iletişimin içinde yer aldığı ilişkiler, sözel iletiler ve hedefin kaynakla ilgili bilgi, düşünce ve yargıları, psikolojik ve toplumsal yaşantıları da etkili olmaktadır.

Konuşurken kişilerin zamanlarının büyük bir bölümünü karşılarındakilere bakarak geçirmeleri, yüz ifadelerinin sözsüz iletişim açısından taşıdığı önemi pekiştirmektedir. İki kişi konuşurken konuşma sürelerinin üçte ikisi kadar bir süre boyunca birbirlerine bakmaktadırlar. Eğer bu süre iletişimin tüm zamanının üçte ikisinden fazlasına taşıyorsa, bu kişiler arasında özel bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir<sup>95</sup>.

Benzer şekilde iletişim süreci içinde bulunan herkes, yüz ifadelerinin sürekli okunduğunu bilinçsiz de olsa bilmekte ve bu nedenle de gerçek duygularını yansıtmaktan kaçındığında mimiklerine olarak hakim olmaya çalışmaktadır. Birbirlerine zıt sinyallerin verildiği durumlarda, yüzden mümkün olduğunca en uzakta gerçekleşen olan sinyallerin, gerçek ruh halini yansıttığını söylenmektedir. Yüz ve ayak hareketleri arasındaki ilişki şöyledir: Ayaklar baştan uzakta olduğu için, konuşma derinleştğinde unutulmaktadırlar. Böylece ayaklar insan vücudunun en gerçekçi mesajlar aktaran uzvu olmaktadır. Mimikler ne sinyal verirse versin, bu gibi durumlarda bireyin ayakları ile yapacağını bilinçsiz hareketler, onun gerçek ruh halini yansıtmaktadır<sup>96</sup>.

Mimikler, belirtilen yönleri ve anlam aktarmada taşıdıkları önem yüzünden çeşitli araştırmalara konu olmuşlardır. Yüzün anlamı ve anlatımını öncelikle yüzün yapısı ile bağlantılı olarak gören ve bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların kökeni eski Çin kaynaklarına dayanmaktadır. Bu kaynaklara göre yüzün yapısı ve kişilik arasında

---

<sup>95</sup> Judi James, a.g.e., s. 79.

<sup>96</sup> Otto Schober, a.g.e., s.39.

bağlantı kurulmakta, kişinin geleceğine ilişkin çıkarımlar gerçekleştirilmektedir. Çin’de başlayan ve yüzyıllar boyu gelişen yüz okuma sanatı (fizyonomansi), bilimsel bir kesinlik taşımamasına karşın, yine de yüz yapısı ile kişilik arasında bir bağlantı olabileceğini destekler sonuçlar ortaya koymaktadır<sup>97</sup>.

Mimiklere ilişkin araştırmaların bilimsel olanlarından ve en önemlileri arasında yer alanlardan biri Paul Ekman tarafından gerçekleştirilen çalışma olmuştur. İnsan Yüzündeki Duygu (*Emotion in the Human Face*) adlı eserinin çalışmalarını Amerika Birleşik Devletleri, Brezilya, Japonya, Yeni Gine ve Borneo’da sürdürmüştür. Araştırmasında kullandığı teknik, yüzdeki duyguları değerlendirme, kısaca FAST (*Facial Affect Scoring Technique*) olarak bilinen bu teknik, Paul Ekman’ın Psikolog Friesen ve Tomkins’le geliştirdiği yüz ifadeleri atlası niteliğindedir. Bu katalog daha sonra çeşitli kültürlerin ortak ve farklı yönlerini saptamak için kullanılan bir araştırma metodu olmuştur. Yüz ifadeleri, psiko-fizyolojik laboratuvar araştırmalarına da konu olmuştur. Bu araştırmalarda deneysel olarak duygusal değişiklik yaratan durumlar ve onlara ilişkin yüz ifadeleri incelenmiştir. Konu üzerinde çalışanlar yüz ifadeleri ile belirli duygusal yaşantılar arasındaki ilişkileri tanımlayabilmek için yüz kaslarının aktivitelerini, kas faaliyetlerini kağıda kaydeden EMG (*elektromiyografi*) cihazı kullanarak gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmalar 1970’li yıllarda Izard tarafından başlatılmış ve herhangi özel bir durumun hayal edilmesi ile oluşturulan duygunun, yüz kaslarına yansıyan elektrik aktivitesi ölçümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, benzer duyguları yaşayan deneklerde, benzer kas faaliyetleri gözlenmiştir. Türkiye’de ise Mümtaz Turhan 1938-1966 yılı arasında çeşitli araştırmalar gerçekleştirmiştir. 1968 yılında Psikolog Doğan Cüceloğlu yüz ifadelerinin duygusal anlatımlarını, Türk toplumunun bir kesitinde incelemiş ve çalışmasını kültürlerarası farklılıkların araştırılması şeklinde geliştirmiştir. 1980’li yıllarda bir süre Türkiye’de yaşamış olan Psikolog Ayhan Lecompte duygusal yüz ifadeleri ve klinik psikoloji konusunda bir çalışma yaparak yüz ifadeleri açısından klinik tanı üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Müjde Ker Dincer, a.g.e., s.37.

<sup>98</sup> Zuhul ve Acar Baltaş, a.g.e., ss. 46-48.

Mimikler üzerine yapılan diğer çalışmalar, yüz ifadelerinin bazılarının doğuştan genlerle gelmiş olduğu düşüncesini sınamaya yönelik olmuştur. 1940'lı yıllarda Fulcher, Goodenough ve Thompson adlı araştırmacılar doğuştan göreme özürü olan ve gören bebekleri incelemeye tabi tutmuşlardır. Her iki gruptan gelen bebekler doğum sonrasındaki ilk aylarda benzer çevre uyarılarına aynı tepkileri gösterdikleri halde, daha sonraki aylarda benzerliklerin azaldığı ve görme özürü bebeklerin büyüdükçe daha önceki tepkisel özelliklerinin bozulduğu gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan bu farklılığa gözün kullanılması neden olmuştur<sup>99</sup>.

Sözü edilen araştırmaların yanı sıra, yapılan kültürlerarası çalışmalarda, Batı kültürü ile teması olmamış bazı toplumlardan, Amerikan ve Japon toplumlarına kadar çok çeşitli kaynaktan elde edilen veriler değerlendirildiğinde, temel duygu aktarımı olan yüz ifadelerindeki ortaklık dikkat çekmiştir. Mimikler, poker okuncuları, suçlular ya da oyuncular gibi kişiler tarafından bilinçli olarak kontrol edilebilseler de, kültürlerarası platformda belli hisler belli yüz ifadeleri ile anlatılabilmektedir. Konu üzerinde yapılan bir çalışmanın bulgularına göre Japonya'ya özgü bir sanat dalı olan Kabuki'de oyuncuların sergiledikleri; şaşırma, korku, hiddet, iğrenmek, üzüntü ve sevinç anlatan altı yüz ifadesi Japonlar ve Avrupalılar tarafından benzer şekilde yorumlanmaktadır<sup>100</sup>.

Kültürden kültüre değişmeyen bu temel altı yüz ifadesi; yüzün üç birbirinden bağımsız hareket edebilen bölgesinde, alın ve kaşlar, gözler ve gözkapakları, burun ve yanaklar, ağız ve çenede hareketlenmelere neden olmaktadır. Buna göre kişi sevinç, üzüntü, şaşkınlık, korku, sinirlenme ve tikslenme duyguları, yüzün üç farklı bölgesini harekete geçirmektedir. Bu duyguların mimikler üzerinde yarattığı etkileri yüzün üç kesimini ele alarak incelenişi şu sonuçları ortaya koymaktadır:

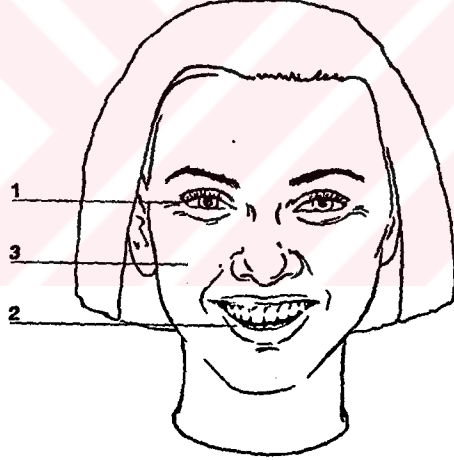
- Sevinç: Mutluluğun yüzde yüz tam bir göstergesi olmasa da, hissedilen sevincin temel dışavurumu gülümsemedir. Gülümseme en başta gözler ve yüzün alt bölümünü yani ağız ve çene bölümünü etkilemektedir.

---

<sup>99</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.28.

<sup>100</sup> Otto Schober, a.g.e., s.47.

1. Göz Bölgesi: Gözlerin alt çeperi hafifçe yukarı kalkar ve altlarında kırışıklıklar belirir. "Karga ayağı" denilen yana yanmış ve bir kenarı eksik üçgeni hatırlatan şekil, gözlerin dış kenarında belirebilir.
2. Ağız Bölgesi: Dudakların yukarı ve dışarı genişleme hareketi ile ağız geniş bir şekil alır. Dudaklar, dişleri (genellikle üsttekiler) gösterecek şekilde aralanır. Güçlü ve içten bir gülümseme dudakların dışından, buruna doğru uzanan bir çizginin oluşmasına neden olur.
3. Yanak Bölgesi: Yanaklar yükselir ve bir bombe oluşturur. Bu durum çoğunlukla gözlerin küçülmesine neden olur. Bu şekilde göz kenarlarındaki "karga ayağı" ve ağızdan-burna uzanan çizgi derinleşerek, yüze kattığı anlam belirginleşir.



**Resim 1. Mutluluk İfadesi**

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.39.

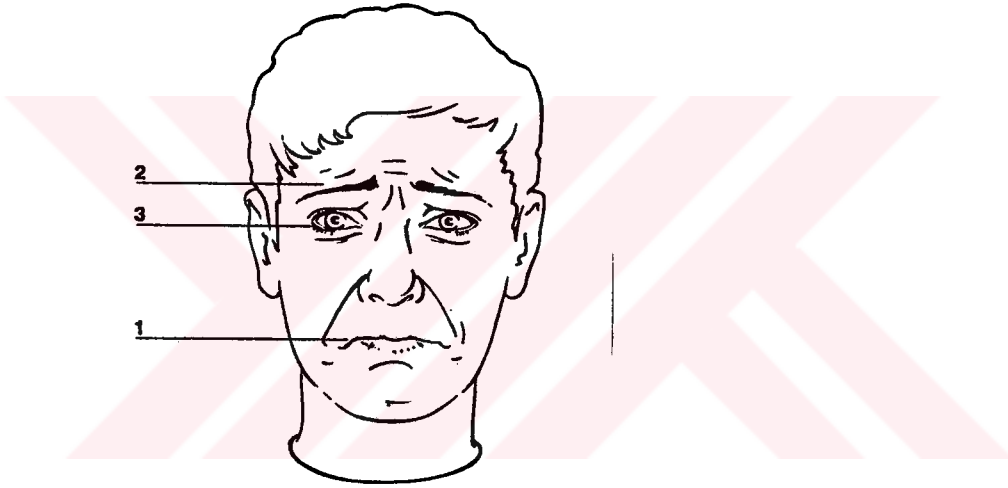
- Üzüntü: Bu duygu içinde olan kişi tarafından mimikleri ile yansıtılabilmektedir. Yüzün üç bölümüne yansıyan üzüntü ifadeleri aşağıdaki şekilde olmaktadır:

1. Ağız Bölgesi: Hissedilen mutsuzluk en çok dudaklarla dışavurulabilir. Üzüntü içinde iken, yüzdeki genel hüznün dalgasını desterler şekilde dudak kenarları

aşağı doğru düşer. Eğer ağlama eşiğine gelinmişse buna bir de dudakların titremesi eklenir.

2. Kaş ve Alın Bölgesi: Kaşların buruna yakın olan üst kesimleri kalkar. İki kaş arasındaki bu kalkış, burun 'kökü' ile göz arasında bir üçgene benzeyebilir. Bu üçgen şeklin üzerinde alın kısmının ortasında kırışıklıklar, dalgalanmalar da olabilir.

3. Göz Bölgesi: Genel ifade görünmeyen (bazı durumlarda ise görünen) göz-yaşları ile desteklenir.



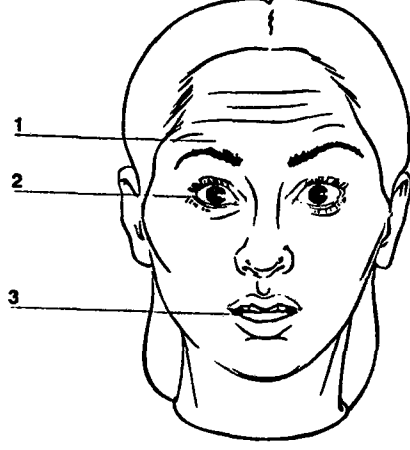
**Resim 2. Üzüntü İfadesi**

**Kaynak: David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.40.**

• **Şaşkınlık:**

1. Kaş ve Alın Bölgesi: Kişi şaşırıldığında, kaşlar bir kavis oluşturur ve yukarı kalkar. Bu kaş hareketine alında boydan boya paralel uzanan çizgiler eşlik eder.
2. Göz Bölgesi: Gözlerdeki ak bölüm, şaşkınlıkla açıldığında daha da belirginleşir.
3. Ağız Bölgesi: Çene aşağı düşer ve ağız kontrol dışı açılır.





**Resim 3. Şaşkınlık İfadesi**

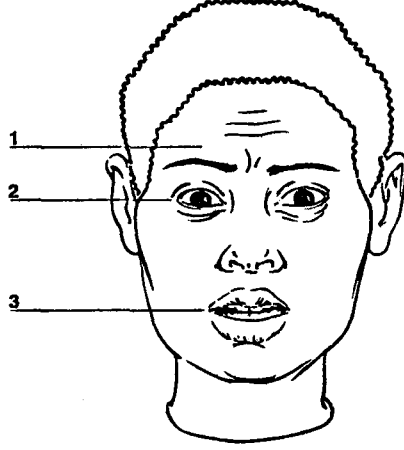
**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.41.

- **Korku:** Kişi herhangi bir şeyden korktuğu zaman, yüzün bölgeleri tıpkı şaşkınlık anına benzer şekiller alır. Ancak korkunun dışavurumlarında dünyanın çeşitli ülkelerinde farklı hareketlerin ve yüz ifadelerinin sergilendiği bilinmektedir.

1. **Kaş ve Alın Bölgesi:** Kaşlar birbirine yakınlaşarak, yukarı kalkar. Şaşırma durumunda olduğundan daha az kavisli bir şekildedirler. Alnın ortasında çizgiler oluşur, ancak bu kez şaşkınlıktan farklı olarak çizgiler boydan boya tüm alnı kaplamamaktadır.

2. **Göz Bölgesi:** Göz kapaklarının üst kısmı, göz aklarını gösterecek şekilde yukarı kalkarken, buna aşağı kapakların gerilmesi ve yukarı kalkmaları eşlik eder.

3. **Ağız Bölgesi:** Dudaklar açık ağız kenarında gergin bir şekil alırlar.

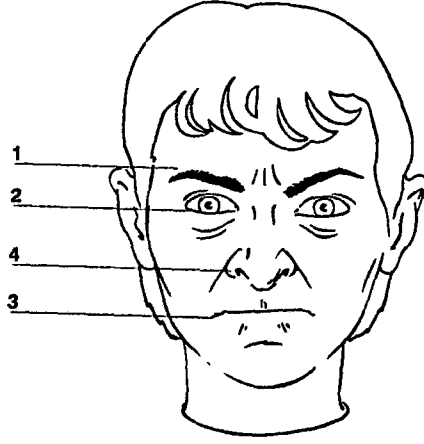


**Resim 4. Korku İfadesi**

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.42.

• **Sinirlenme:**

1. **Kaş Bölgesi:** Sinirlenince kaşlar kaslar yardımı ile aşağı ve biraraya çekilir. Bu harekete dikey kırışıklıklar eşlik eder.
2. **Göz Bölgesi:** Gözler üst ve alt kapak bir araya gelecek şekilde iyice kısıılır. Gözler sert ve dik bir bakışla, kişiyi sinirlendiren kişi ya da olaya çevrilir.
3. **Ağız Bölgesi:** Dudaklar sıkıca kapanır ve düz bir çizgi haline gelir. Köşelerden aşağı doğru bir kıvrım oluşur ve bağırarak üzere hazırlanılıyormuş izlenimi verir.
4. **Burun Bölgesi:** Bazı aşırı sinirli kişiler hızlı hızlı soluyarak, burun deliklerini hareket ettirirler.



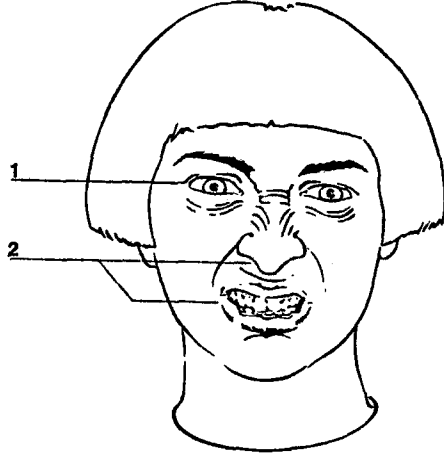
**Resim 5. Sinirlenme İfadesi**

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.43.

- **Tiksinme:** Herhangi bir şeyden tiksinen kişi, hissettiği bu duyguyu özellikle gözleri ve yüzün alt bölümü bölümü ile gösterir.

1. **Göz Bölgesi:** Alt göz kapakları yukarı kalkar ve altlarında çizgiler belirir.

2. **Ağız, Burun ve Yanak Bölgesi:** Burunda kıvrımlar oluşur ve yanaklar yukarı kalkar. Her iki dudak da yukarı kalkabileceği gibi, bazen de aşağı dudak sarkıtılarak bakılan şeyden hoşlanılmadığı yansıtılır.



**Resim 6. Tiksınme İfadesi**

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.44.

Üzerilerinde durulan bu altı duygu konusunda elde edilen araştırma verilerine göre, temel olarak mimikler yüzde kaşta, alın bölgesinde, göz kapaklarında ve ağız kısmında değişikliklere yol açmaktadır. Yüz ifadelerinin bu kadar değişkenlik gösterebilmesi, konunun karmaşık ve zor bir iletişim sistemi olmasının en önemli nedenlerinden biridir. Yüz ifadelerini anlama zorluğunu bir diğer nedeni ise, mimiklerin hızla değişebilmesidir.

Araştırma sonuçlarından varılan bu çıkarımların yanısıra bazı duyguların belirli yüz kaslarının yoğun kullanımı ile ortaya çıktığı da yapılan araştırmaların bulguları arasında yer almaktadır. Buna göre Doğan Cüceloğlu 1968 ve 1972 yıllarında yüz ifadeleri ile ilgili yaptığı iki çalışmada bir dizi şematik çizimler kullanmıştır. Bu araştırma da şematik çizimlerle oluşan bu yüz ifadeleri Türkiye, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üniversite öğrencilerine gösterilmiştir. Şematik ifadeler, saydam bir kağıt üzerine çizilmiş ve üst üste getirilerek çeşitli yüz kalıplarının oluşması sağlanmıştır. İlk araştırmada denekler bu ifadeleri, neşe-hüzün, kızgınlık-durgunluk ve iç kaynaklı/dış kaynaklı boyutlar çerçevesinde algılamışlardır. Yine aynı şematik çizimlerin kullanıldığı ikinci araştırmada ise, neşeli ve mutlu ifadelerin en iyi ağız ve gözle,

kızgın ifadelerin kaş ve dudak biçimi ile, hayret ve sürpriz gibi dışarıya açık ifadelerle, anılara dalma gibi içe dönük ifadelerin ise, en iyi gözle belirtildiği ortaya çıkmıştır<sup>101</sup>.

Yüz ifadelerinin çeşitliliğini daha iyi açıklayabilmek, anlamlandırabilmek ve iletişim açısından taşıdıkları önemi anlayabilmek için, yüzün bazı bölgeleri üzerinde, eylemlerin çeşitliliğinin temellerini oluşturmaları nedeniyle durulmalıdır. Yüz ifadelerinin yorumlanmasının kolay, kontrol edilmesinin zor olmasının nedenlerinden biri de bu olmaktadır. Yüz ifadelerinin çok çeşitli olması nedeni ile konuya ilişkin bazı açıklamalar mimiklerin alt dalları olan kaş-alın bölgesine, göz kapakları-gözler bölgesine ve ağız kısmına değinilerek yapılmalıdır.

### 1. Kaş-Alın Bölgesi

İnsanlar çoğu kez olaylar karşısında verdikleri tepkilerini maskeleyme eğilimindedirler. Bunun temel nedenleri; gerçek duyguları gizlemek, karşıdaki kişileri kırmamak, yalan söylemek vb. olabilmektedir. Kişiler sözel olarak yalan söylemenin yanında sözsüz olarak yalan söylerken mimikleri kullanmaktadırlar. Ancak kaş ve alın bölgesi ile yapılabilecek olan mimikler, kişinin kontrolü ile kasılıp gevşetilebilen kaslar aracılığı yapıldığından, mimiklerin yorumlanmasında güvenilebilir yüz hareketleri (*dependable mimics*) olarak nitelendirilmektedirler. Bu mimikler yardımı ile içinde bulunan ruh durumu doğru olarak yansıtılabilmekte, duyguların gizlenmesi zorlaşmaktadır<sup>102</sup>.

Alnın kırıştırılması, diğer yüz özellikleri ile birlikte okunduğunda; şaşkınlık, derin düşünce, gerilim, endişe, korku ya da ilgi belirtebilmektedir. Kaşların hareketleri de alında olduğu gibi, değişik duygusal durumları yansıtılabilmektedir. Şaşkınlık, korku ya da bir şeyin farkına varılması sırasında kaşlar yukarı kaldırılmakta, endişelenildiğinde, ilgilenildiğinde ya da kızıldığı zamanlarda ise aşağı indirilmektedir.

Alın ve kaşların yüz okuma sanatı içinde taşıdıkları anlamlar şu şekilde özetlenebilir: Geniş bir alın ya da saç çizgisinin aşağıda olması ile dar bir alın yüz izlenimine

<sup>101</sup> Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.44.

<sup>102</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss. 244-245.

anlam katmaktadır. Geniş ve yüksek alın ciddiyet ve olgunluk, düşünmek için ayrılan uzun zaman ve enerjinin bir göstergesi olarak yorumlanmakta, yüksek ancak dar bir alın ise, insan ilişkilerini ikinci plana iten, daha çok bilimsel alanlarda çalışmaya önem veren kişilerin alınları olarak değerlendirilmektedir. Dar ve geniş bir alın, sabırlı ve mükemmeliyetçi, dar ve fazla geniş olmayan bir alın sahibi ise, sorumluluk almaktan çekinen, dikkatsiz bir kişilikle özdeşleştirilmektedir. Alındaki çizgilerde yüz okuma sanatı içinde anlam taşımaktadır. Buna göre; alını boydan boya yatay olarak geçen tek ve düzgün tek çizgi, kişinin çok çalışkan ve iş ortamında başarılı olabilecek bir kişi olduğunun, alındaki iki çizgi, kişi için iki önemli alan olduğunun, alındaki birbirine paralel üç çizgi algılama hızı yüksek olan, kuvvetli bir hafızaya sahip olduğunun, çok sayıda, ince ve belirli bir paterni olmayan çizgiler kişinin sağlığının fazla iyi olmadığını ve düz olmayan, “v” harfine ya da “uçan kazlar” a benzetilen çizgiler ise, asosyal ve gündelik yaşantının getirdikleri ile ilgilenmeyen kişiliklerin göstergeleri olarak yorumlanmaktadır. Benzer şekilde, alını dikine kesen tek bir çizgi, güçlü ve inatçı, kaşlar arasında iki dikey çizgi, yüksek adalet anlayışına sahip bir kişiliğin göstergesi olarak değerlendirilmektedir<sup>103</sup>.

Kaşlarla yapılan mimiklerin yanı sıra, şekilleri de yüz okuma sanatı ile ilgilenen kişiler tarafından incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kaşlar yüzün ifadesini sertleştirme ya da yumuşatma gücüne sahiptirler. İnce kaşlar, bir kadına olgun bir izlenim kazandırırken, kemer tipi kaşlar dramatik olarak yorumlanmaktadır. Seyrek kaşlar erkekte ya da kadında yüze daha yumuşak bir anlam vermekte, kaşlar arasındaki dikey çizgi, yüze ilgi ve endişeli bir ifade katmaktadır<sup>104</sup>.

Kaşların hareketi duygusallık ya da konuşma açısından değerlendirilmektedir. Kaş hareketleri, bir yandan duygu ifadesi diğer yandan ise, iletişim sinyali olarak yorumlanmaktadır. Bu noktada kaş hareketlerinde, göz kapaklarının verdiği ve ağız çevresindeki sinyaller ile birlikte, dikkat edilmesi gereken üç nokta vardır<sup>105</sup>:

---

<sup>103</sup> Boye De Mente, *Face Reading For Fun & Profit*, Dell Publishing Co., New York, 1969, ss.10-12, 17-21.

<sup>104</sup> Ken Cooper, a.g.e., s. 104.

<sup>105</sup> Otto Schober, a.g.e., ss. 45-46.

1. Konuşma sırasında, kaşlar ses tonu ve el hareketleri ile uyumlu olarak konuşmacıyı destekleme ya da soru mimiği şeklinde kelime aramasının bir sinyali şeklinde kullanılabilirler.
2. Dinleyici konumundaki kişinin geribildirim beden dili dışavurumları ile gözlemlenebilmektedir. Bu aşamada başın sallanması, gülümsemek, kaşlar ile evet ya da hayır işaretleri ile konuşmayı değerlendirmek gibi hareketler yapılabilmektedir.
3. Kaş hareketleri konuşma bağlamı dışında da kullanılabilir. Bakış şeklindeki selamlaşma da, bir başka deyişle göz selamı bu duruma dahildir. Göz selamı, kaşların ve göz kapaklarının kısa bir süre için yukarıya çekilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

Kaşlar ve alın bölgesi ile yapılabilecek mimikler sınırlı sayıdadır. Genel hareketler özetlenirse:

- Kaşların buruna yakın iç bölümleri yukarı kaldırılıp, alının ortasında yatay çizgiler oluşmuşsa, kişi gülümsüyorsa bile asıl hissettiği duygu üzüntüdür. Benzer şekilde gülümserken, kaşların her ikisi birden yukarı kaldırıyor ve birbirlerine yaklaştırılıyorsa, hissedilen endişe ya da korkudur. Son olarak gülümsemeye dudakların ince bir çizgi şeklini alması, kaşların aşağıya ve buruna yakın olarak içe çekilmesi eşlik ediyorsa, kişi kızgınlığını sözsüz olarak dışavurmaktadır.
- Hissedilen kızgınlık duygusu ile kaşların gerilmesi, alın bölgesinde değişikliklere neden olmaktadır. Bu durumda alın bölgesindeki kaşlar kaşları aşağıya ve içe doğru çekmekte ve iki kaş arasındaki deride dikey çizgiler oluşmaktadır.
- Tek kaşın yukarı kaldırılması ve buna yan bir gülümsemenin eşlik etmesi, kişinin karşıdaki kişi ya da olayı onaylamadığının, alayla yaklaştığının göstergeleri olmaktadır.
- Karşılaşan insanların birbirlerini selamlama şekillerinde de kaş ve alın bölgesi önem taşımaktadır. Birbirlerini uzun zaman görmeyen kişiler, karşılaşmalarında gözlerini açarak, alınlarını kırıştırıp, kaşlarını yukarı kaldırır. Bu ifadeyi destekleyen bir diğer mimik içten bir gülümsemedir.

- Bir kişi ya da bir yeri tarif ederken, sözel ifadeye kaşların kaldırılarak, gidilmesi gereken yön ya da kişi parmakla gösterilmektense, kaşlarla gösterilebilmektedir.
- Gözlerin akları görülecek şekilde gözyuvaları içinde yuvarlanarak, kaşların aşağıya doğru çekilmesi “inanabiliyor musunuz?” ya da “işte yine başlıyor!” sözel ifadelerin sözsüz karşılıkları olarak yapılabilmektedir.
- Elle çenenin tutularak yapıldığı eleştirel değerlendirmelerde, kaş ve alın bölgesinde de değişimler oluşmaktadır. Kaşlar içlerinden aşağı doğru çekilmekte ve alında yatay kırışıklıklar belirlemektedir.

## 2. Göz Kapakları-Gözler Bölgesi

Mimiklerin arasında gözlerin ayrı bir yeri vardır. Gözler, hemen her toplumda insanın “ruhun aynası” olarak nitelendirilmektedir. İnsanlar bilincinde olmasalar da başkalarının bakışlarına önem vermektedirler. Vücutun diğer uzuvlarından farklı olarak göz, beynin kendisini dışa yansıttığı yoldur. Bu durumun nedenini de gözlerin çoğu zaman farkında bile olunmadan iletişim kurmaya yardımcı olmalarıdır.

Tüm beden dili hareketleri arasında, gözlerle yapılanlar en açıklayıcı olanlar olarak görülmekte ve sözsüz iletişimin bir çalışma alanını (*oculesics*) oluşturmaktadır. Gözlerin aynı toplum içinde varlığını sürdüren ve aynı kültürel alt yapı ile yetişmiş kişilerin, karşılarındakilerin gözlerini okuyarak onların düşündüklerini, hissettiklerini anlamaları mümkün olmaktadır. Bir önceki cümle ile bağlantılı olarak da “gözleri parlamak”, “gözlerine dik dik bakmak”, “gözünün ferinin kaçması” gibi deyimler aynı toplumdaki kişilerce aynı şekilde ve değerde anlaşılmaktadır.

Günlük yaşamda, anlam aktarımında sık sık başvurulan bir sözsüz iletişim kanalı olan gözün ve bakışın, rolü hakkında gözlemler yapılmış ve yapılmaktadır. Gözlerin renklerinden, bakış yönlerine, büyüklüklerine kadar birçok konu üzerinde incelemeler yapılmış ve çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bu konuda gözlerin, sözsüz iletişimde taşıdığı önem konusunda yapılan bir araştırma, ilişkide bulunulan kişilerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesinde gözlerin belirgin bir rol oynadığını açığa çı-



karmıştır. Konuşurken karşısındakinin gözlerinin içine bakan, gözlerini kısık değil, açık tutan, bakışlarının yere değil, yukarı yönelten kişiler olumlu; bunların tersini yapanlar ise olumsuz olarak tanımlanmaktadır<sup>106</sup>.

Gözün anlam taşımadaki rolü üzerine yapılan diğer gözlemler, gözbebeklerinin büyüyüp, küçülmesini temel almışlardır. Buna göre belli ışık durumlarında, kişinin ruh hali ve tavrı olumludan olumsuz veya olumsuzdan olumluya geçerken gözbebekleri küçülüp, büyümektedir. Heyecanlanan birisinin gözbebekleri normal büyüklüklerinin dört katına çıkabilmekte, kızgın, olumsuz bir ruh halinde ise, gözbebeklerinin “minik boncuk gözler” ya da “yılan gözler” olarak bilinen şekilde küçülebilmektedir<sup>107</sup>.



**Resim 7.** Gözbebeklerinin büyüyüp küçülmesi

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s. 132.

Gözbebeklerinin büyüklüğünün, bakan kişinin baktığı şeye ilgi duyup duymadığını belirtmesine ilişkin çeşitli gözlemler araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Gözbebeklerinin ölçülmesi (*pupilometrics*) olarak bilinen teoriye göre; hoş giden bir nesne ya da kişiye doğrudan bakılmakta, tam tersi bir durumda ise gözler o nesne ya da kişiden aksi yöne çevrilmektedir. Konu üzerine yapılan bir çok testten elde edilen bulgular; büyüyen gözbebeklerinin ilgiyi, küçülen gözbebeklerinin ve bakışların kaçırılma-

<sup>106</sup> Merih Zillioğlu, a.g.e., s.199.

<sup>107</sup> Allan Pease, a.g.e., s. 118.

sının ise ilgisizliği ifade ettiğini desteklemiştir. Ayrıca ilgi duyulan nesne ya da kişiye bakılırken gözlerin kırpılış hızları artmaktadır. Bu konuda bilgili olan eğitmenler, öğrencilerinin gözbebeklerini ve bakışlarını izleyerek konunun ilgi çekici bulunup bulunmadığını ya da öğrencinin dikkatinin dağılıp dağılmadığını rahatlıkla gözlemleyebilmektedirler<sup>108</sup>.

Gözbebeklerinin büyüklüğüne ilişkin gözlemlerden biri süpermarketlere yerleştirilen gizli kameralar aracılığı ile yürütölmüştür. Gizli kameralar müşterilerin hangi malların önünden gezerken gözbebeklerinin açıldığını filme almışlardır. Bu teknik, reklamcıların ve satış sorumlularının işelerine de yarar sonuçlar ortaya çıkardığında üzerinde önemle durulmuş ve geçerli bulgular toplanabilmiştir. Psikologlar da, değişik resimlere bakan kimselerin gözbebeklerinin büyüklüğünü ölçömlemişlerdir. Bu ölçömlelere göre; bir kişinin gözbebeği, bakığı nesneye duyduğu ilgi oranında büyümektedir. Örneđin, çığlak kadın resimlerine bakan erkeklerin gözbebekleri, %18, çığlak erkek resimlerine bakan kadınların is, %20 oranında büyömmüştür. Benzer bir gözlem sonucuna göre; aç insan yiyeceğe, susuz insan ićeceđe baktığında, gözbebekleri açlığı ve susuzluğu oranında büyömmüştür<sup>109</sup>. Sonuç olarak insanların ilgi duydukları nesnelere ya da kişiler bakarken gözbebekleri farkında olmadan normal boyutlarının dört katı kadar büyöyebilmekte, hoşlanmadıkları şeylere bakarken ise küçölmektedir.

Gözbebeklerinin büyümesi, kişinin daha sevimli, dost canlısı ve daha çekici olarak görölmesine de yardımcı olmaktadır. Gözbebeklerinin büyüklüğünün, insanların hisleri üzerindeki rolü bebekler ve çocuklar tarafından da anlaşılmıştır. Bebeklerin ve çocukların gözbebekleri yetişkinlerin gözbebeklerinden daha büyüktür ve yetişkinlerin yanındayken onlara olabildiğince çekici görönererek sürekli olarak dikkatlerini çekme çabası ile gözbebekleri sürekli olarak büyömektedir.

Açılmış gözler ve büyük gözbebeklerinin ilgiyi yansıttığı düşüncesi günümüze ait olan yeni bir düşünüş değildir. Napolyon döneminde Fransız kadınlar, gözbebeklerinin daha büyük ve dolayısıyla ilgi çekici görönmelerini sağlamak için uzun dönem kullanıldığında körlüğe neden olabilen bir tür uyuşturuucu madde ieren güzel avrat otunu

---

<sup>108</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.190.

(*belladonna*) gözlerine damlatmışlardır. 1950'li yıllarda ise, aynı amaçla gözlere limon ya da limon kolonyası damlatılmıştır. Kadınların göz akları normalde erkeklerin gözbebeklerinden daha büyüktür, bu nedenle sahip oldukları doğal güzelliği kullanmak ve bakışmanın olumlu etkilerinden yararlanmak, karşıdaki kişi/kişileri etkileyebilmek için günümüzde de göz makyajından yararlanılmaktadırlar.

Gözbebeklerinin büyüklüğü ve beğenilme arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir deneyde, 200 erkek denek olarak kullanılmış ve iki grup şeklinde 100'erli gruplara ayrılmıştır. İlk gruba, çekici ve gözbebekleri oldukça büyük olan bir kadının resmi gösterilmiştir. Deneklere resimdeki kadın hakkındaki düşünceleri sorulduğunda, %80'ninin kadın hakkındaki ilk izlenimlerinin sıcakkanlı ve çekici olduğu belirlenmiştir. Ancak aynı kadının daha küçük gözbebeklerine sahip görüntüsü, ikinci 100 kişilik deneye gösterildiğinde, bu yeni denek grubunun %80'sinin aynı kadını bencil ve soğuk olarak nitelendirdikleri gözlemlenmiştir<sup>110</sup>.

Gözbebeklerinin büyüklüğünün insanlar üzerinde etkili olduğu gerçeğini kanıtlanmaya yönelik çalışmalardan bir diğeri, profesyonel kağıt oyuncularını ile yapılmıştır. Deneylerde profesyonel oyuncuların rakipleri, koyu renk gözlük takmışlar ve böylece gözbebeklerini saklamışlardır. Bu şekilde oynanan oyunda profesyonel olmayanların daha fazla el kazandıkları gözlemlenmiştir. Çünkü bir poker oyununda rakibine iyi kağıt gelmesi durumunda profesyonel olan oyuncu, rakibinin gözbebeklerindeki hızlı büyümeyi fark etmekte ve o elde oyunu yükseltmemesi gerektiğini hissetmektedir. Rakiplerin koyu renk gözlük takması, gözbebeği işaretlerini ortadan kaldırarak profesyonellerin daha az el kazanmalarına neden olmuştur<sup>111</sup>.

Gözün ifade potansiyelinin yüksek olduğunu bilen ve bunu kendi leyhlerine kullanmak isteyen bazı insanlar, gözü rahatsız etmeyecek normal ışıktaki bile siyah camlı güneş gözlüğü kullanmaktadırlar. Böyle ortamlarda güneş gözlüğü takan kişiler, poker

---

<sup>109</sup> Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.45.

<sup>110</sup> Joseph A. De Vito, a.g.e., s.230.

<sup>111</sup> Allan Pease, a.g.e., s.119.

oyuncularına ilişkin belirtilen deneydeki gibi kendileri ile ilgili bilgi vermek istemeyen, kendilerini esrarengiz olarak tanıtmak isteyen, kendilerini saklama arzusu içinde olan kişilerdir.

Gözbebeklerinin hissedilenlere göre büyüyüp, küçülmesinin yanısıra göz teması ya da bakış süreleri de kişilerarası iletişim açısından önem taşımaktadır. Konuşma esnasında bakışma, düşünme ile sıkı sıkıya bağlantılıdır ve kişinin olaydan ne kadar etkilendiğini göstermektedir. Bakışların süresinin değişik uzunlukta ayarlanabilmesi, konuşmayı kolaylaştırabilir. Gülümsemenin yanısıra vurgu vs. ve bakış süresi, kişinin ne demek istediğini anlayabilmek için önemli ipuçları olmaktadır.

Gözler, bakış süreleri açısından incelendiğinde uzun ve dik bakışlar karşıdaki kişiyi sıkmakta, kısa süreli olanlar ise kayıtsızlığı göstermektedir. Ayrıca göz teması az kullanıldığında, kişi sinirli ve güvenilmez, çok fazla kullanıldığında ise, güçlü ve saldırgan görünmektedir. Belirtilenlerin yanısıra bir soru veya bir söz yüzünden kişi kendisini rahatsız hissettiğinde, muhtemelen gözlerini kaçırıp başka tarafa bakarken, sinirlendiği zaman gözlerini karşıdakinin gözlerinin içine dikmektedir. Ayrıca gözleri dikmek; kişinin özel yaşantısına tecavüz sayılmaktadır. Davranış bilimciler geçmişte ve günümüzde dik bakışların korkuya sebep olduğunu, buna sihirli bir şekilde karşı konulduğunu göstermiştir. Çeşitli takı ve uğur getirdiği düşünülen eşya ile göz taklit edilerek, “kötü gözler” karşı korunma sağlanmıştır.

Göz teması ve süresi kişilerin sözlere duyulan güveni de etkileyebilmektedir. Bu durum, kişilerin bakış ve konuşurken karşılarındakilerine gözleri ile karşılık verdikleri süre ile ilgilidir. Bir kişi dürüst değil veya birşeyler gizliyse, bakışları karşıdakinin bakışları ile toplam zamanın üçte birinden daha az oranda karşılaşmaktadır. Bakışlar karşıdaki kişinin bakışları ile toplam iletişim süresinin üçte ikisinden daha uzun süre ile karşılaşıyorsa, bu durum farklı anlamlar içermektedir. Bu anlamlardan birincisi, konuşanlar birbirlerini ilginç ya da çekici bulmaktadırlar. İkinci anlam, konuşulan kişi saldırgan bir tutum içindedir ve gözbebeklerini de büyütürse, sözel olmayan bir meydan okuma içine girmiş olabilir<sup>112</sup>. Üçüncü anlam ise, aradaki

---

<sup>112</sup> Allan Pease, a.g.e., s.120.

iletişimin iyi olduğu, konuşan kişinin sıkılmadan dinlendiği ve dürüst bir biçimde konuşulduğudur. Bir kişi karşısındaki konuşurken, başka bir tarafa bakıp, yalnızca sorulan soruları cevaplıyorsa, karşıdaki kişinin sıkıldığını ve güvenilmez olduğu düşünülür.

Bakış süreleri özel bakış süresi ve kalabalıktaki bakış süresi olarak da farklılık gösterebilmektedir. Özel bakış süresi konuşulan kişinin yakınlık derecesine göre süre uzamaktadır. Bir konuşma sırasındaki göz teması, kiminle konuşulduğuna bağlı olarak toplam sürenin %25 ile %100'ü arasında değişmektedir. Temas süresi kişi konuşurken azalır, dinlerken yükselir. Normal olarak konuşurken %40 ila %60 olan göz teması, dinlerken %80'e çıkabilmekte<sup>113</sup>, Türkiye'de ise bu oran %75 oranına çıkabilmektedir<sup>114</sup>.

Göz temasının süresi kültürel farklılıklardan etkilenmektedir. Araplar göz göze gelmekten kaçınırken, Japonlar fazla göz temasını saygısızlık olarak yorumlarlar. Bu nedenle de konuşurken daha çok konuştukları kişinin boynuna bakmayı tercih ederler. Bakış süresi, kültürden kültüre değişse bile genel olarak bir saniye süre ile gerçekleşmektedir. Kamuoyuna açık görüşmelerde, örneğin sokakta yürürken, karşılaşılan bir kişinin yanından geçerken ona üç metre kalana dek belirtilen süre içinde bakılabilir, mesafe daralınca bakışlar çevrilir. Üç metre sınırına varmadan önce, karşılıklı olarak yolun hangi tarafından gidilmek istendiği mesajı karşı tarafa verilmektedir. Bu gidilmesi istenen yöne kısaca bakmak sureti ile belli edilir. Daha sonra kişi gideceği yöne doğru hareket etmekte, soruna ya da karışıklığa meydan vermeden iki kişi birbirinin yanından geçip, gitmektedir<sup>115</sup>.

Kalabalıktaki göz temasının en kötü kullanılış şekli kişiliğin önemsenmediği bakış olmaktadır. Bu bakış tarzı, karşıdaki insana normal süreden fazla bakılmama hakkını tanımaz. Sanki o kişi orada değilmiş gibi, gözlerinin içinde bakılır. Kızılan birine bakış çoğu kez bu şekildedir. Bunun tam tersi bir durumda ise göz teması iletişim ku-

---

<sup>113</sup> Ken Cooper, a.g.e., s. 107.

<sup>114</sup> Alim Şerif Onaran, *Dikkat! Vücudunuz Konuşuyor*, 2. Baskı, Akademi İnternational Yayınları, İstanbul, 2000, s. 71.

<sup>115</sup> Otto Schober, a.g.e., s. 58.

ran kişiler arasında kimin daha önemli olduğunun bir göstergesi olabilmektedir. Az göz teması kuran, kendisini daha üstün görmekte, karşısındaki ise, kendisinden üst konumda olan bu kişiden gözlerini ayırmamaktadır.

Göz göze gelip daha sonra yaklaşınca bakışların başka bir yöne çevrilmesi, birbirlerini tanımayan kişiler arasındaki ilişkinin problemsiz akışına yardımcı olmakta, ancak aynı hareket birbirlerini tanıyan kişiler arasında gerçekleştiğinde bir sorunun varlığı kaçınılmaz olarak görülmektedir. Gözle dışarıda bırakma hareketi, bilinçsizce yapılır ve karşındaki kişinin sıkıldığını, ilgisizliğini ya da kendisini üstün görmesini vurgular. Konuşma sırasında altı ila sekiz göz kırpış olan normal hızdan farklı olarak göz kapakları kapanarak bir saniye daha uzun süre kapalı kalırlar ve bu arada karşındaki kişi anlık olarak zihinden atılmaya çalışılır. Aynı hareket başın geri atılması ve uzun bir bakış ile destekleniyorsa bu karşındaki kişinin kendisini üstün gördüğünü dışavuran bir hareket olarak algılanmalıdır<sup>116</sup>.

Bazen konuşma sırasında gözler, karşındaki kişinin gözleri yerine yüzde ya da vücutta başka noktalara kaydırılabilir. Burada gözlerin bakış yönü en basit şekli ile konuşulan kişiye yönelikse samimiyeti ve ilgiyi, yere bakılıyorsa da üstünlüğü kabul lenmeyi ifade etmektedir. Karşındaki kişinin yüzünün hangi bölgesine bakıldığı da çeşitli anlamlar içermektedir. Bir görüşmenin sonucunu etkileyebilecek ve iletişim kurulan kişi tarafından doğru bir şekilde yorumlanabilecek dört temel bakış yönü sözkonusudur. Bu bakışlar; iş, sosyal, mahrem (flört) ve yan bakış yönüdür<sup>117</sup>:

- İş Bakış Yönü: İş ile ilgili konuşmalar gerçekleştirilirken, karşındaki kişinin alını ve gözleri arasında bir ovalin bölgenin olduğu varsayılır. Bakışlar bu bölgeye yöneltilerek, ikna edicilik boyutu artar, ciddi bir ortam yaratılır ve karşındaki kişi işin yapılması konusunda ciddi olduğunu anlar.

---

<sup>116</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.132.

<sup>117</sup> Allan Pease, a.g.e., ss. 120-122.



**Resim 8. İş Bakış Yönü**

**Kaynak: David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.73.**

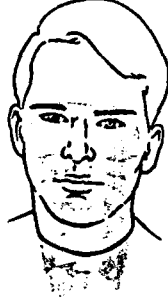
- Sosyal bakış; bakış yönü, karşıdaki kişinin göz seviyesinin altına düştüğünde sosyal bir ortam oluşmaktadır. Birisine bakma ilgili yapılan deneyler, sosyal içerikli bir karşılaşma sırasında bakanın bakışlarının, karşıdakinin yüzünde gözler ve ağız arasındaki bir üçgene baktığını göstermiştir.



**Resim 9. Sosyal Bakış Yönü**

**Kaynak: David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.73.**

- Mahrem (flört) Bakış: Bu bakışta gözler, çenenin altından kişinin vücuduna doğru yöneltilmektedir. Kadın ve erkekler bu bakışı birbirleri ile ilgilendiklerini göstermek için kullanırlar.



**Resim 10. Mahrem Bakış Yönü**

**Kaynak: David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.73.**

- Yan bakış ilgi ve saldırganlık duygularını iletmede kullanılmaktadır. Hafif kalkmış kaşlar ve bir gülümseme ile desteklenmekte ise, ilgi, aşağıya dönük kaşlar, çatık alın ya da aşağıya dönük ağız köşeleri ile birlikte, şüpheli, saldırgan ya da eleştirel bir tavır anlamına gelmektedir.

Farklı statüler, jenerasyon, etnik grup ve kültürlerden gelen kişiler, gözlerini farklı mesajları aktarmak için kullanmaktadırlar. Kuzey Amerikalılar çoğu zaman başka ülkelerden gelen insanların kendilerine dik dik baktıklarından ya da gözlerini üzerilerine diktiklerinden şikayet etmektedirler. Bunun nedenini ise, Kuzey Amerikalılar için 10 saniyeden uzun süren bir bakışın tehdit niteliği taşıyor olmasıdır. Güney Amerikalı ve Güney Avrupalılar ise, bakış sıklığını çok yüksek oranlarda kullanmaktadırlar. Japonlar ise bir saygı ifadesi olarak konuşurlarken, karşılarındakinin yüzü yerine, boynuna bakmayı tercih etmektedirler<sup>118</sup>.

Gözlerin bakış yönünü incelemeye ve ilişkinin boyutu buradan alınan mesajlara göre yorumlamayabilmenin yanısıra, bir kişinin aklından neler geçiyor olabileceğinin de bakışların izlenmesiyle anlaşılması olasıdır. Bir kaynağa göre, genel olarak sağ eli kullanan bir kişi eğer yukarıya daha sonra sola doğru bakışlarını yönlendiriyorsa, görsel bir hatırayı hafızasında canlandırdığı ; gözler yukarıya daha sonra sağa çevrili-

<sup>118</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s. 190.



sa yeni bir olayı gözlemediği; gözler yatay bir hat üzerinde sağa ya da sola hareket ettiriliyorsa konuşanın dinlendip, söyledikleri üzerinde düşünüldüğü; ve son olarak gözler aşağıya, daha sonra sola çevriliyorsa kişinin kendi içinde bir konuşma (içsel iletişim) gerçekleştirdiği tespit edilmiştir<sup>119</sup>.

Bir kişiye kitaplar, şemalar, grafikler vb. materyal kullanılarak görsel bir sunuş yapıyorsa, bakışların denetlenmesi konusu mesajın doğru aktarılıp, anlaşılmasında önem taşımaktadır. Araştırmalar beyne iletilen bilgilerin %87'sinin gözler, %9'unun kulaklar ve %4'ünün de diğer duyuvar aracılığı ile iletildiğini göstermiştir. Örneğin; konuşurken karşıdaki kişi görsel sunuşa bakıyor ve söylenenler ile görülenler arasında doğrudan bir ilişki kurulamıyorsa, iletilmek istenen mesajın sadece %9'u özümsemektedir. Mesajın görsel sunuşla ilgili olması durumunda ise, bu oran %25-30 oranında olmaktadır. Bakışların azami şekilde kontrol edilebilmesi için görsel sunuşu göstermek için bir kalem veya işaret çubuğu kullanılmalı ve görülenler aynı zamanda sözlü olarak da ifade edilmelidir<sup>120</sup>.

Göz kırpmada da, gözlerle yapılabilen bir mimik olarak, bir sözsüz mesaj aktarmaktadır. Göz kırpmak "tamam" ya da "seni kurnaz" anlamına gelebileceği gibi, ilişkileri yumuşatıcı bir mimik de olabilmektedir. Göz kırpmada, bazı durumlarda söylenen sözün hiciv kabilinden söylendiğini de belirtebilmektedir. Gözlerin aşırı kırılması ve göz sulanması da birer anlam içermektedirler. Göz kırpmada kişiyi sinirli ve yalan söyler görünmesine neden olurken, göz sulanması kişinin aşırı duygusal olarak nitelendirilmesine neden olabilmektedir. Gözün çok seyrek kırılması da yüze gergin ve katı bir ifade vermektedir<sup>121</sup>.

Gözlerle ilgili son olarak yüz inceleme bilimi olan fizyonomansiye dayalı bazı veriler üzerinde durmak gerekmektedir. Bu veriler kesinlik taşımamalarına karşın, yine de sözsüz iletişimin görsel olarak da gerçekleştirildiği düşünüldüğünde değinilmeleri gerekmektedir. Fizyomansi konusunda çalışmalara göre büyük ve iri gözler duygulu, etkili, yetenekli, önderlik özellikleri taşıyan; küçük gözler ise içe dönük, az

<sup>119</sup> Müjde Ker Dincer, a.g.e., s.63.

<sup>120</sup> \_\_\_\_\_, "Eye Contact", <http://www.chosun.ac.kr/>, Mayıs 1998.

<sup>121</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss. 105-108.

konuşan, kolay iletişim kuramayan kişilerde bulunmaktadır. Gözyuvarları iri olanların dengeli, düzenli yaşamları olan, ince ruhlu, durgun insanlar oldukları kabul edilmekte, masum ve meraklı olarak görülmektedirler. Bu tip kişiler değişikliği kolay kabul etmeyen, tutucu özellikleri ön planda olan kişilerdir. Gözyuvarları küçük olanlarsa, özellikle erkekler aşırı tutkulu olarak nitelendirilmektedirler. Yüzün orta bölümünde gözün büyüklük ve iriliği ile fazla yer tutması tutkulu bir yapıyı gösterir. Yukarı doğru çekik gözler kararlılık ve duygu yoğunluğunu, aşağı doğru çekik gözler ise iyi huyluluk ve iyi niyetliliğin simgesi olarak görülür. Siyah, yeşile dönük, kahverengi gözler kişinin canlı iç dünyasını, mavi gözler ise serüven duygusunu göstermektedir<sup>122</sup>.

### 3. Dudaklar

Dudaklar birçok duygunun yansıtılmasında mimikler olarak nitelendirilen beden dili dışavurumları arasında yer almaktadırlar. Dudakların, sözsüz mesaj taşıyıcılar olmaları etkisini sözel olarak da göstermekte, dudakların kullanıldığı çok sayıda deyim, iletişim kurarken dudakların üstlendiği görevi desteklemektedir. Sözü edilen deyimlerden bazıları; dudak bükme, dudak sarkıtmak, dudak ısırma. Belirtilen deyimlerde, dudakların şekilleri, kişinin o anki duygusal yapısını yansıtmaktadır. Örneğin, çocuklar öfke ile direnç gösterdikleri zaman alt dudaklarını öne çıkartırlar. Erişkinler dudaklarını kıvrarak somurtur, dudaklarını bükerek üstünlük gösteriminde bulunurlar.

Dudaklar, çevrelerindeki yüz derisinden keskin, belirli bir kenar çizgisiyle ayrılmış, kesin çizgili ve karakteristik bir çizgiye sahiptirler. Bu nedenle belli belirsiz değişikliklerin bile kolayca fark edilmesini sağlayan önemli bir görsel öge konumundadırlar. Dudakların yüzün başka taraflarından kırmızı olması dikkatleri üzerine çekmekte ve onlarda böylece fizyolojik bir değişiklik belirtisi göstermeseler bile, sırf bu özellikleri yüzünden orada bir cinsel dokunma alanı olduğunu ilan eder gibi durmaktadır<sup>123</sup>. Bu açıdan kadınların kullandıkları rujun renk ve sürülüş biçimi de dudakla-

---

<sup>122</sup> Mehmet Ali Bulut, *El ve Yüz Çizgilerinin Anlamı-Karakter Bilimi*, Tercüman Aile ve Kültür Kitaplığı Yayınları, İstanbul, 1988, ss. 80-85.

<sup>123</sup> Desmond Moris, *Sevmek Dokunmaktır*, 2. Baskı, Çev: E. Darıca, Sander Yayınları, İstanbul, 1980, s. 66.

rın verdiği iletileri çoğaltmış ve değiştirmiş, cinsel ilgiyi, isteği belirten özellikler kazandırmıştır. Dudaklarını belli belirsiz ve soluk rujla boyayan kadınların öncelikle bilgilerini, toplumdaki rol ve yerlerini belirtmek istemelerine karşın, dudaklarını çekici duruma getiren kadınların öncelikle cinsel içerikli ileti verdikleri ve dişiliklerini göstermek istedikleri kabul edilmiştir.

Karaktere ilişkin ipuçları bile dudaklardan okunabilmektedir. Fیزیomansiye göre; dolgun dudaklar kadını da erkeği de yumuşak, sıcak ve duyarlı göstermektedir. İnce dudakları kadınlar, rujlarını dudak çizgisinin dışına taşıyarak daha duyarlı bir görünüş kazanmaya çalışırlar. İnce dudakları insanlar fazla güçlülük, kararlılık, soğukkanlılık gösterir ve bu yüzden daha az duygusal görünürler<sup>124</sup>.

Dudaklarla mesaj aktarımına bakıldığında, yapılacak çok sayıda mimik olmasına karşın, üzerinde en çok ve önemle durulan hareket gülümseme olmuş ve mimikler arasında mutluluğun ifadesinin tüm yüz kaslarını etkileyen en belirgin göstergesi olarak sözsüz iletişim çalışmalarında yerini almıştır. Ayrıca gülümseme dudaklar ile yapılabilecek kişiliği en iyi yansıtan mimiktir. Bunun içinde yapılması gereken dudaklar kadar gözlerin de gülümsemesini sağlamaktır.

Gülümsemenin tarihsel sürecine bakıldığında, tarihin ilk dönemlerinde her ne kadar bir tehdit hareketi olarak kullanılmakta olsa da, günümüzde tehdit edici olmayan hareketlerle birlikte keyiflenmeyi göstermekte kullanılmaktadır. Ayrıca gülümseme genellikle sevinç gösterisi olmaktan ziyade, partnere yönelik, sosyal ilişkiyi sağlayan, pozitif bir sinyal olarak kullanılmaktadır. Selamlaşma esnasındaki bilinçli olarak yapılan gülümseme, öfke ya da aşağılamayı değil, tam tersine partnere karşı takınılan pozitif tavrı göstermektedir<sup>125</sup>.

Gülümseme, içten olup, olmaması noktasında farklı nitelikler kazanmaktadır. Her yüzün bir dinlenme durumu vardır. Bu, kişinin yüzünün “nötr” olduğu ve kontrollü bir

<sup>124</sup> Boye De Mente, a.g.e, ss.51-59.

<sup>125</sup> Otto Schober, a.g.e., s.45.

duygusallık yansıtmadığı, ancak poker yüzü denilen duyguları gizleyen ifade şekli ile aynı değildir. İş ortamında çalışırken, kişiler çoğunlukla yüzlerini nötr konumda tutmayı tercih ederler. Bazı insanların ağızlarının köşesinde bir gülümseme ya da somurtma çizgisi vardır. Dudak köşelerindeki dikey çizgi ise, sık sık gülümseme etkisi yaratır. Ayrıca yüz kaslarının bilinçli olarak kullanılması birbirine zıt sinyallerin ortaya çıkmasına, örneğin, sahte bir gülümsemeye neden olabilmektedir. Bu tür gülümseme gerçek gülümseme gibi simetrik değildir. Bu pozitif ve negatif mimiklerin bileşimi “heyecanın örtülmesi” olarak adlandırılmaktadır<sup>126</sup>.

İçten gülümsemelerde, yüz simetrisi sağlanmıştır. Kişinin gözleri parlamakta, göz kenarlarında “karga ayakları” oluşmakta, burun derisi yüzle birlikte gerilmektedir. Gülümseme etkili bir iletişim aracı olmasına karşın, bazı durumlar da iletişimi engelleyen bir maske haline de dönüşebilmektedir. Bu tür bir gülümsemede dişler gösterilmemekte, sadece dudaklar yana doğru esnetilmektedir. Gülümseme bu amaçla kullanıldığında, gerçek duyguları gizlemek ya da kişinin kendisini toplaması için gereken zamanı kazanması için yapılan bir mimik haline gelmektedir. Bu tip bir gülümseme her çeşit durum karşısında otomatik olarak gösterilen bir tepkidir. Kişi bir yandan gülümserken, diğer yandan durum değerlendirmesi yapmakta ve kendisini tepki vermemek için kontrol altına almaya çalışmaktadır. Maske görevi yapan gülümseme, sürekli halkın karşısında olan kişilerin “profesyonel” gülümsemesine benzemektedir. İçten bir gülümsemede görülen mimikler, profesyonel olarak görülen maskeleyen gülümsemesi, gözlere ulaşamaz<sup>127</sup>.

---

<sup>126</sup> Carley H. Dodd, a.g.e., s.173.



**Resim 11. İçten Gülümseme**

**Kaynak: David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s. 247.**

Bu tür gülümsemelerin yanısıra nadiren gülümseyen ya da gülerken ağızlarını elleriyle örten kişiler de söz konusudur. Sergilenen yapmacıklı tavırlar, kişinin özgüven yoksunluğu, yaşlanmaktan çekindiği, dişleri ile sorunu olduğu ya da aldatmaca olarak yorumlanabilir. Dudakların bir kenardan yukarı doğru kalkması (yarım gülümseme) ve başın hafif eğik tutulması, kişinin içinde bulunduğu melankolik ruh yapısının ya da ukalalık hislerinin dışavurumu olarak yorumlanmaktadır. Burnun hafif bir burkulma hareketine eşlik eden yarım gülümseme, memnuniyetsizliği yansıtan bir “surat ekşitme mimiği” olarak adlandırılmakta, yolunda gitmeyen bir olay ya da durum karşısında kişinin olumsuz duygularını mimiklere dökmesi olarak algılanmaktadır<sup>128</sup>.

---

<sup>127</sup> Julius Fast, **Beden Dili, Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşur**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.66.

<sup>128</sup> \_\_\_\_\_, “Konuşan Bedenler”, **Capital**, Mart 1997, Yıl:5, Sayı:3, s.115.



**Resim 12. Dudak Bükme Hareketi**

**Kaynak:** David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.247.

## **B. JESTLER**

Jestler, genel olarak, baş, eller, kollar, bacakların hareketleri ve vücudun genel duruşu (postür) ile ilgili tüm hareket biçimlerini kapsayan bir beden dili alanıdır. Mimiklerde olduğu gibi jestlerin kullanımı da bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar yaşanan bölge, ait olunan sosyo-kültürel yapı ve kişinin kendi içinde yaşadığı duygusal yoğunluktur<sup>129</sup>.

- Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre sıcak iklimlerden gelen insanların jestleri daha fazla ve vurgulayıcı olmaktadır. Kuzey ve soğuk ülkelerden gelen kişiler ise, jestlerini sınırlı bir şekilde kullanmaktadırlar.
- İklim özelliklerinin yanısıra, toplumun hangi kesiminden geldiğinin de jestlerin kullanımı üzerinde etkisi gözlemlenmiştir. Toplumun alt sosyo-kültürel kesiminde jestler, üst sosyo-kültürel düzeye göre daha fazla kullanılmaktadır. Bu yaklaşımın temeli, 19. Yüzyılda İngiltere’de Victoria döneminde yayınlanan İyi Toplumun Alışkanlıkları (*The Habits of Good Society*) adlı kitaba dayanmaktadır. Bu kitapta belirtilen yöntemlerle, kişiler beden dillerini daha az kullanmakta ve bu şekilde duygularını gizleyebilmektedirler. Orta Avrupa ve İngiltere’de aristokrat ailelerin ço-

<sup>129</sup> Zuhal ve Acar Baltaş, a.g.e., ss. 58-60.

cuklarına yönelik eğitim veren yatılı okullarda, yemek yerken öğrencilerin kotuklarının altına kitap yerleştirilmekte ve hareketleri sınırlandırılmaktadır. Günümüzde ise, duyguların özgürce ifade edilmesi önem taşımakta, her sosyal düzeyde kişiler jestlerin yardımı ile iletişim kurmaktadır. Özellikle kalabalık insan topluluklarının önüne çıkan bir politikacı kollarını açmakta, bü-yük ve geniş jestler yapmakta, topluluğu bu yolla etkilemeyi amaçlamaktadır. Ellerin havaya kaldırılması, yumruk ya-pılması başarıyı, gücü ve mücadeleyi hissettirdiği için, topluluğu heyecanlandırmakta ve olumlu yönde etkilemektedir.

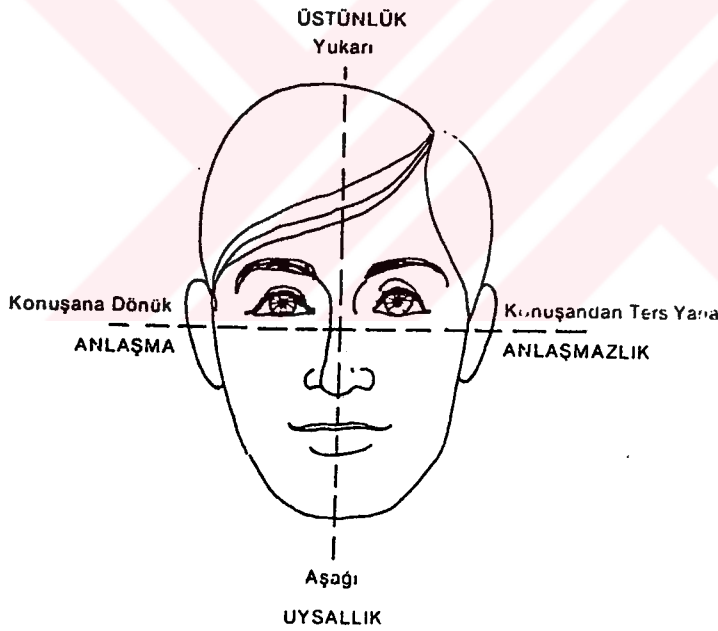
- Jestleri kullanma konusunda toplumlar ve insanlar arasındaki farkların yanısıra, her bireyin kendi içinde de büyük farklar söz konusudur. Kişi jestlerini farklı durum ve zamanlarda farklı şiddet ve sıklıkta kullanabilmektedir. Bu farklılığı insanın içinde olduğu duygusal durum belirleyebildiği gibi, konunun kişi için taşıdığı duygusal önem de belirleyebilmektedir.

Konuşurken ellerin ve kolların hiç oynatılmaması, başın dinlenen ya da konuşulan kişiye doğru çevrilmemesi, duruşun ve bacakların sabit tutulması konuşan kişiyi renksiz, konuşulan konuyu ise monoton bir şekle sokmaktadır. Bunun yanında insanların herhangi bir duygu ya da düşünceyi aktarırken, hiç hareket etmeden durması neredeyse imkansızdır. El hareketleri konuşmaya ritim ve vurgu katarak, konuşmanın duygusal tonunu da ortaya koymakta, kollar ellerin aktarmakta olduğu mesajı güçlendirmekte, baş hareketleri, beden duruşu ve bacaklar da sözle ifade edilen, bazı durumlarda ise, sözsüz olarak ifade edilmek istenen duyguların doğru şekilde anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

## 1. Baş Hareketleri

Başın çeşitli duruş biçimleri iletişim sürecince iletişimin içeriğini etkin olarak belirleme ve aktarma gücüne sahiptir. Başın bu bağlamda yukarıya, aşağıya ve yanlara olan hareketleri söz konusudur. Bu hareketler bir taraftan insanın iç dünyasının yansıması olan anlatım jestlerini, diğer taraftan da şematik jestleri oluşturmaktadır.

Anlatım jesti olarak baş hareketleri, alın ortasından gelip, burundan geçerek çeneye gelen bir dikey çizgi ile, kulaklardan gelerek göz altından geçen bir yatay çizgi ekseninde değerlendirilir. Başka bir ifade ile, görünmeyen bir çubuk kulaklardan geçmekte, diğer bir çubuk ise başın üstünden girip, çenenin altından çıkmaktadır. Bu iki çubuk eksen görevi görmektedir. Baş ilk çubuk yani kulaklardan geçen “benlik çizgisi” etrafında öne arkaya hareket edebilmekte ve başın ortasından çeneye kadar uzanan “başkaları çizgisi” etrafında ise, sağa sola dönebilmektedir. Yatay çizgi üzerindeki hareketler kişinin kendisini belirli bir durumdaki yaşantıda algılayış ve değerlendirilişi ile ilgilidir. Bunlar kişinin yaşanan durum ile ilgisini kurara ve tutumlarını yansıtır. Yukarıdan aşağıya doğru olan dikey çizgi ise kişinin diğer insanlara karşı takınılan tavır ve hissedilen duygularla ilgili durumu yansıtan hareketleri içermektedir<sup>130</sup>.



**Resim 12 . Başın Durumları**

**Kaynak: Ken Cooper, a.g.e., s.98.**

<sup>130</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss. 97-98.



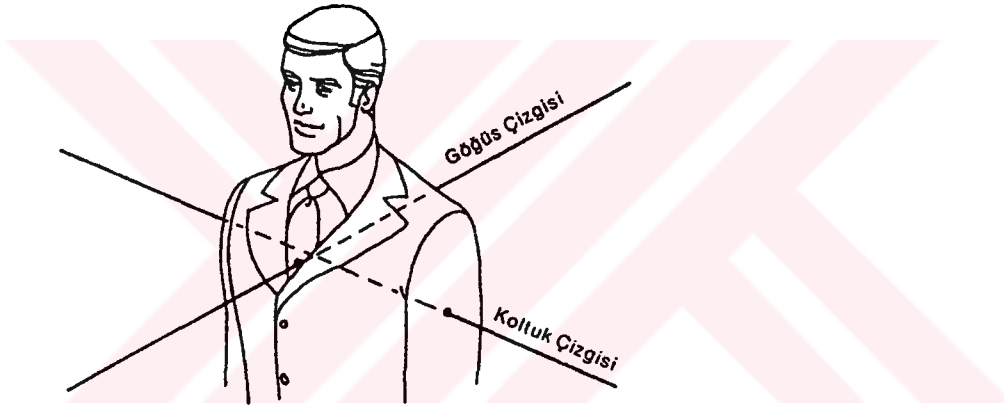
Başkaları ve benlik çizgileri üzerinde baş, dört temel durum alabilmektedir. Yatay eksen benlik çizgisi, üzerinde yukarıya kalkık bir baş durumuna karşı çıkıştan, üstünlüğe kadar çeşitli duyguları yansıtabilir. “Burnu havada” olmak bu baş durumunun, toplumsal bir anlatımıdır ve kişinin hissettiği üstünlük yansıtılmaktadır. Yatay eksen üzerinden aşağıya bakan, göğüse yakın baş hareketleri ise, uysal, çekingen, kabullenici bir duygu durumunun anlatımıdır. Böyle bir ifade “başı önünde”, “boyun eğen” ya da “boyunu bükük” insan tanımına örnek oluşturmaktadır.

Başın yatay yani başkaları ekseni üzerindeki hareketleri kişi/kişilere dönükse anlamak ve anlaşma eğilimi, onların tesindeki bir yöne dönükse anlaşılmayacağı ve anlaşmazlık duygusu hakimdir. İnsan kendisine yakın bulduğu kişi ya da görüşlere doğru başı ile hafif yakınlaşmakta, uzak bulduğu, onaylamadığı kişi ya da görüşlerden de başı ile hafifçe uzaklaşmaktadır.

İnsanın şematik baş jestleri, anlatım jestlerinden daha çeşitlidir. Şematik jestler arasında en çok kullanılan “evet” ve “hayır” jestleridir. Başın yukarıdan aşağıya doğru sallanması nerede ise, evrensel olarak “evet” ya da onay anlamına gelmektedir. Bir çeşit boyun eğme anlamı taşıyan bu hareket, sağır ve körler tarafından da, kabul etme anlamında kullanılmaktadır. Başın sağa sola sallanması ise “hayır” ya da reddetme anlamını yansıtmaktadır. Bu hareketin bebekken öğrenilen bir davranış olduğu düşünülmektedir. Doyunca bebeğin ya da çocuğun yemeğinden yana başını ters yöne çevirmesi, daha sonra bu hareketin bir şey istenmediği ya da rededildiğinde yapılması şekline dönüşmektedir.

Şematik jestlerden söz ederken, göğüsün odak noktası, beden dilinin ifade merkezi olarak kabul edilen göğüsün ortasından geçip, kürek kemiklerinin arasından çıktığı varsayılan bir çizgi ekseninde yapılan hareketlere de değinmek gerekmektedir. Çünkü bu hareketlerle baş ile yapılan jestlerin anlamları güçlenmekte ya da zayıflamaktadır. Sözü edilen hayali çizgi göğüste kesiştiği noktaya “merkez” adı verilmektedir. Merkez, kişinin kendisi ve çevresindekiler hakkında ne düşündüğünü ortaya koymaya yarayan, diğer koşullara bağlı olmaksızın kullanılabilen bir beden dili işaretidir. Merkez; açık, kapalı, saldırgan ya da uysal olabilmektedir. Ayakta durulması ve

yüzün iletişimde bulunulan kişiye döndürülmesi, konuşulan ya da dinlenen kişiye karşı açık bir merkezin oluşturulması olarak yorumlanmaktadır. Kişi ceketini ya da yeleğini düğmeleyerek , kollarını kavuşturarak, iskemleye ters oturarak ya da karşıdaki kişi ile yüz yüze konuşmak yerine omuzlarının üzerinden bakarak konuşuyorsa, merkezini kapalı tutmaktadır. Kişinin göğüsü dışarıda, omuzları geride ve çenesi dışarıya yönelirken, merkez saldırgan, omuzlar aşağı düşmüş bir konumda ise, merkez uysal bir görünüm sergilemektedir. Genelde açık bir merkez, karşıdaki kişiye karşı dost ve olumlu bir tavır içinde olduğunu yansıtmaktadır<sup>131</sup>.



**Resim 13 . Göğüs Merkezi**

**Kaynak:** Ken Cooper, a.g.e., s.93.

Bundan başka başın şematik jestleri ile küçük hareketlerle karşıdaki insanları cesaretlendirici ya da reddedici mesajlar verilebilir. Bu kısa mesajlar kişilerarası iletişimlerde kişilerin birbirlerine karşı duydukları hoşlanma ve hoşlanmamanın temelin-

<sup>131</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss. 92-94.

de, kelimelerle ifade etmekte zorluk çektikleri olumlu ve olumsuz duyguların arkasında yatmaktadır. Bu amaçla insanlar üç temel baş pozisyonunu kullanmaktadırlar<sup>132</sup> :

- Birinci duruşta, kişinin baş yukarıdadır ve duyduklarına karşı nötr bir tavır sergilemektedir. Baş genellikle hareketsiz olup, ara sıra küçük eğilme hareketleri yapabilir. Bu konumda eli yanağa götürerek yapılan değerlendirme hareketleri sıklıkla kullanılır.
- Göğüs merkezi açık olarak başı yana döndürmek ve ara sıra başın öne eğilmesi anlaşmadan başka anlamlara de gelebilmektedir. Genellikle bu durum dikkatin belirtisi olmaktadır. Pek çok kişi daha iyi dinlemek için başlarını hafifçe yana çevirmektedir. Ayrıca dinlerken başın hafifçe sallanması, eli çeneye götürme yani değerlendirme hareketleri yapılarak öne eğiliniyorsa dinleyen kişi konuşan kişide “anlaşıldım” duygusu yaratmakta, rahatlık vermekte ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Başı yana çevirme, değerlendirme veya derin düşünce işareti de olabilmektedir.
- Üçüncü baş pozisyonunda ise, dinleme konumundaki kişinin başını hafif bir biçimde yukarı kaldırması, konuşan kişide rahatsızlık yaratabilir. Konuşan kişi böyle bir baş hareketi karşısında büyük bir olasılıkla söylediklerini tekrarlamaya ya da sesini yükseltmeye başlayacaktır. Dinleyici konumundaki kişi de, olumsuz hatta yargılayıcı bir yapı sergilemektedir.

## 2. Eller

Eller, insanın kendisini ifade etmede kullandığı en duyarlı organlar olarak nitelendirilmektedirler. Bunun temelinde yer alan neden, insanın elinin becerisinin gelişmesi ile beynin biyolojik gelişiminin birbirine paralel olmasıdır. İnsanın işaretparmağı ve başparmağının evrimi, bilim ve tekniğin günümüze kadar geliştiremediği bir duyarlılıkta hareketli bir organın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir çocuğun parmağının ucunda bir santimetre karede 6.000 sinir hücresi sonlanmaktadır. Bu kapasite ile insan,

---

<sup>132</sup> Allan Pease, a.g.e., ss.106-107.

parmakları arasındaki bir saç kılını ya da bir toz zerresini algılayabilmektedir. İnsan beyinde başparmak ve işaretparmağını kontrol eden hücrelerin kapladığı alan, baş ve bütün duyu organlarının kapladığı alana eşit, ayağın kapladığı alandan da on kat fazladır<sup>133</sup>. Bu nedenle ellerin tecrübeleri, beyne yeni düşünce ufukları açmış ve açmaktadır. İnsan, beyninin düşünüp hayal ettiğini elleri aracılığıyla gerçekleştirebilmekte, düşüncelerini fiziksel olarak ortaya koyabilmektedir.

Bir eşya ya da içinde bulunulan bir durum hakkında eller yardımı ile bilgi vermenin kökeni insanlık tarihinin ilk dönemlerine kadar gitmektedir. İnsanların kendilerini kelime ya da çizgilerle ifade edemedikleri dönemde, tek iletişim aracı olarak eller kullanılmıştır. Geçmişte el işaretleri ile cisimler, izlenimler, duygular ve düşünceler anlatılmıştır. Ancak insanın dil becerisinin ileri düzeyde geliştiği günümüzde el işaretleri hala ifadeyi tamamlayıcı ve anlamı pekiştirici etkiye sahiptir. Ellerin konuşma sırasındaki temel görevi, konuşmanın kişi tarafından önemli görülen noktalarını vurgulamaktır. Bazı durumlarda ise, kişi karşısındakinin anlatmak istediğini bir tek el işaretinden bütünü ile anlayabilmektedir. Örneğin beğenilen bir yemek ardından parmak uçlarının bir araya getirilmesi; bir konudaki tartışmayı bitirmek için elin yatay bir şekilde kesme hareketi yapması, kişinin acıktığını anlatmak için elini midesine vurması ya da parmaklarını toplayarak elini ağzına götürmesi yeterli olmaktadır.

İnsanların ellerini kullanışlarının üç temel şekli vardır. Birinci şekilde avuç içi açık olarak havaya bakmakta, ikinci şekilde avuç içi yere dönük tutulmakta ve üçüncü şekilde avuç kapalı, parmak ilerde bir şeyi işaret ediyor konumda durmaktadır. İnsanlar avuç içlerini bilinçsiz olarak duygu, düşünce ve iç dünyalarına ilişkin bilgi aktarmada yoğun bir biçimde kullanılmaktadırlar. Aynı ses tonunu ve kelimeleri kullansa bile kişi, sadece avuç içini kullanışındaki farklılık nedeni ile karşısındaki kişiyi rahatsız edebilmekte, bir sorun yaşayabilmekte ya da beklentilerini ifade edebilmektedir.

Elin temel şekillerinden olan açık duran bir el, karşısındaki kişiye içini göstermektedir. Böyle bir duruşta elin sahibi kendisini açıklık ve içtenlikler karşısındaki kişi/kişilere sunmaktadır. Tarih boyunca açık avuç; gerçeklik, dürüstlük, sadakat ve tesli-

---

<sup>133</sup> Zuhul ve Acar Baltaş, a.g.e., ss. 53-54.

miyetle bağdaştırılmıştır. Örneğin, birisi karşısındaki kişiye açılmaya ya da gerçeği söylemeye başladığında avuçlarının tamamını ya da bir kısmını karşısındaki kişi açmaya başlamaktadır. Çünkü çoğu insan avuçları açıkken yalan söylemekte zorlanmaktadır. Örnekte de görüldüğü üzere el hareketleri kişileri daha açık davranmaya da teşvik edebilmektedir.

Avuç içinin aşağı dönük olması, elin tersinin yukarı ya da karşıdaki kişiye bakması, kişinin hassas yönünü paylaşmak istememesi şeklinde yorumlanmaktadır. İletişim süreci içinde karşısındaki kişiye elinin tersini gösteren kişi, duygularındaki güvensizliği örtmeye çalışıyor olabileceği gibi, karşısındaki kişiden birşeyler gizliyor da olabilir. Bunun yanısıra, kişi avucunu aşağı doğru çevirerek daha otoriter bir görünüm sergilemeyi de amaçlayabilir.

Elin üçüncü temel kullanım şekli, avucun yumruk şeklinde kapalı olduğu ve ileriye doğru işaret parmağının uzatılmasıdır. İleriye doğru uzatılan parmak konuşanın dinleyicisini figüratif olarak dövdüğü, sembolik bir copa dönüşür. Bu jest özellikle konuşma temposuna göre hareket ettiriliyorsa, bu konuşurken kullanılacak en rahatsız edici hareket haline gelmekte, saldırganlık belirtisi olarak algılanmakta ve karşıdaki kişi/kişiler kendilerini tehdit edilmiş hissetmektedirler. Bu tür sert bir jest, avuç yukarı kaldırılarak yumuşatılabilir ve insanlar üzerinde daha olumlu bir etki yaratır.

Ellerle yapılabilecek hareketler arasında ilişkilerin gidişatı üzerinde etkili olarak görülen el sıkma ya da bir başka deyişle tokalaşma jesti, içinde sözsüz iletişimin bir diğer kanalı olan dokunma davranışını da içerdiğinden, kişisel alan kapsamında incelenen dokunma konusunda incelenmektedir.

El hareketleri diğer beden dili dışavurumlarında olduğu gibi her ne kadar toplumdans topluma, kültürden kültüre farklılık gösterebilir de, genel olarak evrensel boyutta

konuşma sırasında en sık kullanılan el hareketleri aşağıdaki şekilde olmaktadır<sup>134</sup>:

- Havayı hassas bir şekilde kavrama hareketi, anlatılan konuya hassasiyet kazandırma amacı ile yapılmaktadır. Bu harekette başparmak ve parmak uçları kullanılır. Bazı durumlarda boşluk kavranırken, bazen de tutulan kalem gibi bir nesne olabilir. Havayı hassas biçimde kavrama hareketi üç şekilde kullanılmaktadır:
  - İlk harekette başparmak hafifçe işaret parmağına dokunur. Bu jest, herhangi bir konu hakkında çok ince düşünülmüş, kişi için önem taşıyan ve karşı taraftan onay beklenen durumlarda kullanılır.
  - İkinci hareket başparmağın diğer dört parmak ucuna dokundurulmasıdır. Bu hareket konuşmacının hassas bir noktaya değindiğinin ya da alternatif bir anlam olarak karşısındaki kişiyi azarladığının göstergesidir.
  - Başparmak işaret parmağına neredeyse dokunuyorsa, konuşmacı ya bir soru sormakta ya da anlattığı konunun bu noktasında kendisine güven duymamaktadır. Bu hareketlerin yanısıra başparmağın diğer parmakların uçlarına ya da işaret parmağına sürtülmesi genellikle bir para bekleme işareti olarak kullanılmaktadır.
  - Başparmak elin diğer parmaklarına da dokunabilmektedir. Türkçe’de “parmak şaklatmak” olarak bilinen başparmağın orta parmağa çarpılması şeklinde yapılan jest, hem kişinin eğlendiğinin bir göstergesi, hem de birinin dikkatini çekme aracı olarak kullanılmaktadır.
- Havayı güçlü bir şekilde kavrama ya da güçlü bir yumruk hareketi, kişinin kararlılığını ve gerektiğinde sert bir mücadeleden kaçınmayacağını sözsüz yollarla ifade

<sup>134</sup> Bkz. David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss. 52-54, 92-101, 198-200, 224-228; Allan Pease, a.g.e., ss.59-60; Alim Şerif Onaran, a.g.e., ss. 20-25; Ken Cooper, a.g.e., ss.119-121; Wolfgang Zielke, a.g.e., ss.110-122; Marjorie Brody, “Don’t Let Your Body Language Stop A Sales Presentation”, <http://www.salesdoctors.com>, 8 Mart 1999.; Tim Connor, “The Vocabulary Of Sales Body Language”, <http://www.salesdoctors.com>, 10 Mayıs 1998. ; Dorothy Leeds, “Positive Body Language: Increase Your Sales Without Saying A Word”, <http://www.salesdoctors.com>, 2 Haziran 1999.; Tom Antion, “Harnessing The Power Of Body Language Part 1”, <http://www.salesdoctors.com>, 2 Kasım 1997.; \_\_\_\_\_, “Universal Talking: Body Language”, <http://www.np.edu.sg/classnotes/html>, t.b.d.

etmek için kullanılmaktadır. Havayı hassas şekilde kavrama hareketi gibi bu jest de kendi içinde üç farklı şekilde yapılabilmektedir:

- İlk havayı güçlü bir şekilde kavrama hareketinde, parmaklar sıkıca avuç içinde kenetli ve yumruk pozisyonundadır. Gücü ve etkileme isteğini gösteren bu jest özellikle politikacılar tarafından, topluluk önünde yapılan konuşmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.
- İkinci tür havayı güçlü şekilde kavrama jestinde, parmaklar sanki avuç içinde bir nesne tutuluyormuşcasına hafifçe içeri doğru kıvrılmış vaziyettedir. Hareket yumruk hareketinin yumuşatılmış şeklidir ve kişi inandığı şeyleri güçle söylememekte, ama yine de ciddi olarak görülmeyi ve değerlendirilmeyi beklemektedir.
- Son havayı kavrama şekli, parmakların görünmeyen bir nesneyi sıkıca kavraması biçiminde yapılanıdır. Böyle bir jesti yapan kişi çoğu kez dinleyicileri üzerinde otorite kurmayı hedeflemektedir.
- Parmakları bir başka deyişle elleri kenetlemek, genellikle güven hareketi olarak görülse de, aslında hissedilen bir beklenti yıkımını gizlemek için kullanılmaktadır. Ellerin kenetlenme biçimi de anlamını değiştirmekte ve eller genel olarak bu jest sırasında üç temel konumdan birinde olmaktadır. Bu üç temel konum; eller yüzün karşısında kenetlenmiş, otururken eller masanın üzerinde ya da kucakta ve son olarak ayaktaiken bacak arası hizasında şeklindedir. Ellerin tutulduğu yükseklik kişinin olumsuz duyguları ile doğru orantılı olmaktadır. Yüzün karşısında kenetlenmiş eller, kucakta kenetlenenlerden daha olumsuz bir anlam içermekte, kişinin kontrol edilmesi daha zor olabilmektedir. Böyle bir durumda yapılması beklenen ellerini kenetlemiş kişinin, ellerini çözerek, avuçlarını ve vücudunun ön kısmını konuştuğu kişiden yana açık konuma getirmesini sağlamaktır. Çünkü ancak bu şekilde ellerini kenetlemiş kişinin olumsuz ve saldırgan tutumunun üstesinden gelebilir.
- Elleri ovuşturmak, insanların olumlu beklentilerini ilettikleri sözel olmayan yollarından biridir. Kişinin ellerini ovuşturma hızı beklenen olumlu sonuçların kimin yara-

rına olacağını düşündüğünü de göstermektedir. Örneğin; pazarlamacılara müşterilerine ürün veya hizmet tanıtımı yaparken ellerini ovuşturacak olurlarsa, alıcının savunmaya geçmemesi için hareketi hızlı hızlı yapmaları söylenir. Öte yandan alıcı ellerini ovuşturarak, pazarlamacıya “neleriniz var bir bakalım?” derse, bu alıcının iyi bir şey görmeyi umduğu ve satın alma olasılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

- Ellerin “çatı” şeklinde, bir başka deyişle parmak uçlarının birleştirilmesi, genellikle diğer jestlerden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Çatı hareketi, genel olarak jestleri sınırlı düzeyde kullanan ve bunu yaparken de kendilerine duydukları güveni dışarı yansıtmak isteyen kişilere özgü bir hareket olarak görülmektedir. Yüksek (ellerin yüze yakın bir bölümde kenetlenmesi), alçak çatı (ellerin bacak hizasında birleştirilmesi), gizli çatı (ellerin bir masa ya da benzeri bir nesne ardına gizlenmesi) ve yarı-çatı (bir elin diğerinin içinde yumruk biçiminde durması) biçimlerinde yapılan bu jest, genellikle yöneticilerin astlarına talimat ve tavsiyelerde bulunurken kullanmayı uygun buldukları jestlerdendir. Sırası ile çatı hareketlerine ve aktardıkları sözsüz mesajlara bakıldığında:
  - Yüksek çatı, hareketi yapanın fikir ve düşüncelerini belirttiği ve konuşmayı yapan olduğu durumlarda kullanılan jesttir. İki dirsek de masa üzerinde durmakta ve parmakları birbirine dokunmaktadır. Akademisyenler, yöneticiler, doktorlar ve avukatlar uzmanlık alanlarına ilişkin bilimsel açıklamalar yaptıkları zamanlarda yüksek çatı hareketini yapmayı tercih etmektedirler. Ancak jسته başın geriye doğru atılması ve gözlerin kısılması gibi mimikler de eşlik ediyorsa, konuşmayı yapan kişinin kendisini, dinleyenden üstün gördüğü ve kibirli bir kişi olduğunu da düşünebilir.
  - Alçak çatı hareketinde, hareketi yapan genellikle dinleyici konumundadır. Ayakta iken iki dirsek de bacakların hizasında ya da otururken, oturulan koltuğun kenarlarında dinlenme pozisyonundadır. Yapılan araştırmalara göre çoğu bayan bu tür bir çatı hareketini tercih etmekte ve ayakta iken kalça hizasında, otururken ise kucaklarının üzerinde elleri ile alçak çatı jestini yapmaktadırlar.



- Gizli çatı hareketinde eller, bir masa gibi arkasında gizlenilebilecek bir nesnenin ardında, çatı konumundadır. Bu tür bir jest genellikle kişinin gerçek duygularını gizlemek isteği zamanlarda başvurduğu bir hareket olmaktadır. Örneğin poker oyuncularını blöf yaparlarken, ellerindeki kağıdın iyi ya da kötü olduğunu gizlemek için bu tür bir gizli çatı hareketine başvururlar.
- Son olarak yarı-çatı hareketi, otururken ellerin alt çatı konumunda dururken, bir elin diğerinin içinde yumruk yapılmış vaziyette tutulması ile yapılan bir harekettir. Bu diğer tüm çatı hareketleri içinde, kişinin kendisine duyduğu güveni en iyi yansıtabildiği jesttir.
- Başparmak gösterme hareketi, ellerle sıklıkla ve farklı biçimlerde yapılan bir jesttir. Başparmaklar genel olarak karakter güçlülüğünü temsil ettiklerinden, egemenlik, üstünlük, bazı durumlarda ise, saldırganlık ifadesi olarak kullanılmaktadırlar. Başparmak hareketleri kendi içinde sınıflandırıldığında; üstünlük, baskın tavrı gizleme, savunma ve üstünlük, karşıdaki kişiye saldırmaya hazırlık ile saygısızlık göstergesi olarak ortaya konabilmektedirler:
  - Üstünlük göstergesi olarak başparmak kullanımı, özellikle kişi bu jestle çelişen bir sözel mesaj verdiğinde dikkat çekmektedir. Kendisini konuşmasında alçak gönüllü gösteren, bunun yanında başparmağı ile ceketinin yakasını tutan, başını arkaya atmış, beden dili ile üstünlük gösteren bir kişi, söyledikleri ve yaptıkları ile bir çelişki yaşamaktadır. Eğer kişi beden dili ile de alçakgönüllü görünmek istiyorsa; konuştuğu kişiye yönelik olarak bir ayağını ilerde, ceketinin önünü açık, avuçlarını görünür biçimde tutmalıdır.
  - Başparmaklar bazı durumlarda kişinin ceketinin ya da pantolonunun cebine sanki sığmamış, dışarıya fırlamış şekilde tutulmaktadır. Bu jesti yapan kişiler genellikle baskın kişiliklerini gizleme eğilimindedirler.
  - Savunma (kavuşturulmuş kollar) ve üstünlük (yukarıya yönelik başparmaklar) içeren başparmak hareketlerini yapan kişi, hissettiği iki duyguyu birden karşıdaki kişi/kişilere aktarmaktadır.

- Başparmakların takılan pantolon kemerinin ardına gizlenerek saldırmaya hazırlanıldığı temsil eden jest, genelde erkekler tarafından yapılan ve karşı cinsi etkilemeye yönelik bir jesttir.
- Başparmağın saygısızlık ya da alay işareti olarak kullanılması da mümkündür. Başparmağı sallayarak ya da konu edilen kişiye yönelik tutularak söylenen sözler kırıcı olarak algılanmakta, bu hareketi yapan kişinin, karşısındaki kişi ya da olaydan hoşlanmadığını belirtmektedir.
- İşaret parmağın havaya kaldırılması ile yapılan hareketler, konuşmaya otoriter bir atmosfer yaratmak amacı ile kullanılan jestlerdendir. Bu hareketler grubu bazı durumlarda ise, karşıt görüşte olma ya da kişinin kendisine karşı gelinmesinin istenmemesi ile de özdeşleştirilmektedir. Genel olarak bu jest iki biçimde yapılmaktadır:
  - Sözleri ile karşıdaki kişi ya da kişilere saldırma durumunda olan kişi, işaret parmağını, karşıdaki kişilere dik bir konumda ritmik bir şekilde ileri doğru hareket ettirerek, karşısındaki kişi/kişilere meydan okur, gerektiğinde tehdit dolu konuşmasını bu hareketle destekler.
  - Baskın konumda olmak isteyen konuşmacı, çocuğunu azarlayan bir anne gibi işaret parmağını dik tutarak, ileri doğru işaret ederek ya da aşağı yukarı sallayarak, konuşmasının sert tonunu ortaya koymaya çalışır. Bu hareket kişinin içinde hissettiği gizli, karşısındakine saldırı ya da azarlama isteminin jestlerle yapılabilecek en güçlü dışavurumu olarak yorumlanmaktadır. Karşıdaki kişiyi suçlarken de kullanılabilir olan bu jest, çoğunlukla otoriteyi temsil eden kişilerce benimsenmekte, böylece kişi otoritesi ve hissettiği üstünlük duygusunu bu el jesti ile karşısındakilere iletebilmektedir. Ancak böylesi bir yaklaşım, dinleyenlerde direnç ve rahatsızlık yaratmaktadır. Bu rahatsızlık insanlarda karşı koyma, söylenenin tersini yapma isteğine yol açmakta ve bu hareketi yapan kişiye karşı çoğunlukla bir hınc duyulmasına neden olmaktadır.

- Ellerin sert köşelerini yani kenarlarını göstererek yapılan bazı el hareketleri de mevcuttur. Bu hareketlerden ilki elin bir “yumruk” olarak kullanılmasıdır.
- Yumruk, insanı koruyan doğal bir silah olarak kullanılmaktadır. Yumruğun üstlendiği görev sadece karşıdaki kişiye fiziksel bir zarar vermek değildir, yumruk tehdit edici bir biçimde sallanabilir, masaya dayanabilir ya da havada tutulabilir. Yumruğu masaya vurmak; kabalık, duygulara ve duruma egemen olamamanın bir işaretidir. Elleriyle yapılan en saldırgan jestlerden biri yumruk sıkma hareketidir. Sıkılmış bir yumrukla havayı döven kişi, savunduğu fikre karşı çıkıldığı takdirde, mücadeleyi nereye götüreceği konusunda karşıdakileri saldırgan bir biçimde uyarmaktadır.
- El bileklerinin çapraz bir şekilde birleştirilmesi, elin açık konumda ve avuç içlerinin karşıdaki kişiye doğru yöneltilmesi hareketi, ciddi bir reddediş ifadesidir. Bu jesti yapan kişi, sözel olarak da karşı çıktığı bir fikir karşısında, ortaya konan tüm gerekçeleri ve açıklamaları bertaraf etmek istemektedir. Ayrıca kişi, bu jesti ile sağındaki ve solundaki kişilerle de arasına düşmanca bir set çektiği göstermektedir.
- Havaya vurma ya da havayı kesme jesti ile konuşmacı, sembolik bir balta ile kesme görüntüsünün altında savunduğu fikirlerindeki kararlılığını, karşıt hiçbir fikri kabul etmeyeceğini, gerekirse bu konuda kavga bile edebileceğini sözsüz olarak yansıtmaktadır. Üstünlük belirten bu davranışa, bazı durumlarda baş ve bedenin geri atılarak savunma pozisyonu alması da eşlik edebilmektedir.
- Eller açık tutularak gerçekleştirilen çeşitli jestler söz konusudur. Bu jestlerden bazıları; “balık ölçme” hareketi, parmakların açılma hareketi, ellerin “dilenci” konumu ve ellerin “diktatör” konumudur.
- Avuç içlerini ya da avucun tersini göstererek yapılan hareketler genel olarak “balık ölçme” jestleri başlığı altında toplanmaktadır. Öncelikle hareketler zincirinde avuç içinin aşağı bakması konumu, kişinin artan gerginliğini kontrol etmek istemesi ve soğukkanlı bir yaklaşımı benimsediğini yansıtmaktadır. İki elin avuç içlerinin karşıya bakması hareketi kişinin, karşıdan gelen bir tehditi durdurmak istemesi ve kendisine yöneltilen bir eleştiriye karşı çıkmasıdır. Bu jسته çoğunlukla kişinin ses

tonu ve yüz ifadesi de eşlik eder ve karşı tarafı durdurmayı, kendi sınırlarından içeri sokmamayı amaçlar. İki elin avuç içleri konuşan kişinin kendi göğsüne bakıyorsa, ifade edilmek istenen duygu, karşıdaki kişi ile uyum içinde olunmaya duyulan istemdir. Aynı zamanda bu jest, bir fikri tartışmaya açmak, sınırlarını belirlemek ve karşıdaki kişiyi kendine yaklaştırmak amacını da içermektedir.

- Parmakların açılması hareketi, elin açık konumda olması ve parmakların birbirinden mümkün olduğunca çok ayrılması biçiminde yapılmaktadır. Bu şekilde dinleyici konumundaki kişi ya da kişilerin hepsi ile ortak bir platformda birleşme isteği gösterilmektedir.
- Ellerin açık, avuçların yukarı baktığı “dilenci” pozisyonunda, kişi karşısındakiler üzerinde bir otorite yaratmak istememekte, aksine iletişim kurmak ya da ikna etmeyi arzulamaktadır. Ayrıca konuşulan kişi/kişiler ile olan mesafenin ortadan kaldırılması ve sarfedilen kelimelerle onlara ulaşılmak istendiğini göstermektedir.
- Elin “diktatör” konumu, avucun dış bölgesinin karşıdaki kişi/kişilere gösterilmesi durumudur. Sert bir anlam içerebileceği gibi, konuşan kişinin karşıdaki konuşan kişilerin kendisini dinlemesi için ya da heyecanlanan kalabalığı sakinleştirebilmek için yapabileceği jestlerdendir.
- El ile, kol ve bileklerin tutulması hareketinin yaygınlığına yönelik bir gözlem sonucunda hareketin genel olarak devriye gezen polisler, okul bahçesinde yürüyen müdür, üst düzey askeri personel ya da otorite sahibi kişiler tarafından kullanıldığı gözlemlenmiştir. Jest, bir tür üstünlük/ kendine güven hareketi olarak kullanılmakta, aynı zamanda kişinin bilinçaltı bir korkusuzluk ifadesi ile karın, kalp, gırtlak gibi hassas yerlerini diğerlerine göstermesine olanak tanımaktadır. Yapılan gözlemlere göre, gazetecilerle röportaj sırasındaki ya da diş hekiminin bekleme salonundaki gibi yüksek stres durumlarında, bu hareketin yapılması kişinin kendisini rahatlamış, güvende, hatta otoriter hissetmesine yardımcı olmaktadır. Vücudun arkasında el kavuşturma hareketi, hayal kırıklığının göstergesi olan ve bir çeşit kendini kontrol etme girişimi olan elle bileği tutma hareketi ile karıştırılmamalıdır. Çünkü elle bileği tutma jestinde; bir el diğer bilek veya kolu sanki sağa sola vur-

masını engellemek istermişçesine sıkı sıkı tutmaktadır. El kol ne kadar yukarıdan kavriyorsa, kişi kendisini o ölçüde daha kızgın hissetmektedir.

- Ellerin, “merhaba” ya da “hoşça kal” anlamında, selamlaşmalar için sallanmaları da ellerle yapılan genel jestler arasında yer almaktadır. Kültürel farklılıklar söz konusu olsa da genel olarak tüm dünyada geçerli bazı el sallama biçimleri vardır:
  - Kolun bilekten sabit durup, sadece ellerin sağa-sola sallanması, tüm dünyada ortak olarak kullanılan bir jesttir. Eğer uzakta olan bir kişiye el sallanıyorsa, tüm kol ya da her iki kolda sallanarak dikkat çekmek istenebilir.
  - Elin dirsekten sallanması hareketi, Güney Amerikada karşılama ya da geçirme hareketi olarak kullanılırken, Avrupa'nın bazı kesimlerinde “hayır” anlamına gelmektedir.
  - Elin bilekten bükülü olarak, aşağı bakar konumda tutularak, aşağı-yukarı Sallanması, özellikle Fransa'da popüler olan bir harekettir ve “güle güle”, “hoşça kal” anlamına gelmekte, bazı ülkelerde ise, bir hakaret jesti olarak yorumlanmaktadır.
  - Elin bilekten bükülü olarak, yukarı bakar konumda tutularak, hafifçe aşağı-yukarı sallanması, yine Fransa'da “buraya gel” ya da “merhaba” anlamında kullanılmaktadır.
- Selamlaşmalarda kullanılan el hareketleri sadece ellerin çeşitli şekillerde sallanması ile gerçekleşmemektedir. Bu yönde kullanılan diğer jestleri şu şekilde sıralamak mümkündür: El sıkıkmak ya da tokalaşmak, değişik şekillerde ellerin birbirine dokundurulması, kültürel olan spesifik selamlaşmalar (“selam” ve “namaste” gibi), avuca öpücük kondurarak gönderme ve el öpme.
  - El sıkıkmak ya da bir başka deyişle tokalaşmak için, karşılaşan iki kişi, sağ ellerini, başparmakları yukarıda gelecek şekilde birbirlerine kenetler ve avuç içleri birbirini kavrar. El sıkıkmak, kültürel farklılıklardan ve kişinin genel yapısından etkilenen bir jesttir. Kuzey Avrupa ülkelerinde insanlar el sıkışırken elleri kenetlenmiş şekilde bir kere ellerini aşağı yukarı hareket ettirirken, Güney Avrupa ve Latin

ülkelerinden gelen kişiler, ellerini daha çok aşağı yukarı sallamakta ve bunu daha güçlü bir şekilde yapmayı tercih etmektedirler.

- Selamlaşmalarda değişik şekillerde ellerin birbirlerine dokundurulması ise, yerel farklılıklardan ortaya çıkmakta, genellikle kitle iletişim araçları ile tüm dünyaya yayılmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde arkadaşlar arasında yaygın kullanıma sahip olan ellerin açık olarak havada çarpıştırılma, “ver bir beşlik (*give me a five*)” hareketi, Amerikan filmlerinin yoğun biçimde vizyona girdiği ülkelerde aynı anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Aynı şekilde, hareketin baş parmakların birbirine değdirilerek, diğer parmakların birbirine kenetlenerek yapılması da arkadaşlar arasında yaygın kullanılan bir selamlaşmadır. Benzer şekilde Meksikalılara özgü bir jest olan ellerin kenetlenip, baş parmakların birbirlerine dolandırılması hareketi de arkadaşlar arasındaki bir selamlaşmayı gösterirken, tüm dünya kültürlerine girmiş bir selamlama jesti haline gelmiştir.
- Kültürel nitelikli, spesifik selamlaşmalar, belirli bir kültüre ya da ülkeye özgü hareketlerden oluşmaktadır. “Selam” ve “namaste” bu tür selamlaşmalara verilebilecek iki örnektir. Selam, Arapça konuşan İslam ülkelerinde yaygın olarak kullanılan bir jesttir. Üç farklı şekilde yapılan selamın, ilk versiyonu sağ elin önce göğüs bölgesine götürülmesi (kalbin biraz üst bölümü), sonra yüze değdirilmesi (daha çok alın bölgesi) ve son olarak da avuç içinin karşı tarafa gösterilmesi şeklindedir. İkinci “selam” versiyonunda, baş hafifçe öne eğiktir, parmak uçları alına değdirilir, sonra el dudaktan uzak bir konuma getirilir, açılır. Bir diğer selam türünde, el dudaklara değdirilir ya da hem dudaklara dokunulur hem de alına götürülür. Son olarak Malezyaya özgü “selam”da, eller göğüs üzerinde kenetlenmektedir. Yapılan her türlü “selam” biçiminde verilmek istenen ortak mesaj; “verdiğin selamı tüm kalbimle alıyorum, iyi niyetini görüyorum ve bu benim için çok değerli. Ben de sana duyduğum iyi hisleri selamımla belirtiyorum. Barış seninle olsun”dur. “Namaste”te de, “selam” gibi kültürel özelliklerden doğmuş, özel bir selamlaşma türüdür. Hindistan’a özgü bu harekette, iki el göğüs kafesi hizasında, avuç içleri birbirine dayalı şekildedir ve sanki dua ediliyormuş izlenimi verilmektedir. Harekete ayrıca

başın hafif bir şekilde öne eğilmesi eşlik etmektedir. Tıpkı “selam” gibi, bu jest aracılığı ile de “elimde silah yok, barış istiyorum” mesajı verilmektedir.

- Avuca öpücük konularak, elin sallanması da, bulunulan yerden ayrılan yakın bir arkadaş ya da akrabaların arkasından yapılan ya da kendisi için özel anlam ifade eden kişilerden ayrılan kişi tarafından yapılan bir “hoşça kal” hareketidir.

- Selamlaşmalarda elin öpülmesi de, bir başka sözsüz iletişim mesajı olmaktadır. Elin öpülmesi, iki farklı şekilde uygulanan bir selamlaşma jestidir. Türkiye’de hareket yaşça büyük olan kişilere duyulan saygının bir ifadesi olarak elin öpülerek,

alna götürülmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir. Erkeklerin, kadınların ellerine dudaklarını hafifçe dokundurarak yaptıkları el öpme jesti ise, bir flört hareketi olmakta ve günümüzde özellikle Latin Amerika’ya özgü bir jest olarak görülmektedir.

- Eller bazı durumlarda karşıdaki kişi/kişilere hakaret etmek ya da onları kızdırmak için kullanılmaktadır. Hakaret ya da karşıdaki kişiyi aşağılamaya yönelik yapılan jestlerden birkaçı şöyle sıralanabilir:

- Dört parmağın avuç içinde kıvrılıp, işaret parmağını ya da hem işaret hem de orta parmağı “V” şeklinde yukarı kaldırırken, elin tersinin hareketinin yapıldığı kişiye dönük olması hakaret olarak algılanmaktadır. Ancak aynı hareket avuç içi, konuşulana dönük tutularak yapılıyor ise, anlamı “zafer” olmaktadır.

- İşaret ve başparmağın birleştirilerek yapılan daire ya da halka hareketi, sözsüz iletişim konusunda semboller başlığı altında verilen örnekte olduğu gibi, Amerika Birleşik Devletleri’nde “O.K” anlamında, Fransa’da ise “sıfır numara- değersiz” anlamında, Türkiye ve bazı Avrupa ülkelerinde yapılan cinsel tercihleri aşağılamak için kullanılmaktadır.

- Kültürel farklılıklara bir diğer örnek baş parmağın yukarıda tutulduğu, diğer parmakların avuç içinde kenetlendiği “her şey yolunda” (*thumbs up*) hareketi ile verilebilir. Kuzey Amerika ve Avrupa’da olumlu mesaj içeren bu jest, Afrika’nın bazı

kesimlerinde, Avusturalya'da ve Orta Doğu'da cinsel tercihlerle ilgili bir aşağılama olarak algılanmakta, Almanya'da ise "bir numara" ya da "bir bira" anlamına gelmekte ve Japonya'da "beş numara" olarak yorumlanmaktadır. Elin yumruk yapıp, baş parmağın aşağı döndürülmesi ise, "kötü haber" anlamına gelmekte ve bu jest kültürel farklılıklardan sıyrılarak dünyanın her yerinde aynı şekilde anlaşıl-  
maktadır.

- İşaret parmağının ya da işaret ve orta parmağın birlikte, başın yan bölümüne dayanması ve hayali daireler çizilmesi, konuşulan ya da konusu geçen kişinin "akıldan yoksun" olduğunu ima etmek için kullanılmaktadır. Benzer şekilde hareket iki elle yapılıyorsa, aktarılmak istenen anlam güçlenmektedir.
- Elin iyice açılarak, avucun karşıdaki kişinin yüzüne vuracak şekilde ileri-geri hareket ettirilmesi, "cehenneme git" (*go to hell*) anlamına gelmektedir. Hareketin orijini Bizanslılara kadar dayanmaktadır. Hareket, Bizans döneminde savaşta esir edilen düşmanların sokaklardan geçirilirken, yerden pisliklerin toplanıp, yüzlerine atılmasından esinlenerek günümüzde kullanılmaktadır.
- Parmakların açılarak her iki başparmağın ya da bir başparmağın kulaklara götürülmesi, karşıdaki kişinin aptal bulunduğunu ima etmek ya da eşinin kendisini aldatıldığını ima etme anlamında kullanılmaktadır. Bir diğer hareket başparmağın ucu, el tümü ile açıkken burnun ucuna değdirilerek yapılmaktadır. Bu hareketle aktarılmak istenen mesaj, "aklını kullanamadığın için kaybettin" olmaktadır. Her iki jest de, daha çok çocuklara özgü ya da tam olgunluğa erişmemiş kişilere özgü hareketler olarak görülmektedir.
- Ellerle ifade edilebilecek bir diğer duygu, beğenme ve hoşlanmadır. Özellikle erkeklere özgü ve hemcinsleri ile olan iletişimlerinde, karşı cinsle ilgili duygularını aktarmak amacı ile kullanılan bu jestler de, kendi içlerinde farklı şekiller almaktadır. Bunlar arasında en yaygın kullanıma sahip olanlar:
  - Elle "kum saati" şekli yapmak, iki elin kullanılarak bir kadının ana hatlarını hayali bir biçimde belirtmeyi ifade etmektedir. Burada kadın vücudu, üstten ve altan ge-



nişleyen ama orta kısmı ince olan kum saati ile özdeşleştirilmekte ve bu jest sözü edilen kadının vücudunun güzel olduğunu, sözsüz olarak ifade etmektedir.

- Elin büzülerek, parmak uçlarının bir araya getirilerek dudağa götürülmesi, Fransızlarca yemeğin leziz olduğunu, İtalyanlarca karşılaşılan kadının güzelliğini belirten bir jesttir.
- Yunanlılara özgü çene ovma hareketi, başparmak ve işaret parmağının yanağın iki kenarında da gamze yapacak şekilde sıkılması şeklindedir. Bu konusu edilen kadının güzel bir yüzü olduğunu ifade eden sözsüz bir mesajdır. Türkiye’de kullanım şekli ile hareket, baş parmak ve işaret parmağının hafifçe yanaktan çeneye doğru indirilmesi ile yapılmaktadır.
- Sakal ovuşturma hareketi, Yunan çene ovma hareketinin Arap ülkelerinde uygulanış biçimi olmaktadır. Bu hareketin farklı şekilleri, bıyığın elle düzeltilmesi ya da hayali bir bıyığın uçlarının çekilmesidir. Her iki hareket de, karşı cinsten hoşlandığını ifade etmektedir.
- İşaret parmağının yanakta hayali daireler çizmesi, İtalyanların kadın güzelliğini kendilerine göre belirtme şeklidir. İşaret parmağı ile gözün alt kapağını aşağı doğru çekmek, Latin Amerika’da “göz dolduran” anlamına gelirken, çeşitli Avrupa ülkelerinde “beni kandıramazsın” anlamına gelmektedir.
- Aldatma, şüphe, yalan gibi olumsuz duyguların dışavurulmasında eller en çok kullanılan sözsüz iletişim kanallarıdır. Bu gibi duygular içinde olan kişinin elini yüzüne götürme sıklığı artmaktadır. Ancak birisi elini yüzüne götürme hareketi yaptığında bu her zaman bu kişinin yalan söylediği anlamına gelmemelidir, tıpkı diğer beden dili yorumlamaları gibi, tüm hareketler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Ellerle yapılan yalan gizleme hareketleri temel olarak yedi temel şekilde gerçekleşmektedir:
- “Ağız koruyucu” hareketinde beyin bilinçaltında, subliminal olarak, söylenen yalan içerikli sözleri bastırmaya çalışır. Bu harekette el ağzı örterken, başparmak da

yanığa bastırılır. Bazen bu hareket ağzın üzerine getirilen birkaç parmak ya da kapalı bir yumruk şeklini de alabilir, ancak taşıdıkları anlam aynı kalır.

- Buruna dokunma, ağız koruma hareketinin daha sofistike ve daha belirsiz şekilde yapılma biçimidir. Bu jest, parmağın burnun altına hafifçe birkaç kere sürülmesinden oluşabileceği gibi, hızlı ve neredeyse fark edilemeyecek tek bir dokunuştan da oluşabilir. Yalan söylendiğinin gizlenmesinin yanısıra buruna dokunma hareketi, farklı kültürlerde farklı anlamlar da içermektedir. Örneğin, İtalya, Fransa, İspanya ve Hollanda'da bu hareket fazla gürültü yapıldığını belirtmek için; İngiltere, Avusturya ve Belçika'da "kendi işine bak" anlamında; Belçika'nın kuzey kesimi ile çeşitli Avrupa ülkelerinde "neler olduğunun farkındayım" mesajını vermek için ve Güney İtalya'da karşıdaki kişinin dikkatini takdir etmek için kullanılmaktadır.
- Göz ovuşturma, beynin gördüğü bir aldatma, yalan ya da şüpheli durumu dışarıda bırakmak ya da yalan söylenen kişinin yüzüne bakmaktan kaçınmak hareketidir. Erkekler genellikle gözlerini güçlü bir biçimde ovuştururlar. Eğer söylenen yalan kendilerine göre çok önemliyse, göz ovuşturma hareketine gözlerin yere doğru çevrilmesi eşlik eder. Kadınlar bu hareketi, gözlerinin altını hafif bir ovuşturma biçiminde kullanırlar ve gözlerini dinleyicilerinin bakışlarından tavana bakarak kaçmaya çalışırlar.
- Kulak ovuşturma hareketi, dinleyicinin "kötü şeyler duymak istemiyorum" mesajının sözsüz ifade biçimidir. Kulak ovuşturmanın diğer versiyonları arasında kulağın arkasının ovuşturulması, parmak ucunun kulağın içinde döndürülerek ileri geri götürülmesi, kulak memesinin çekilmesi ya da kulağın tamamının kulak deliğine doğru çevrilmesi sayılabilir. Bunlardan sonuncusu dinleyicinin yeterince dinlediği ya da konuşmak istiyor anlamına da gelmektedir.
- Boyun kaşıma hareketinde, yazı yazarken kullanılan elin işaret parmağı, kulak memesinin altını ya da boynun yan tarafını kaşır. Bu hareket bir tür şüphe ya da emin olmama hareketidir ve araştırma bulgularına göre beş kez tekrar edilmektedir.

- Yaka çekme hareketi, yalan söyleyen kişi, onun yalan söylediğinden şüphelenildiği anladığında yapılmaktadır. Bu hareket aynı zamanda birisi kızgın ya da sinirliyken ve boynun etrafını havalandırmak için yakasını boynundan uzaklaştırmak istediğinde de kullanılmaktadır.
- Parmaklar kişi baskı altındayken ağıza sıkça götürülmektedir. Küçük çocuklar başparmaklarını ağızlarına koyarken, yetişkinler sigara, pipo, kalem, gözlük sapı gibi nesnelere ağızlarına koymaktadırlar. Çoğu eli ağıza götürme hareketi yalan ya da aldatma anlamına gelse de, parmakları ağıza sokmak güvene duyulan ihtiyacın dışı gösterilmesi olarak da yorumlanabilmektedir.
- İyi gözlemlenebilir yeteneğine sahip kişiler, karşılarındakilerin ellerini izleyerek, ne zaman ve hangi konulardan sıkıldıklarını, üzerinde düşündüklerini ve sınırlendiklerini anlayabilmektedirler. Bunun için izlenmesi gereken el hareketleri şunlardır:
  - Eller birbirine kenetlenmiş, başparmaklar hayali daireler çizmektedir. Bu hareket geniş bir kullanım alanına sahiptir ve genel olarak duyulan sıkıntıyı ifade etmektedir. Ancak, başparmakların artan bir hızla daireler çizmesi, dinleyicinin yavaş yavaş sınırlendiğinin bir göstergesi de olabilmektedir.
  - Hayali bir sakalı ölçme hareketi, dinleyici tarafından yapılan konuşanın neredeyse dinleyicinin sakallarının çıkması için gereken zaman kadar konuştuğunu ima eden bir jesttir. Benzer bir hareket, elin boyna götürülmesi ve aşağı-yukarı ritmik hareketler ile yapılmaktadır. Burada yapılan jestle, çok uzun konuşmuş olan kişiye iletilmek istenen mesaj, “yeteri kadar konuştun”dur. Aynı hareket sinirli olduğunda yapıldığında “yeteri kadar kadar sınırlendim, biraz sonra kavga çıkacak” mesajını içermektedir. Sinirlilik ifade eden diğer iki benzer hareket farklı kültürlerde kullanılmaktadır. Avustralyalılar ellerini yine boyun hizasına getirmekte, ancak bu kez el aşağı yukarı değil, sağa-sola hareket etmektedir. Amerikalılar ise, sınırlendiklerini belirtmek için ellerini başlarına götürerek hafifçe aşağı-yukarı hareketlerle başlarına vurmaktadırlar.

- Elin tersi ile yanağa dokunmak ve eli hareket ettirmek genel olarak iki anlam taşımaktadır. Fransa’da hareket sıkılmanın bir ifadesi olmakta, Türkiye’de ise, “sana inanmıyorum” anlamı taşımaktadır.
- Elin yönünün dik ve aşağı şekilde, hafif bir şekilde göğüse vurulması, genelde İtalyanlar tarafından kullanılan bir jesttir. Anlamı karşıdaki kişinin çok konuşarak, dinleyenin midesinde ağırlara yol açmasıdır.
- Dinleyici başını desteklemek için elini kullanmaya başladığında bu can sıkıntısının başladığı ve eli ile başını desteklememe nedeninin uyuya kalmamak için olduğuna dair bir işaret olarak yorumlanmaktadır. Dinleyicinin can sıkıntısının derecesi kol ve elinin başını ne kadar desteklediği ile anlaşılabilir. Başın el tarafından tamamen desteklendiği durumlar, aşırı can sıkıntısını ve anlatılanlara duyulan ilgisizliği göstermektedir.
- Parmakların masa üzerinde tempo tutması ve eldeki çeşitli nesnelere (kalem, kağıt, silgi, yüzük ya da gözlük) oynanması, can sıkıntısı işaretleri olarak yorumlanırken, bazı sözsüz iletişim konusu uzmanları bunun sabırsızlık ve kişinin vücudunun bir uzantısı olarak gördükleri nesnelere dokunarak duydukları gerginliği azaltmak işaretleri olduğunu da belirtmektedirler.
- Değerlendirme, genellikle işaret parmağı yukarıya doğru olarak yanağa dayalı duran kapalı bir elle gösterilir. İşaret parmağının dik olarak yanakta yukarı bakması ve başparmağın çeneyi desteklemesi durumunda dinleyici, konuşmacı ya da konu ile ilgili olumsuz ya da eleştirel düşüncelere sahiptir. Olumsuz durum devam ettiğinde, hareket işaret parmağının gözü çekiştirmesi ya da ovuşturması şeklini almaktadır.
- Karşıdaki kişinin ilgisi dağılmış, ama nezaketen ilgili görünmek istiyorsa elin konumu biraz değiştirilmekte ve avucun altı kısmı başı destekler bir görünüm almaktadır. Elin başın desteği olarak kullanılmayıp, yanakta durduğu durumlar gerçek ilgiyi göstermektedir.

- Çene okşama hareketi, bir konu ya da kişi ile ilgili bir karara varma aşamasında yapılan jestlerdendir. Bu hareketin aktardığı sözsüz mesajı gözlük kullanan birisi, gözlüklerini çıkararak, gözlük saplarından birini ağızına götürerek de verebilmektedir. Pipo içen birisi piposunu ağızına götürecektir. Bunun nedeni karar verme konusunda emin olmayan kişi, pipo ve gözlük sapı dışında kalem ya da parmağını ağızına götürerek, emin olmadığı ve karar vermek için zamana ihtiyacı olduğu için karar vermeyi geciktirmek istemektedir.
- Eller hissedilen duygusal hoşnutsuzluğu ifade etmede de yaygın biçimde kullanılmaktadır. Kendilerini çok iyi hissetmeyen ya da buldukları durumdan hoşnut olmayan kişiler “nasılsınız?” sorusuna sözel olarak “şöyle böyle”derken, ellerini de bel hizasında, vücudun ön kesiminde tutarak sağa-sola çevirirler. Kendisi ya da yaptığı işten memnunluk duymayan bir kişi elini yanağına, alnına, başına ya da ensesine dokunarak, hissettiği olumsuz duyguları aktarabilir. Eğer bir kişi sosyal bir gaf yapmışsa ya da hayatında ters giden şeyler sözkonusuysa, kendisini öldürme jestlerini (çoğunlukla komik bir şekilde) yaparlar. Tüm dünyada kullanılan en yaygın öldürme jesti, diğer parmakların yumruk yapıldığı ve işaret parmağının boyun hizasına getirilerek hareket ettirilmesidir. Aynı mesajı aktarmak için işaret parmağı sanki bir tabancanın namlusu gibi şakaklara dayandırılabilir ya da Yeni Gine’de olduğu gibi yüzde boğulma ifadesi varken, boğaz sıkılabilir.
- Pek çok insan ne olacağını bilemediği, sonuçlarını kestiremediği durum karşısında, batıl itikatları olmasa da kendilerine iyi şans getireceğine inandıkları eşyaları (mavi boncuk), sembolleri (dört yapraklı yonca) ya da hareketleri yaparlar. Hıristiyan dünyasında, elle haç çıkarma ve işaret parmağının orta parmağın üstüne getirilmesidir. Özellikle İngiltere ve İskandinavya’da yaygın olan hareketlerin orijini, İsa’nın çarmıha gerilmesine dayanmaktadır. Bu hareketlerin yanısıra, Türkler ve Museviler tarafından önce bir elle kulağın hafifçe çekilip, sonra tahtaya vurulması (*knock the wood*) hareketi, kötü şeylerin kişiden uzak durmasını ifade etmek için kullanılan bir sözsüz iletişim biçimidir.

- Eller ayrıca zamanı bildirmek amacı ile de kullanılmaktadır. Örneğin, Güney Amerika'da “dün” kelimesinin sözsüz karşılığı, sağ başparmağın sağ omuz üzerinden arkayı işaret etmesi şeklindedir. “Yarın” ise, Güney Avrupa'da işaret parmağı ile yapılan “zıplama” hareketi ile ifade edilmektedir. Yapılan her “zıplama” hareketi bir günü ifade etmektedir.

Eller yukarıda da belirtildiği gibi çok sayıda anlamı içermektedir. Bu durumun temel nedenleri ellerdeki sinir uçlarının kolay uyarılması ve kelimelerin bununla doğru orantılı olarak da konuşmanın anlamının el hareketleri güçlendirilebilmesidir. Sonuç olarak eller, sözsüz iletişim açısından çok sayıda mesajı, doğru bir biçimde aktarmaya yardımcı olan önemli birer beden dili kanallarıdır.

### 3. Kollar

Kollarla yapılan jestler, genel olarak, kişinin karşısındaki ile bir ilişkiye girme isteminde olup olmadığının göstergeleri olarak yapılan beden dili dışavurumlarıdır. Pasif bir şekilde, hareketsiz, vücudun iki yanından aşağıya sarkıtılan kollar ve eller, kişinin dış dünya ile ilişkiye girmek istemediğinin bedensel işaretleridir. Benzer biçimde büyük bir hayal kırıklığı yaşandığı zaman da kişi, içinde bulunduğu ruh halini düşmüş omuzlar, kollar ve ellerle ortaya koymaktadır. Bunun tam tersi bir durum, duygusal açıdan açık insanların hareketlerinde gözlemlenmektedir. İletişim kurma konusunda açık bu tür kişiler, karşılarındakilerden kendilerine yansıyan duygu ve düşünceleri kabul etmeye hazır olarak, doğal bir kendine güven içinde kollarını bedenlerinden açarak hareket ettirmektedirler.

Kollarla yapılan hareketler arasında, kolların kavuşturulması, üzerinde en fazla tartışılan jestleri başında yer almaktadır. Bir engelin arkasına ya da altına saklanarak, kişinin kendisini koruması erken yaşlarda öğrenilen bir insan tepkisidir. Çocuk yaşlarda, kişi kendisini tehdit altında hissettiğinde masa, sandalye, mobilyalar vb. somut nesnelerin ardına saklanmayı tercih etmektedir. Bu tercih yaş ilerledikçe, kendisini bir kolların göğüs üzerinde kavuşturulan kollarla korunma şeklinde dönüşmektedir. Kişi kendisini tehdit ya da tedirgin eden bir durum/kişi karşısında, bu olumsuz tavırları

sözsüz bir mesajla kollarını kavuşturarak, bir barikat oluşturarak bertaraf etmeye çalışmaktadır.

Kol kavuşturma jestinin yorumlanması aşamasında, kol kavuşturmaya eşlik eden diğer beden dili dışavurumlarına da dikkat etmekte yarar vardır. Eğer omuzlar, kollar, boyun içeri çekilir ve beden küçültülürse, kol kavuşturma bir savunma davranışı haline gelmiştir. Ancak sadece ellerin göğüs üzerinde kenetlenmesi, kişinin kendi hareketlerini engelleme çabası olarak yorumlayanlar da mevcuttur. Çünkü hareket insanın göğsünden kaynaklanmakta ve eller yardımı ile dış dünyaya yansımaktadır. Hareketli bir insan, bir toplantı ya da konferansta susarak dinlemek zorundaysa, içindeki hareket istemini kollarını kavuşturarak frenleme yoluna gidebilir, fakat genel olarak kolları kavuşturarak dinlemek, algıyı olumsuz yönde etkilemektedir<sup>135</sup>.

Kol kavuşturma jestleri, kendi içinde beş farklı biçimde gerçekleştirilmektedir. Bu farklı biçimler içinde bulunulan toplumdaki, tedirginlik duyulan ortamdaki, cinsiyete kadar çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Sözü edilen beş farklı kol kavuşturma jesti; standart kol kavuşturma hareketi, güçlendirilmiş kol kavuşturma hareketi, kol kavrama hareketi, kısmi kol kavuşturma engelleri ve gizlenen kol kavuşturma hareketleridir<sup>136</sup>.

1. Standart Kol Kavuşturma Jestleri: Tüm dünyada en yaygın kullanılan beden dili dışavurumlarından birisidir. Kişi, toplantılar, kuyruklar, kafeteryalar, asansörler ya da kendisini güvensiz hissettiği herhangi bir yerde, yabancılar arasındayken yaygın olarak standart kol kavuşturma jesti ile kendisini gelebilecek olası saldırılara karşı güvence altına alma eğilimindedir.

Kol kavuşturma engeli, karşıdaki kişinin söylediklerinin onaylanmadığını da sözsüz olarak ifade etmektedir. Böyle bir durum karşısında konuşan kişinin yapması gereken, bu hareketin neden yapıldığını ortaya çıkarmaya çalışarak, engeli ortadan kaldıracak şekilde iletişimini düzenlemektir. Kol kavuşturma engelini kırmanın basit ama etkili yollarından bir tanesi; kollarını kavuşturan kişiye herhangi bir nesne uzatarak, ileri uzanmasını ve kollarını çözmesini sağlamaktır. Bu şekilde kişi, daha açık bir duruş ve

---

<sup>135</sup> Zuhul ve Acar Baltas, a.g.e., ss. 60-61.

<sup>136</sup> Allan Pease, a.g.e., ss. 81-89.

tavır takınabilecektir. Karşıdaki kişiden ileri uzanarak, görsel bir sunuşa bakmasını istemek de, kolları çözümlenmenin etkili bir yolu olabilmektedir. Üçüncü bir yöntem ise, konuşan kişinin elleri açık olarak ileriye doğru uzanmasıdır. Bu hareketin etkisi “aklında bir soru olduğunu hissediyorum” ya da “neyi bilmek istiyorsunuz?” şeklinde sorular sorarak artırılabilir ve konuşma sırasının dinleyene geçtiği belirtilebilir.

2. Güçlendirilmiş Kol Kavuşturma Hareketi: Standart kol kavuşturma hareketine ek olarak, kişinin yumrukları sıkılmıştır ve bu saldırgan, savunmaya geçmiş bir tavır göstermektedir. Bu hareket grubuna çoğu zaman kenetlenmiş dişler ve kızarmış bir yüz ile rastlanılmaktadır. Böyle bir durumda kollarını güçle kavuşturan kişiden sözel ya da fiziksel bir saldırı beklenebilir. Bu jesti yumuşatmak için, karşıdaki kişi Saldırgan tavrın nedeni anlayamıyorsa, ellerini açarak edilgen ve avuçları açık bir durumda konuşmasını sürdürmelidir.

Kol kavuşturma hareketinde, eller hareketi daha güçlü kılmak ve hareketi çözümlenerek vücudu ortaya çıkarmak için yapılacak herhangi bir girişimi engellemek amacı ile üst kolları sıkıca kavramaktadır. Kollar bazen, parmak ve parmak eklemlerinin kan girmemesinden dolayı bembeyaz kesilmelerine neden olacak kadar sıkı kenetlenebilir. Bu kol kavuşturma stili; doktor ve diş hekimlerinin bekleme odalarında bekleyen kişilerde ya da ilk defa uçağa binecek olup uçağın kalkışını bekleyen kişilerde gözlemlenebilmektedir.

3. Tam Kol Kavuşturma Hareketleri: Bazı durumlarda kişi, yanındaki kişi/kişilerin yanında hissettiği korku ya da gerginliği açıkça dışavuracağından çekindiğinden, böylesi koşullar altında kısmi kol kavuşturma engellerine başvurmaktadır. Kısmi kol kavuşturma engelinde, bir kol vücudun yanında dururken, diğer kolun yana doğru gelerek diğer kolu tutup bir engel oluşturmaktadır.

4. Kısmi Kol Kavuşturma: Kişinin gruba yabancı olduğu toplantılarda ya da kendine güveninin az olduğu durumlarda yaptığı jestler arasında yer almaktadır. Bu jestin bir başka uygulanmış şekli, bir kalabalık önünde herhangi bir amaçla konuşma yapmak için kürsüye çıkanlar tarafından yapılan kişinin kendi elini tutma hareketidir. Bu şe-



kilde kişi kendisine dokunarak, hissettiği güvensizlik duygusunu azaltmaya çalışmakta, bir çeşit güven duygusu telkininde bulunmaktadır.

5. Gizlenen Kol Kavuşturma Hareketi: Genellikle işi ya da sosyal konumu gereği sürekli insanlarla temas halinde olmak zorunda olan insanların başvurduğu bir jest olarak gözlemlenmektedir. Gerçek duygularının kendilerini izleyenler tarafından anlaşılmamasını isteyen kişiler, içinde buldukları tedirginlik, güvensizlik vb. duygularını bu Şekilde saklayabilmektedirler. Tüm kol kavuşturma hareketlerinde olduğu gibi, bu jestte de bir kol diğer kolu tutar Şekilde bedeninin önünü kapatır, ama bu işi için kolları kullanmak yerine, ellerden biri çanta, bilezik, saat, gömlek kolu ya da diğer kolun üzerinde ya da yakınında olan herhangi bir nesneye dokunmaktadır.

Gizlenen kol kavuşturma hareketi, kendilerine güvenlerini kaybettiklerinde el çantaları ya da cüzdanlar gibi birtakım nesnelere tutabildiklerinden kadınlar tarafından daha sık kullanılmakta ve erkeklere oranla daha zor yakalanmaktadır. Bu jestin en yaygın kullanımlarından birisi, bira bardağı ya da Şarap kadehinin iki elle tutulmasıdır. Kişi kadehini ya da bardağını iki eli ile tutarak, anlaşılması zor bir kol engeli oluşturmaktadır.

Kişinin oturduğu koltuğun kolları da, kişiye dayanak görevini üstlenebilmektedir. Karşıdaki kişi tarafından duygu ya da fikir düzeyinde zorlanan bir kişi, ihtiyaç duyduğu desteği oturduğu koltuğun kollarında arayabilir. Böyle gergin bir oturuşla rahat bir oturuş arasındaki fark, kişinin bedeninin üst kısmını kullanma biçiminde gizlidir. Kendisini baskı altında hisseden kişi, başını ve göğsünü geri çekerek oturmakta ve omuzlarını hafifçe kalkık tutmaktadır. Oysa rahat bir oturuş sırasında omuzlar serbest, baş ve göğsü hafif ne eğiktir.

Kol jestleri, el jestleri gibi farklı sözsüz mesajları iletmek amacı ile, farklı biçimlerde kullanılmaktadırlar. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir<sup>137</sup>:

- Sahiplenme duygusunu iletmek isteyen bir kişi, bir eşyaya sahip olduğunu ya da bir kişi ile ilişki içinde olduğu belirtmek için, çoğunlukla kolunu (bazı durumlarda bacağına da kullanabilmektedir) sahip olduğu nesneye ya da ilişkide olduğu kişiye dayararak, karşıdaki kişiye “sahibi benim” mesajını aktarmaktadır. Bu şekilde sahip olunan nesne ve ilişkide olunan kişi, söz konusu jesti yapan kişinin bir uzantısı şeklini almaktadır. Örneğin, kapı eşiğinde konuşan bir kişi, elini kapıya dayararak, buranın kendisine ait olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Benzer amaçla yapılan bir diğer jest, kola girme hareketi olmaktadır. İnsanlar birbirlerinin kollarına girmek ya da el ele tutuşarak birbirlerine ait olduklarını ya da aralarının iyi olduğunu sözsüz olarak karşılaştıkları kişilere iletmektedirler
- Saldırganlık ve hazır olma hareketleri kapsamında, bu duyguları aktarmak içinde de, kollarla yapılan jestler kullanılmaktadır. Bu amaçla yapılan kol jestlerinden en yaygını, ellerin kalçada tutulduğu, kolların vücudun yanında yana yatmış “V” harfini andırmasıdır. Bu durumda kişi, herhangi bir şey konusunda harekete geçmeye hazır olduğunu belirtmektedir.
- İnsanlar ellerini kalçalarına daha iri görünmek için koymaktadırlar. Erkekler bunu bölgelerine giren diğer erkeklerle karşı bir meydan okuma olarak kullanmakta, ayrıca konuşmak için sırasını sabırsızlıkla sırasını bekleyen ya da kendisini üstün gören bir kişi de ellerini kalçalarında tutmaktadır. Bu jest kollar aynı biçimde tutularak ancak baş parmaklar kemere takılmış bir şekilde yapılıyorsa, erkeğin artık Saldırı için hazır olduğu mesajı alınmalıdır. Ellerin belde dinlenmesi jestinin kadınlar tarafından kullanımında ise, hareket profesyonel mankenler tarafından kıyafetlerin modern, saldırgan, ileri düşünceli kadınlar için olduğu izlenimini vermek için kul-

<sup>137</sup> Bkz. David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss. 187-190, 193-196; Allan Pease, a.g.e., ss.108-109, 110-115; Marjorie Brody, “Don’t Let Your Body Language Stop A Sales Presentation”, [http:// www.salesdoctors.com](http://www.salesdoctors.com), 8 Mart 1999.; Tim Connor, “The Vocabulary Of Sales Body Language”, [http:// www.salesdoctors.com](http://www.salesdoctors.com), 10 Mayıs 1998.; Dorothy Leeds, “Positive Body Language: Increase Your Sales Without Saying A Word”, <http://www.salesdoctors.com>, 2 Haziran 1999.

lanılmaktadır. Aynı jest eller kalçada kapalı bir şekilde tutulduğunda, eleştirel bir değerlendirmenin yapıldığını ifade yapıldığını ifade etmektedir.

- Ellerle yapılan jestlerde olduğu gibi, kollarla da konuşulan kişi/kişilere hakaret edilebilmektedir. Yapılan bu jestler genellikle “nasıl olursa olsun ortadan kaybol” anlamına gelirken, hemen hemen tüm kültürlerde aynı anlama gelmekte ve kabalık olarak değerlendirilmektedir.
- İki düşman birbirlerine vurmak yerine, agresif jestlere başvurabilirler. Bu jestler genelde karşıdaki kişi ile doğrudan, fiziksel bir dövüşün içinde yer almak yerine, tehdit amaçlı yapılmaktadırlar. Farklı şekillerde yapılan bu kol jestlerinde bazıları şu şekildedir:
  - Yumruğun sallanması ile karşıdaki kişinin, “gözünün önündeki havaya vurularak”, sözsüz bir gözdağı verilmektedir. Bu jestte el yumruk biçimindedir, elin tersi karşıdaki kişiye dönük vaziyette ve aşağı yukarı hareket ettirilmektedir.
  - Kolun kaldırılması, yumruk sallama hareketinin bir adım ileri gidilmiş hali olarak görülmektedir. El yine yumruk biçiminde, fakat bu kez ileri doğru uzaltılmış vaziyettedir. Jest, sanki düşmana fiziksel bir saldırıya geçilecekmiş de, o an durulmuş izlenimini vermektedir.
  - Bir diğer tehdit içerikli jest, bir elin diğer elin avucunu yumruklamasıdır. Bir boksörün dövüş öncesi yaptığı hazırlığı andıran bu jest, gerekirse fiziksel bir saldırı için hazır olduğunu göstermektedir.
  - Elin yumruk biçiminde, kolun gergin tutulduğu bir jest içinde herhangi bir nesneye vurulması, kollarla yapılabilecek son tür tehdit içerikli hareketler kapsamında yer almaktadır. Bu jestte elin keskin kısmı yani yan bölümü sinirli bir şekilde, kişinin önündeki nesne, örneğin bir masa üzerine vurulmaktadır.
- Başarı anlarında; bir spor karşılaşmasında derece alındığında ya da siyasal bir başarı kazanıldığında, başarılı olan kişiler tarafından yaygın biçimde yapılan kol jestleri birer başarı göstergesi olmaktadır. Yapılan bu kol jestleri ile başarılı olan

kişi ya da kişiler, kollarını yukarıya kaldırarak rakiplerinden daha uzun görünmekte, bu şekilde mecazi olarak onları yendiklerini sözsüz olarak ifade etmektedirler. Başarı ifadesi olarak yapılan kol jestleri arasında kolun yukarı kaldırılması birinci derecede sıklıkla yapılan jesttir. Farklı biçimlerde yapılan bu jestteki ortak özellik ise, yüzdeki gülümsemenin yapılan jسته eşlik etmesidir. Kol kaldırma jestlerini genel olarak beş farklı biçimde yapılmaktadır:

- Bir kol yukarıya uzatılmış ve yumruk sıkılmış şekilde yapılan kol jestinde, kol başın üzerinde uzatılmakta, sanki bir düşman atledilmiş izlenimi verilmektedir. Başarılı atletlerin yarışmalarda derece aldıktan sonra bu jesti yapmalarına sıkça rastlanmaktadır.
- İkinci jestte bir el yumruk yapılmıştır. Kollar dirsekten hafif bükülmüştür ve hareketi mutlu bir yüz ifadesi ile kol aşağı-yukarı hareket ettirilerek yapılmaktadır. Genel olarak bu jest, yarışmalardan başarı ile çıkmış sporcular ya da taraf oldukları parti seçimi kazanmış parti sempatanları tarafından yapılmaktadır.
- Bir önceki kol jesti bu kez iki kol başın üzerine kaldırılarak ve kollar aşağı-yukarı hareket ettirilmekte ve kazanılan başarıyı sözsüz olarak da desteklemek için yapılmaktadır.
- İki kolun baş hizasının üzerinde, avuçlar ve parmaklar açık şekilde sallanması jesti, elle yapılan "V" yani başarı hareketinin, kollarla yapılan şekli olmaktadır.
- Son olarak kollar kaldırılarak, baş hizasının üzerinde iki el birleştirilerek bir yumruk da yapılabilir. Bu jest de diğer kol kaldırma jestleri gibi, sözsüz olarak kazanılan başarıyı sembolize etmektedir.
- Kazanılan bir başarının ardından kolların kaldırılmasının yanında, kişilerin birbirlerini başarılarından dolayı kutlarken yaptıkları kol jestleri de mevcuttur. Bir başarı sonrası ya da ortak duyguların paylaşıldığını ifade etmek için yapılan iki arkadaşın ellerinin birbirine vurulması (*give me a five*- ver bir beşlik) jesti, daha abartılı bir şekilde kolların hareketlerini de içererek yapılabilmektedir. Örneğin takım halinde

oyanan bir spor dalında, karşı takıma karşı üstünlük sağlayan oyuncular sadece ellerini birbirlerine vurarak değil, kollarını da kaldırarak ellerini havada birbirine vurarak ya da her iki kolları açık bir şekilde, sağ ellerini havada birbirlerine vurarak duydukları mutluluğu birbirleri ile paylaşabilmektedirler.

- Kollarla yapılan jestlerden bir tanesi de, kişinin kendisine duyduğu güveni ya da karşısındaki kişiyi aşağılama istemini belirtmektedir. Harekette kollar baş hizasına getirilerek, ellerin başın arkasına yerleştirilmektedir. Bu hareket, muhasebeci, avukat, satış müdürü, banka müdür gibi mesleklerden olan ya da kendilerine güven duydukları bir konuda kenilerini baskın ya da üstün hisseden kişilere özgü bir jesttir. Bu jesti konu hakkında herşeyi bildiklerini düşünen ya da herşeyin kendi kontrolü altında olduğunu sözsüz olarak ifade etmek amacı ile kullanmakta, ancak çoğu kişi bu jesti sinir bozucu olarak yorumlamaktadır. Ayrıca bu jesti kişinin o bölgenin sahibi olduğunda dair bir alan işareti olarak da kullanılabilir.

Kollarla yapılan jestler genel olarak ellerle yapılan jestlerle bir bütünlük oluşturmaktadır. Genel olarak tüm beden dili dışavurumlarını anlayabilmek için jestlerin bir diğer kolunu oluşturan bacak hareketleri ve onların diğer jestlerle olan ilişkileri üzerine eğilmek gerekmektedir.

#### 4. Bacaklar

Bacak hareketleri, jestlerin bir alt dalı olarak beden dili dışavurumları kapsamında incelenmektedir. Bu doğrultuda bacaklar ile yapılan hareketler, otururken bacakların konumu, ayakta iken bacakların konumu ve yürüyüş olarak üç ana başlık altında incelenmektedir<sup>138</sup>:

1. Otururken Bacakların Konumu: İnsanlar otururken bacaklarını çeşitli biçimlerde yerleştirmektedirler. Bu yerleştirmeler arasında en sık kullanılan bileklerin kilitlenmesi,

---

<sup>138</sup> Bkz. Ken Cooper, a.g.e., ss.121-123; Allan Pease, a.g.e., ss. 91-101; David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss.84, 145,192-193, 219-222; Wolfgang Zielke, a.g.e. ss. 122-126.

bacak bacak üstüne atma, “sandalyeye binme”, hazır olma ve sahiplenme hareketleridir.

- Bileklerin kilitlemesi en basit şekli ile, otururken ayak bileklerinin birbirlerine kenetlenmesi biçiminde gerçekleşmektedir. Bilek kilitleme jestinin erkeklerde görülen şeklinde ya yumruklar da kenetlenmiş olarak dizlerin üzerine yerleştirilmekte ya da eller oturuş sandalyenin kollarını sıkı sıkı kavrar konumda durmaktadır. Kadınlar hareketi farklı bir şekilde yapmaktadır. Dizler birbirine yaklaştırılırken, ayaklar yana bakabilmekte ve eller bacakların üstünde yan yana ya da üst üste durabilmektedir. Aynı anlamda ancak daha fazla içe dönme anlamı içeren şekilde ise, otururken bacaklar birbirlerine dolanabilir. Bu daha çok kadınlara özgü olması nedeni ile, hassaslık, kırılganlık ve utangaçlık gibi duyguların dışavurumu olarak kullanılmaktadır.
- Otururken yapılan bacak jestleri konusunda ikinci olarak üzerinde durulması gereken hareket bacak bacak üstüne atma jestleridir. Kol kavuşturma hareketleri gibi, bacak bacak üstüne atma hareketleri de olumsuz ya da savunucu bir tavrın varlığına işaret etmektedirler. Ancak bacak bacak üstüne atma jesti, kavuşturulmuş kollar kadar olumsuz duygular yansıtmamaktadır. Bu davranışı doğru olarak değerlendirebilmek için hareketi yapan kişilerin üç ya da dört kişiden oluşan gruplar içindeki davranışları gözlemlenmelidir. Çünkü bazı koşullar altında bacak bacak üstüne atmak artmış olan iç gerginliğin işareti olabileceği gibi, kurulan ilişkideki inceliği de yansıtabilmektedir. Ayrıca bacak bacak üstüne atmak, kalça ve bacak kaslarına değişik hareketler yapma olanağı tanıdığı için, uzun süre yorulmadan oturmaya da imkan tanımaktadır.

Bacak bacak üstüne atma jesti, iki temel biçimde gerçekleşmektedir: Standart bacak bacak üstüne atma ve Amerikalılara özgü 4 şekilde bacak kilitleme pozisyonları.

- Standart bacak bacak üstüne atma hareketi, genellikle sağ bacağın, sol bacak üzerine yerleştirilmesi ile yapılmaktadır. Genel olarak hemen hemen tüm dünya kültürleri tarafından, sinirli, çekingen ya da savunma içinde olmanın dışa-

vurumu olarak kullanılan bir jesttir. Ancak bu jest, başka olumsuz hareketlerle birarada olan, destekleyici bir harekettir. Bu nedenle içinde bulunduğu koşullar ve diğer beden dili hareketlerinden bağımsız olarak yorumlanmamalıdır.

Uzun süre bir toplantıyı izlemek ya da ders dinlemek gibi nedenlerden dolayı çok rahat olmayan bir sandalye üzerinde oturmak zorunda kalanlar, standart bacak bacak üstüne atma yolu ile bacaklarını belirli bir ölçüde hareket ettirerek rahatlayabilmektedir. Ayrıca bu hareketin soğuk havalarda yapılması daha yaygındır. Kendi başına çok olumsuz anlamlar içermeyen bu oturma biçimine, kolların kavuşturulması ya da oturlan koltuğun kollarına sıkı sıkı tutunma gibi hareketler eşlik ediyorsa, ikili jest kişinin hoşnutsuzluğunu ifade eder hale gelmektedir. Bu şekilde oturan kişi konuşmadan çekilmiş demektir. Artık bu kişi ile uzun konuşmalar gerçekleştirilmemeli, kapalı uçlu sorular sorularak yanıtları beklenmelidir. Kolların kenetlenmesi ve bacak bacak üstüne atılması ile birlikte kullanılması, belirtilen durumların dışında bir topluluk içinde eşlerinden ya da erkek arkadaşlarından memnun olmayan kadınlarda, dinledikleri konferans ya da seminerden memnun kalmayan kişilerde de gözlemlenmektedir.

- Amerikalılara özgü 4 şeklinde bacakları kilitleme jesti, tartışmalı ve rekabet içeren bir tavrı yansıtmakta ve kaynağını Amerikan kültüründen almaktadır. Bacakları 4 şeklinde kilitleme jesti, yukarıda kalan ayağın, bir ya da iki el ile tutulması biçimini alıyorsa, bu şekilde oturan kişinin fikirlerini değiştirmeye niyeti olmayan, katı ve düşünceleri konusunda sabit fikirli bir insan olduğu düşünülmektedir. 4 şeklinde bacakları kilitleme hareketi, her ne kadar erkeklerle özgü bir oturuş biçimi de olsa, günümüzde kendilerine duydukları güven hissini karşılarındakilere yansıtmak isteyen bayanlar tarafından da yapılmaktadır.
- “Sandalyeye binme” jesti, oturma pozisyonunda iken, kişilerin fiziksel ya da sözel saldırılara karşı kendilerini sembolik olarak korumak için yaptıkları bir hareket olarak görülmektedir. Oturdukları sandalyeye ters olarak oturan bu kişiler kontrolü

ele geçirmek isteyenler olarak görülmekte ve genel olarak “sandalye biniciler” olarak adlandırılmaktadırlar. Sandalyenin arkılığı vücudu korumak için bir siperlik görevi görürken, bu şekilde oturan kişi, genelde konuşulanlardan sıkıldığında, baskın bir konuma geçebilmek için bu şekilde bir oturuşu benimsemiş olabilmektedir.

- Otururken hazır olma hareketi, konuşmanın olumlu gittiğinin ve sonuçta istenenin olacağına bir göstergesi olabileceği gibi, konuşmayı anında sona erdirmek isteyen kızgın bir kişi tarafından da yapılabilir. Burada önemli olan önceki hareket gruplarının da incelenerek, en doğru yoruma ulaşabilmektir. Genel olarak bir konuşmayı ya da görüşmeyi sona erdirmeye yönelik hazır olma hareketleri, her iki el dizlerin üzerinde öne eğilme ya da her iki el sandalyeyi kavrayarak öne eğilme şeklinde olabilmektedir. Bir konuşma sırasında bu hareketlerden birisi ile karşılaşılması, konuşmanın bitirilme zamanının bir göstergesi olarak yorumlanmalıdır.
- Son olarak otururken yapılan sahiplenme jestleri, bacakların 4 şeklinde kenetlenmesi ve kolların başın arkasına yerleştirilmesi biçiminde yapılmaktadır. Bu jest bir meydan okuma, kendini üstün hissetme, tartışmayı isteme olarak yorumlanabileceği gibi, kişinin o bölgenin sahibi olduğunun bir göstergesi olarak da kullanabilmektedir. Benzer şekilde oturuşun koltuğun kollarını kavramak, koltuğun koluna bacağın yerleştirilmesi, masanın üzerine ayakların yerleştirilmesi ya da şahsi eşyaların (gözlük ya da kalem gibi) elde oynaması da sahiplenme duygusu ile ilgili dışavurumlar olarak değerlendirilmektedir.

2. Ayakta Dururken Bacakların Konumu: Bacaklar ayakta dururken de, kişinin içinde bulunduğu duygusal yapıyı ya da düşündüklerini sözsüz olarak açıklamak üzere çeşitli konumlarda tutulmaktadır. En genel şekli ile bacaklar ayakta iken, kavuşturulabilir ya da karşıdaki kişiye yönelik olarak açılabilir.

Ayakta iken yapılan bacak kavuşturma hareketi, genel olarak kol kavuşturma jestleri ile aynı anlamı taşımakta, kişinin iletişime kapalı olduğunu göstermektedir. Bu tür bir jestte kollar göğüs üzerinde kenetlenmiş ve bacaklar dizden birbirlerinin arkasına yerleştirilmiştir. Jest daha çok birbirlerini iyi tanımayan insanlar arasında, savunmaya



yönelik yapılan bir hareket olarak gözlemlenmektedir. Aynı jestin bir de sadece kadınlara özgü şekli söz konusudur. Bu jestte ayağın üst tarafı, bacağın arka yüzüne temas ettirilmektedir. Hareketin taşıdığı anlam, jesti yapan kadının kendisini bulunduğu ortamda yetersiz hissetmesidir. Daha çok utangaç ve çekingen bayanlara özgü bir jesttir ve iç gerginliğinin arttığını göstermeye yönelik kullanılmaktadır.

Karşıdaki kişiye bacaklar yardımı ile açılma, insanları kendilerini rahat hissetmeleri ile doğru orantılı yapılan jestlerdendir. Bulunulan ortamdaki kişiler daha iyi tanıtmaya başlanıldığında bacak ve kollar kavuşturulmuş konumdan, açık konuma doğru bir dizi yazılı olmayan hareket kodundan geçerek açılmaktadırlar. Avusturalya, Yeni Zelanda, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan kişiler üzerinde yapılan çalışmalar, bu ülkelerdeki ayakta 'açılma' süreçlerinin aynı olduğunu göstermiştir. Buna göre ayakta açılma aşağıda belirtilen aşamalardan geçmektedir<sup>139</sup>:

1. Aşama: Savunmada, kol ve bacaklar kavuşturulmuş.
2. Aşama: Bacaklar açık ve ayaklar yan yana nötr konumda.
3. Aşama: Kol kavuşturmada üstte olan kol açılır ve konuşurken avuç anlık olarak görünür ve geri kavuşturulmuş konuma dönmez. Diğer kolun dış tarafını tutar.
4. Aşama: Kollar açılır ve bir kol hareketlenir ya da kalça üzerine ya da cebe konabilir.
5. Aşama: Birisi tek bacak üzerinde arkaya yaslanırken, diğer ayağını grupta en ilginç bulunduğu kişiyi gösterecek şekilde ileri uzatır.

Kişinin kendisine duyduğu güveni en iyi yansıtan ayakta duruş biçimi ise, bacakların ayırık tutularak, vücudun dik durması ("T" Duruşu) ve ağırlığın her iki bacağına eşit olarak verilmesidir.

---

<sup>139</sup> Allan Pease, a.g.e., ss. 96-97.

## 5. Duruş, Yürüyüş ve Oturuş Biçimleri

Sözsüz iletişimin beden dili çalışmaları kapsamında yer alan bir diğer sözsüz mesaj kanalı kişilerin duruş biçimleri (*posture*) olmaktadır. Kişilerin gövdelerinin duruş biçimleri, içinde buldukları koşullarda duruma olan hakimiyetlerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmekte ve bu çalışma kapsamında ayakta dururken, yürürken ya da otururken vücudun aldığı konumlar incelenmektedir.

Kişilerin duruşları kültürel, kişisel, dinsel, mesleki, sosyal sınıf, cinsiyet, yaş, sağlık ve statü gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Duruşları farklı kılan bu faktörlerin yanında duruş konusu üç temel davranış ele alınarak incelenmektedir<sup>140</sup>:

- **Kapsayıcı Duruşlar (*Inclusive Postures*):** Bu tür duruşlarda kişi vücudunu kendisini diğer insanlardan ya da gruptan uzak tutmak için kullanmaktadır. Kapsayıcı duruşlara örnek olarak, grup oluşturan kişilerin biraraya gelerek daire biçiminde oturtulması ya da kollarını ve bacaklarını uzatılarak gruba girmeye çalışan yabancıyı uzak tutmaya çalışan jestler verilebilir.
- **Kişilerarası Duruşlar (*Interpersonal Postures*):** Birbirleri ile yüz yüze gelecek biçimde oturan kişilerin bu şekilde oturmaları kişilerarası duruşlar olarak tanımlanmaktadır. Birbiri ile konuşan iki kişi göz teması kurarak, birbirlerinin yüzlerine bakar biçimde oturuyorsa, bu oturuş biçimleri kişilerarası duruş oluşturmaktadır. Eğer iki kişi, aynı kişi ya da olayı incelemek üzere yanyana oturuyorsa, yüz yüze bakmadıkları için kişilerarası duruşları birbirlerine paralel ve vücutları ilgilendikleri nesneye yönelik olacaktır.
- **Ayna Duruşları (*Reflective Postures*):** Bir kişinin karşısındakinin duruşu ile senkron içinde olarak, farkına varmadan onu taklit etmesi ayna duruşu olarak adlandırılmaktadır. Bu hareketi yapan kişiler aynı düşünce ve duyguları paylaşmaktadır.

---

<sup>140</sup> Carley H. Dodd, a.g.e., s.178.

lar. Örneğin, iki kişi konuşurken biri kol ve bacaklarını açar ya da diğer ayağının üzerine yaslanmaya başlarsa, konuştuğu kişi de onu izleyecektir. Biri elini cebine sokacak olursa, diğeri de aynısı yapacak ve bu taklit iki kişi aynı fikirde oldukları sürece devam edecektir.

Ayakta duruş biçimlerine bacaklarla yapılan jestler konusunda değinildiğinden, bu noktada duruş konusu ile bağlantılı olan yürüyüş biçimleri üzerinde durulması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle yürüyüşle ilgili olarak yürüyüşün bir statü göstergesi olarak kullanılması, yürüyüş biçimlerinin ilgilenilmesi gereken ilk konusunu oluşturmaktadır. Bir grup içinde ya da iki kişi yürürken, yürüyüş hızları ve konumları arasındaki ilişki konusunda çeşitli ipuçları içermektedir. Örneğin, bir askeri törende denetçiler arasındaki yüksek rütbeli subay en önde yürümektedir. Bazı toplumlar, daha alt mevkideki kişilerin üstlerinden en az bir adım geride yürümelerini zorunlu saymaktadır. Örneğin, krallar önden gitmelidir. Önde yürümek statünün işaretidir. Fakat önde yürüyenlerle arkada yürüyenler arasında, statü farkından doğan bir kopukluk ortaya çıkabilir. Çünkü en azından, öndeki kişi ile arkasındakiler, yüzyüze iletişimde bulunmaktadırlar. Etkili bir izlenim yaratma aşamasında nerede yürünüldüğü konusunda dikkat edilmesi gereken nokta, üst konumda da yer alıyor olsa, beraber yürünülen kişinin yanında yer almaktır<sup>141</sup>.

Yürüyüş konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, yürüyüşün gücün bir göstergesi olabileceğidir. Kişinin yürüyüşü, sözsüz mesajlar açısından önemli veriler olmaktadır. Örneğin, kişinin duvar kenarından yürümesi, onun çekingen ve ürkek bir izlenim bırakmasına neden olmaktadır. Çünkü başkalarının geçmelerini kolaylaştıracak şekilde davranılmaktadır. Saldırgan ve baskın insanlar, kaldırımın ya da koridorun tam ortasından yürüyerek, başkalarının kendilerine yol vermelerini beklerler. Bu şekilde yürüyen kişiler, birileri ile yüzyüze gelirlirse, dururlar ve karşılardaki kişiyi kenara çekilip, yol vermeye mecbur bırakırlar.

Yürürken önde ya da geride kalmak kadar ve yürüyüşün yönü kadar, yürüyüş tarzları da sözsüz mesajlar iletmektedir. Ayaklar ve yürüyüş biçimi, kişinin içinde

---

<sup>141</sup> Ken Cooper, a.g.e., s.42.

bulunduğu ruh durumu ile yakından ilgilidir ve yürüyüş biçimleri kişinin içinde bulunduğu ruh halini dışavurabilmektedir. Buna göre<sup>142</sup>:

- Gözler yere bakar şekilde, kambur bir duruş, eller cepte ya da kollar arka ya da göğüs üzerinde bağlı, kağıtlar ya da dosyalar göğüs üzerinde yürüyen bir kişi, edilgen bir kişilik sergilemektedir.
- Uzun adımlar, yere sert vuran ayaklar, eller yumruk halinde ve geniş açılarla savrulan kollar, göz temasının fazla kuruması ve buna kaç çatmanın eşlik etmesi, Saldırgan bir kişiliğin yürüyüşe yansımaları şeklinde yorumlanmaktadır.
- Eller göğüs seviyesinde ovuşturulurken atılan küçük adımlar, gergin ve kaygılı bir gülümseme, kişinin içinde hissettiği endişeyi dışa yansıtmaktadır.
- Yaylanarak atılan uzun adımlar, çenenin yukarıda tutulması, ilgi ve onaylama beklere şekilde etrafa bakan gözlere bir de ellerin cebe sokulması ekleniyorsa, bu noktada kişi güvensizlik yerine, kendini beğenme duygusunu yürüyüşü ile çevresindekilere aktarmaya çalışmaktadır.
- Baş aşağıya eğilmiş, eller arkada birleştirilmiş, küçük adımlar atılmakta ve vücut öne doğru hafif eğik bir biçimde ise, kişi düşünceli bir tavır sergilemektedir.
- Etkili, özgüvenli bir yürüyüş, sırtın ve başın dik tutulduğu, ellerin rahat bir biçimde hareket ettirildiği bir yürüyüş biçimidir.
- Yaylanarak yürüyen insanlar, gayretli ve yüksek enerjili, tam tersi bir şekilde yürüyenlerin ise, olumsuz etki yarattıkları belirtilmektedir. Hayattan bıkmış bir kişi ayaklarını sürürken, yaşam dolu bir kişi parmak uçlarında esneyecektir.

Kişinin oturma biçimi, büyük ölçüde kullanılan koltuğa, sandalyeye ve yapılan işe bağlı olmaktadır. Yürüyüş biçimi gibi insanların oturma şekilleri, onların kişilik yapı-

---

<sup>142</sup> \_\_\_\_\_ "The Body Works", [http://www.phoenixcentre.com/bodywork/body\\_language1.htm](http://www.phoenixcentre.com/bodywork/body_language1.htm), Nisan 1994.

larını ortaya çıkartmaya yarayan bazı ipuçları içermektedir. Buradan hareketle kişilerin oturuş biçimleri hakkında bazı genellemeler yapılırsa<sup>143</sup>:

- Koltuğa yığılarak oturmak hem edilgen, hem de saldırgan bir izlenim yaratmaktadır. Edilgen olarak yorumlandığında, kişi kendisini koltuğa atmakta, bir başka deyişle koltuğa gömülmektedir. Saldırgan olarak algılandığında ise, kişi kendi gücünü kanıtlamak ister biçimde, koltuğa sert bir şekilde oturmakta ve karşısındaki kişi/kişilere gözdağı vermektedir. Ayrıca biri bu şekilde oturan kişi ile konuşmaya geldiğinde, oturmakta olan oturuş biçimini değiştirmiyor ise, konuşmaya gelen kendisini rahatsız hissedecektir. Benzer olumsuzluk bu tür bir oturuş sergileyen kişiye bir fikir kabul ettirilmeye çalışırken de yaşanmaktadır. Çoğu zaman böyle oturan bir kişi, otoritesini, olumsuz bir tarzda dayatma eğiliminde görülmektedir. Koltuğa gömülerek oturmaya bir de ellerin başın arkasında bağlanması eşlik etmekte ise, kişinin iktidara sahip olma isteği sözsüz olarak daha baskın bir hale gelmektedir.
- Otururken, bacak bacak üstüne atarak oturmaks, kollar göğüs üzerinde kavuşturulmadıkça, savunmacı olarak algılanmamaktadır. Kolları göğüs üzerinde kavuşturmanın aktardığı bir başka olumsuz mesaj, kişinin kurallara bağlı, muhafazar bir anlayışa sahip olduğudur. Otururken, bir bacağı diğer dizin üzerinden sarkacak bir biçimde atmak, iktidar talep eden bir sözsüz mesaj olarak görüldüğü gibi, özgüveni de yansıtmaktadır.
- Bazı durumlarda kişinin içinde hissettiği gerginlik ve kişinin kendisine duyduğu güvensizlik kendisini oturma biçiminde dışa vurabilmektedir. Kişi kucağına aldığı evrak çantasının arkasına saklanabilmekte, masanın büyüklüğünden yararlanarak oturulan yere iyice yerleşebilmekte, ayaklarını koltuğun altına çekerek gözden uzaklaştırabilmekte, koltuğun kenarlarına bir an önce oradan çıkmasıya yardımcı olabileceği gibi tutunmakta ya da kapıya yönelterek, çıkma istemini belirtebilmektedir.

---

<sup>143</sup> Adrian Furnham, "Gesture Politics", *People Management*, Vol.5, Issue 6, 03/25/99, ss.3-6.

- Dirseklerin koltuğun kollarına yerleştirilmesi, kişinin öne doğru eğilmesi, onaylar biçimde yapılan baş hareketleri, konuşan kişinin dikkatle dinlendiğine dair sözsüz bir mesaj vermektedir. Dinleme konumunda ellerin yüze dayandırılış biçimlerine ve taşıdıkları anlamlara jestler başlığı altında, eller konusunda değinildiğinden burada üzerlerinde durulmamaktadır.
- Oturur konumda bir konuşmacıyı dinlerken aynı fikirde olunmadığını göstermek için, gözler konuşan kişiden kaydırılarak tavana yönlendirilebilmekte, öne doğru eğilmiş bir duruştan uzaklaşarak arkaya yaslanılabilmekte, baş sağa-sola sallanarak söylenenlerin onaylanmadığı belirtilebilmekte, kaşlardan biri kaldırılmakta, gözlük çıkarılarak saplarından birisi ağıza götürülmekte ya da kollar göğüs merkezi üzerinde kavuşturulabilmektedir.
- Kişinin içinde hissettiği üstünlük duygusunu yasıtmasında oturduğu koltuk da sözsüz bir mesaj taşımaktadır. Bunun için genellikle tercih edilen deri, arkası yüksek, koyu renkli ve kolluklu koltuklardır. Bu tarz bir kişilik sergileyen kişilerin oturuş biçimleri incelendiğinde, genellikle ayaklarını masanın altına uzatarak oturdukları belirlenmiştir.
- En olumlu karşılanan oturuş tarzı, bacakların hafif bir biçimde aralanarak, elleri her an bir jest yapmaya hazır durumda boş bırakarak oturmaktır. Bu oturuşta eller iskemlenin, koltuğun kenarına ya da baldırın iç tarafına konulmalıdır. Böyle bir tavır konuşmaya açık bir izlenim verirken, karşıdaki kişinin görüşlerinin dinlenmeye hazır olduğunu da göstermektedir.

Belirtilenleri bir genelleme olarak nitelendirerek, insanları sadece yürüyüş ve oturuş biçimlerine bakarak yaşama bakış şekilleri hakkında genel çıkarımlara varmak hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Kişi hakkında genel bir yargıya varılırken, yapılması gereken; mimiklerin ve jestlerin bir bütün içinde, yürüyüş ve oturuş biçimleri ile birlikte değerlendirilmeye tabii tutulmasıdır. Ancak bu şekilde duruş, oturuş ve yürüyüş kişisel imaj konusu kapsamında güçlü bir kişisel tarzın yansıması şeklinde ortaya çıkabilmekte, kişinin özgüvenini, o andaki ruh durumu halinde önemli sözsüz

mesajlar iletebilmektedir. Bu noktada en etkili ayakta duruş ve oturuş biçimi, rahat olunan şekil kambur durmak, koltuğa, bir bacağın üstüne ya da sağa-sola yaslanmak da olsa, kişi ilgisiz ve kaba olarak algılanabileceğinden, fazla hareket etmeden, dik durmak ve doğal hareket etmektir.

### III. SESLİ İLETİŞİM

#### (PARALİNGÜİSTİK, DİL-ÖTESİ İLETİŞİM)

Beden dili başlığı altında verilen bir oranlamaya göre, kişilerarası iletişimlerde beden dili %60, kelimeler %10 ve ses %30 önem taşımaktadır. Kişinin sesi söylenenlere eşlik eden ve iletişimi zengileştiren bir sözsüz iletişim aracıdır. Bu nedenle sözsüz iletişim becerileri ile etkili imaj yaratma aşamasında sesli iletişim başlığı altında sesin özellikleri ve nitelikleri gibi unsurların irdelenmesi gerekmektedir.

Konuşmanın kelimelerin dışında kalan, ancak söylenenleri desteklemek için başvurulan tüm vokal efektler (sesin tonu, şiddeti ve konuşmanın akıcılığı vb. özellikler) paralinguistik olarak adlandırılmaktadır. Paralinguistikle söylenenlerin vokal kalitesi, dinleyen kulağa ve iletişime sözsüz olarak etki etmektedir. Hız, güç, rezonans, yükseklik, duraksamalar ve vurgular, ayrı ayrı anlamlar içeren ve ses özellikleri olarak yorumlanmaktadır<sup>144</sup>. Paralinguistik, bazı uzmanlar tarafından dil-ötesi iletişim olarak da adlandırılmakta ve bu adlandırmayı yapan uzmanlar tarafından sesin tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler olarak tanımlanmaktadır<sup>145</sup>. Bir başka deyişle sesli iletişimin kendi içinde iki boyutu sözkonusudur. Bunlardan ilki; kelimelerin söyleniş biçimi ve sesin yansıttığı duygu yoğunluğu, diğer ise sesin nitelikleridir. Sesli iletişimin iki boyutuna ek olarak susma eylemi de sözsüz iletişim açısından kendisine özgü sözsüz mesajlar iletmektedir.

Sesli iletişimin ilk üzerinde durulan boyutu, kelimelerin söyleniş biçimi ve aktarılmaya yarayan duygular olduğundan, öncelikle kelimelerdense sesin, aktardığı

<sup>144</sup> Joseph A. De Vito, a.g.e., s.234.

<sup>145</sup> Üstün Dökmen, a.g.e., s.27.

spesifik enformasyon üzerinde durulmalıdır. Ses şifreleri olarak da adlandırılan bu vokal elementler arasında ilk olarak gülerken, ağlarken, bağırırken ya da homurdanırken çıkartılan sesler ele alınmaktadır. Bu tür eylemler karşısında çıkartılan seslerin hiçbirisi kelime olmamasına karşın, hepsinin kendisine özgü ve genel anlaşılabilir birer anlamı mevcuttur. Benzer şekilde konuşma arasında düşünme için gereken ara zamanı doldurmak, konuşmanın hangi boyutlara taşınacağını önceden düşünebilmek ya da konuşmanın devam edeceğini bildirmek için kullanılan dolgu kelimeleri “mmm”, “eee”, “şey”, “yani” vb. dolgu kelimeleridir. Sıralan dolgu kelimeleri ve benzerlerini kullanmak, konuşmacıların alışkanlıkları olabilir ancak konuşmacının duyduğu kişisel rahatsızlığı yansıttığından, dinleyicilerin dikkatinin dağılmasına neden olabilmektedir<sup>146</sup>.

Ses şifreleri arasında kişinin şivesi de yer almaktadır. Kişinin ülkenin neresinden olduğunu gösteren önemli bir gösterge olan şive eğer kelimelerin hatalı kullanımına, dilin sürçmesine, konunun dağıtmasına ya da bir soru karşısında kekelemeye neden oluyorsa iletişim kurulan kişi/kişiler üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmaktadır. Şive ya da aksan bir olumsuzluk olmamasına karşın, anlaşılmaz konuşmak olumsuzluktur. Bu nedenle dilin doğru konuşulması, başkaları tarafından anlaşılabilir konuşabilmek için pratik yapılması gerekmektedir. Benzer şekilde, kötü gramer ve diksiyonla kurulmuş cümlelerin olumsuz etkisi yadsınmamalıdır. Bu nedenle eğer ses şifreleri konusunda bir sorun yaşanmakta ise, yapılması gerekenlerin ilk sırasında sesin dinlenmesi gerekmektedir. Bu iş için bir teybin ya da telesekterin yardımına başvurulabilmekte ve sesin paralinguistik özellikleri araştırılabilir, gerektiğinde düzenlemelere gidilebilmektedir<sup>147</sup>.

Ses şifrelerinin yanısıra sesin nitelikleri de, paralinguistik kapsamında sözsüz mesajlar taşımaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında öncelikle ses niteliklerinin neler olduğunun üzerinde durulması gerekmektedir. Buna göre sesin nitelikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir<sup>148</sup>:

---

<sup>146</sup> \_\_\_\_\_, “Week 12-13: Understanding Nonverbal Communication”, <http://www.np.edu.sg>, t.b.d.

<sup>147</sup> \_\_\_\_\_, “İş Yaşamında Ses Tonunun Önemi”, *Radikal*, 13 Kasım 1997, s.16.

<sup>148</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss. 216-221.



- Sesin ilk niteliği tonu olmaktadır. Her sesin belli bir tonda çıkmasının yanında ses tonları değişik tip cümlelere göre de değişmektedir. Düz cümlelerin ilk bölümleri düşük, soru cümlelerinin sonu düşük ses tonu ile bitmektedir. Sesin tonları dar ya da geniş, iniş-çıkışlı, zayıf, gergin ya da gırtlaktan olabilmektedir. Örneğin gergin ses, boğaz daraltılarak çıkartılır ve dinlenmesi zor bir sestir.
- Ses yüksekliği, sesin ikinci niteliği olarak yorumlanmaktadır. Sözcüklere anlam kazandırmak için ses yüksekliğini değiştirmek anlamı kontrol etmek açısından önem taşımaktadır. Sesin yüksekliği duygusal yoğunluğun bir göstergesi olarak da yorumlanmaktadır. Örneğin, yüksek sesle konuşan insanlar, güçlü ve hırçın olarak değerlendirilmektedirler.
- Rezonans sesin üçüncü niteliğidir. Rezonans olmadan ses genizden gelmektedir. Geniz tıkalı olduğu zamanlarda titreşim eksikliğinden ses boğuk çıkmakta, sesin rezonansı değişmektedir. Örneğin, nezle olan bir kişi sesinin rezonans niteliğini yitirmiştir. Böylesi bir sorunun üstesinden gelebilmek için sesin daha yüksek Perdeden kullanılması gerekmektedir.
- Tempo sesin dördüncü ve son niteliği olarak tanımlanmaktadır. Hızlı ya da yavaş, akıcı ya da aksak konuşulabilmektedir. Hızlı konuşmak her ne kadar mesajın anlaşılmasını zorlaştırmakta ise de, normal konuşma hızı olan dakikada 150 sözcük yerine, belirgin bir şekilde daha az sözcük kullanmak, dinleyici konumundaki kişilerin dikkatlerinin dağılmasına neden olmaktadır. Duraklamalı konuşma, konuşmaya tiyatral bir hava katmaktadır. Ancak duraklamalar ister etki yaratmak, ister düşünmek için yapılsın, abartıldığında dinleyicilerin ilgisi dağılmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen verileri göre, güçlü ve saygın kişiler yumuşak ve yavaş tempolu bir ses kullanmayı göze alabilmektedirler. Bu kişiler sarfedecekleri her sözcük için karşılarındaki kişileri bekletebilmektedirler. Otoritesi zayıf olan insanlar, yumuşak ve ağır konuşurlarsa etkileme ve yaptırma güçlerini kaybetmektedirler.

**Tablo 2. Ses Nitelikleri ve Kişilik Özellikleri**

<b>NİTELİK</b>	<b>ERKEK</b>	<b>KADIN</b>
<b>TON</b> <b>Temel</b> Yüksek Derin <b>Yönü</b> Hep aşağı Hep yukarı <b>Ton Farkı</b> Monoton Geniş <b>Niteliği</b> İnce Gergin Gırtlaktan	Sinirli, artistik Güçlü, olgun, erkekçe  Sinirli Soğuk, duygusuz, yalancı  Erkekçe, soğuk Dinamik, karşı cinse düşkün, heyecan verici Belli bir özelliği yok  Yaşlı, inatçı Yaşlı, yorgun	Kadınca, duygusal Erkesi, duygusuz  Hafifmeşrep, sinirli Soğuk, akılsız  Erkesi, soğuk Dinamik, sempatik  Olgunlaşmamış, duyarlı, nük- teli Genç, duygusal, az akıllı Akılsız, soğuk
<b>YÜKSEKLİK</b> Nefes nefese Yumuşak Yüksek	Genç, artistik Güçlü Hırçın, duygusuz, kaba	Seksi, çekici, yüzeysel Saf, duygusal, kadınca, çekici Güçlü, tartışmacı, erkesi
<b>REZONANS</b> Dolgun Burundan Takalı	Sağlıklı, enerjik, gururlu Bir çok olumsuz özellik Akılsız, sönük	Canlı, sempatik Birçok olumsuz özellik Akılsız
<b>TEMPO</b> <b>Hızı</b> Yavaş Hızlı <b>Sürekliliği</b> Sürekli Kesik	Dikkatli, soğuk Sempatik, sinirli, sabırsız  İstekli, atılgan Samimiyetsiz, kendinden emin olmayan	Akılsız, tembel Sempatik, sinirli  Atılgan Zayıf, kendinden emin değil

Kaynak: Ken Cooper, a.g.e., s. 222.

Ses niteliklerini öğrenmek, kişinin değişik koşullarda hangi bileşimlerinin kendisini başarılı kılacağına yardımcı olabilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma, aktörlere aynı metni farklı ses özellikleri ile okutturularak gerçekleştirilmiştir. Dinleyicilere, verilen mesajların etkinliğini değerlendirmeleri için soru formları verilmiş, sonuçları doğrulamak için deneylerin şekli değiştirilerek, çok sayıda tekrar yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda güvenilirlik, inandırıcılık ve diğer özellikleri yansıtan en iyi ses niteliklerinin bileşimleri yer almaktadır. Ses tonunun yukarı ya da aşağı olması, niteliği ve rezonansı, değişmediğinden tablodaki kategorilerde yer almamıştır. Ses tonu değişken olmalı, her tür cümle için yükselmeli ya da alçalmalıdır. Hangi koşul geçerli olursa olsun, normal bir ses tonu ve normal rezonanslı bir ses, her zaman uyulması gereken bir ses özelliği olarak görülmektedir<sup>149</sup>.

**Tablo 3. Etkili Ses Özellikleri**

Özellik	Sesin Tonu	Ton Farkı	Sesin Yüksekliği	Yükseklik Farkı	Hızı	Sürekliliği
Güvenilirlik	Yukarı	Değişken	Yüksek	Çok	Değişken	Normalden az
İnandırıcılık	Normal	Değişken	Yüksek	Normal	Normalden hızlı	Normalden çok
Neşelilik	Yukarı	Değişken, genelde yukarı	Yüksek	Normal	Normalden hızlı	Normal
Doyumluluk	Yukarı	Yukarı	Normal	Az	Normal	Normal
Şefkat-Hoşnutluk	Aşağı	Hafif yukarı	Alçak	Az	Normalden yavaş	Normal

Kaynak: Ken Cooper, a.g.e., s.223.

<sup>149</sup> Ken Cooper, a.g.e., s. 223.

Yükselen ses, konuşmacının yavaş söylediği sözcüklerin etkinliğini artırmaktadır. Benzer şekilde tempo da değişken olmak durumundadır. Güvenilir olabilmenin en etkili yollarından birisi, konuşmanın sürekliliğinin kontrol edilmesidir. İyi seçilmiş, yerinde yapılan duraklamalar, düşünceleri yansıtan uygun beden dili dışavurumları ile desteklendiğinde, konuşan kişi, dinleyicilerinin gözünde düşünen, ilgili, dikkatli ve dürüst bir izlenim oluşturabilmektedir. İnandırıcı bir konuşma, güvenilirlikten farklı özellikler içermektedir. İnandırıcı bir konuşmada ses daha yüksek olmasına karşın, ton ve yükseklik farkları normal bir konuşma ile aynı seviyede kalmaktadır. Örneğin, düzgün ve hızlı konuşan bir satış temsilcisi %100 inandırıcı olarak nitelendirilmektedir

Paralinguistik yardımı ile etkili kişisel imaj oluşturma çalışmalarında, yararlı olan bir diğer ses özelliği, sesteki neşeliliktir. Neşeli ses yüksek tondadır ve ton farklılığı hep yukarı doğru olmaktadır. Ses yüksek, temposu hızlı, sürekliliği normal olmalıdır. Neşelilik için sesin yükseklik farkları da normal düzeyde tutulmalıdır.

Vokal ipuçlarına dayanarak konuşma ile konuşan kişinin cinsiyeti, yaşı ve statüsü hakkında çıkarımlara varılabilmektedir. Konu üzerinde çalışan Amerikalı bir araştırmacı, eski California Valilerinden Jerry Brown'un konuşmasını incelemiştir. Jerry Brown yavaş ve kendine güvenen ses tonu olan, güçlü, yüksek ve melodiden yoksun tarzda konuşan bir kişidir. Brown ve diğerleri üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda bir uzman, bu tarz bir konuşma tarzına (*metamessage*) sahip olan kişilerin "otoriter" ve "sıkıcı ve duygulardan yoksun" olarak tanımlandığını öne sürmüştür. Yine aynı zamana göre, eski Başkanlardan Carter, "kesinlikle düzensiz olan temposu ve ondan daha da kötü durumda olan tonlamaya", "melodiden yoksun vurgulamaları ve kesif Güneyli aksanına" ve "olmadık yerlerde yaptığı duraklamalar" ile "kesinlik taşımayan, depresif ve kendine güvenmeyen bir kişi" olarak değerlendirilmiştir<sup>150</sup>.

Araştırma bulguları, sesin ayrıca ikna etme süreci içinde de önem taşıdığını desteklemektedir. Daha hızlı bir konuşma, daha fazla vurgulama, daha yüksek bir ses ve daha az duraksama, ikna etme konusundaki başarı üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Konuşmacı kendisinden ne kadar emin bir tarzda konuşuyorsa, dinleyici konumun-

<sup>150</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.192.

dakilerin de ona olan güveni o oranda artmaktadır. Ses perdesindeki yükselmeler ya da düşüşler, sesin ve konuşan kişinin tarzını oluşturmaktadır. Monoton bir tarz, sıkıntının en kolay dışavurumu olarak görülmektedir. Tekdüze giden ya da arada sırada yükselen bir tonla konuşma, konuşulan kişiye duyulan ilgiyi, sabırsızlığı ya da memnuniyeti yansıtabilmekte, yükselen seslerle, neşeli, kendisinden emin kişilerin konuşma tarzı olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında ses tonundaki ani yükselişler kızgınlığı gösterirken, ani düşüşler ise mutsuzluğu ve çaresizliği yansıtmaktadır. Ses şifreleri arasında telaffuz da, kişilerin kelimeleri tek tek anlaşılır biçimde söylemesi ve doğru kullanmaları ile ilgilidir. Kelimelerin ağızda yuvarlanması çaresizlik, mutsuzluk gibi duygulara eşlik etse de, bazı durumlarda sıkıntının ve tatminin vurgulanması anlamına gelmektedir<sup>151</sup>. Bu noktada sözel mesajların, sözsüz mesajlarla doğru birleşimleri önem kazanmaktadır. Olumlu kelimelerin, olumsuz bir ses tonu ile söylenmesi çift çakarımlı, karmaşık mesajlar doğurur ve mesaj çoğunlukla alaycı olarak algılanmaktadır. Karmaşık mesajların verildiği böyle durumlarda, kişiler söylenen sözlerden çok, sözsüz olarak ifade edilenlerin doğruluğuna inanmaktadırlar<sup>152</sup>.

Paralinguistik aracılığıyla duyguların ifade edilememesinden başka yalan söylediği de sesle ortaya konabilmektedir. Mucit Allen Bell, insanların seslerini analiz ederek gerçek mi, yoksa yalan mı söylediğini saptayan bir aygır yapmıştır. Poligrafın aksine, aygıtın insan vücuduna takılmasına gerek yoktur. TV yayınlarını, teypleri, telefon konuşmalarını da analiz edebilmektedir. Psikolojik gerilim ölçer (*psychological stress evaluator- PSE*) diye adlandırılan bu alet, seste insan kulağı tarafından algılanamayan titreşimleri ölçmektedir. Ses saniyede 8-14 devir arasında bir hızla titreşmektedir. Bir insan gerçeği söylediği zaman, sesi kontrol eden kaslar rahattır ve belirli bir düzen göstermektedir. Yalan söylediği zaman yaşadığı zorlama, doğal olmayan bir gerilim yaratmakta ve düzen değişmektedir. Bu işlem üzerinde kişinin kontrolü yoktur<sup>153</sup>.

Kişisel imaj açısından paralinguistik konusuna bakıldığında; imaj denildiğinde büyük olasılıkla akla görüntü gelmektedir. Ancak sesin vokal nitelikleri kişinin imajı

---

<sup>151</sup> \_\_\_\_\_, "Week 12-13: Understanding Nonverbal Communication", <http://www.np.edu.sg>, t.b.d.

<sup>152</sup> A. Kadir Özer, *İletişimsizlik Becerisi*, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 113-114.

<sup>153</sup> Ken Cooper, a.g.e., s.210.

üzerinde etkili olan unsurlar arasında yerini almaktadır. Ses tonu, yüksek ya da alçak sesle, bağırarak ya da yumuşak bir tonda, hızlı ya da yavaş bir tempo ile, tutuk ya da akıcı bir konuşma imaj oluşumunda önemli bir rolü üstlenmektedir. Ses kişi ile özdeşleştirilmekte ve kişinin imajı ile doğru orantılı olarak belleklerde yer etmektedir. Bunun yanısıra etkili bir sesin farkına varılmamaktadır. Çünkü böyle bir ses amaçlanan işi dikkati çekmeden yaptırmaktadır. Ancak ses etkisiz olduğu zaman hemen fark edilmektedir<sup>154</sup>.

Paralinguistik konusunda ele alınan noktalar, birarada değerlendirilerek, sesli iletişimin sözsüz iletişimdeki önemini özetlemek gerekirse; paralinguistik kişilerarası iletişimlerde etkisini yoğun bir biçimde göstermektedir. Kişilerarası iletişimlerde yaşanan gerginlikler ilk olarak sese yansımaktadır. Söyleyiş tarzı, kelimeleri söylerken kullanılan sesler, konuşan hakkında bilgi vermektedir. Buna ek olarak sesin heyecan tonu, söylenen sözün anlamını etkilemekte, böylece kendi başına bir mesaj oluşturmaktadır. Söylerken yapılan vurgulamalar da ifadeye yeni boyutlar eklemekte, aynı cümle, farklı anlamlar elde edecek biçimde vurgulanabilmektedir<sup>155</sup>. Sonuç olarak günlük ilişkilerde canlı, neşeli, enerjik bir ses tonu, insanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır. Ayrıca kişilerarasında bir sorun yaşıyorsa, sesin tonunun yumuşak ve sakin olması çatışmayı önleyerek işbirliğini kolaylaştırmaktadır.

Paralinguistik kapsamında incelenen bir başka nokta, sesli iletişimin sessiz yönünü oluşturan susmadır. Sessizlik ya da susma, istendik ve gerekli olduğu durumlar dışında kişilerarası iletişimlerde sorunlara neden olan bir durum olarak görülmektedir. Uzun süre susmak ya da başkalarının süren sessizliği ilişkilerde gerilime neden olmaktadır. Psikologlar tarafından yapılan araştırmalar kişilerarası iletişimlerde, iletişim yokluğu, sürekli tartışmanın yaşandığı gerilim dolu iletişimlerden daha olumsuz sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuştur<sup>156</sup>. Ancak bu olumsuzluğun yanısıra bazı

<sup>154</sup> \_\_\_\_\_, "Ses tonunun önemi", *Radikal*, 29 Haziran 1997, s.17.

<sup>155</sup> Doğan Cüceloğlu, a.g.e., ss. 48-49.

<sup>156</sup> Merih Zilhoğlu, Ahmet Haluk Yüksel, s. 83.

koşullar altında, örneğin, biri konuşurken dinlemek için susma eyleminin gerçekleştirilmesi gerekmekte, etkili bir yüzyüze iletişim için, tarafların susarak konuşanı dinlemeleri birincil koşul olarak görülmektedir.

Bir sözsüz iletişim kanalı olarak susmanın belli işlevleri ve buna göre oluşmuş tipleri sözkonusudur. Buna göre susma tipleri aşağıdaki şekilde olmaktadır <sup>157</sup>:

- **Psikolinguistik Susma:** Konuşma süreci içinde, sözlerin gerekli yerlerde ve değişik biçimlerde durdurulması ya da ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tip susmanın işlevi, hem kaynağa hem de hedefe düşünme süresi (zihinsel zaman) sağlayabilmektir. Psikolinguistik susma, kısa süreli ve uzun süreli olmak üzere iki biçimde uygulanmaktadır. Kısa süreli susmalar, daha çok dilin gramatikal yapısından kaynaklanmaktadır. Uzun süreli susmalar ise, zihinsel süreçlerle ilgili olmaktadır. Yaşantıların yapısına, bellekteki bilişsel malzemenin karmaşıklığı ölçüsünde susma süresi uzamaktadır.
- **Etkileşimsel Susma:** İkinci tip, etkileşimsel susma, kaynak ve hedef arasındaki etkileşimden doğmakta ve üç alt grupta incelenebilmektedir.
- **Karar verme ile ilgili susma,** konuşmaya kimin başlayacağını, mesaja nasıl tepki verileceğinin bilinmemesi gibi belirsiz durumlarda ortaya çıkmaktadır. Uzaması durumunda gerginlik yaratabilmektedir. Çoğu kez tarafların birbirini tanımaması ya da aralarındaki statü farkının büyük olması bu tür susmalara neden olabilmektedir. Birbirlerini tanımayan ya da az tanıyan kişiler söze kimin başlayacağını ve ne söylenmesi gerektiğine karar veremedikleri zaman susarlarken, farklı statülerdeki kişiler arasında ortaya çıkan sessizlik, genellikle alt statüde olanın konuşmasının içeriğine ilişkin vereceği kararın uzaması ile doğru orantılı olmaktadır.
- **Akıl yürütme ile ilgili susma,** hedefin, kaynağın söylediklerini anlamaya ve yorumlamaya, amacını kavramaya yönelik tercih ettiği susma biçimidir. Bu şekilde

---

<sup>157</sup> Merih Zılhoğlu, a.g.e., ss.185-186.

hedef konumundaki kişi, kendisine iletilen mesajın bir değerlendirmesini yapabilmektedir.

- Denetim kurma amacıyla susma, dikkati çekmek ya da otoriteyi gerçekleştirmek amacı ile yapılan konuşmama eylemidir. Bu tip susma, konuşma esnasında bir sonra iletilecek olan mesajın önemini vurgulamak için gerçekleştirilebileceği gibi, kişinin kendi önemini ve gücünü hissettirmek için de başvurabileceği yollardan biri olarak görülmektedir.
- Sosyo-Kültürel Susma: Bu tip susmalar, iletişim kuran kişilerle değil, toplum ve kültürle ilgili olmakta, bu nedenle de kişisel tepkiler boyutunu aşmaktadır. Örneğin, “söz gümüşse, sükut altındır” deyişinin benimsendiği bir toplumda, suskunluk bilgeliğin göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca geleneksel kültürlerde kadının erkekler arasında, küçüklerin büyüklerin yanında susması ve töresel suskunluk biçimine verilebilecek diğer örneklerdir.

Susmanın ya da sessiz kalmanın değişik nedenleri olmaktadır. Her susma eyleminin değişik nedenleri vardır ve bunlar rastlantısal olmamaktadır. Buna göre bazı durumlar karşısında susmak, farklı anlamlar içermektedir. Örneğin, kızgın bir kişi karşısında kırmamak için susarken, konuşanı dinlemek için de susulabilir. Benzer şekilde, kişi sıkıldığı, yalan söylediği ya da korktuğu için susarken, bazen de mesajın bir noktasını düşünmek için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bazı durumlarda susarak, kişi konuşmayı onayladığını, bazı durumlarda ise, onaylamadığı sözsüz olarak ifade edebilmektedir.

#### **IV. NESNEL İLETİŞİM**

Sözsüz iletişimin, nesnel boyutu çok sayıda ve farklı konulardaki çalışmaları içermektedir. Bu kapsamda yer alan çalışmalar; kişisel alan ve mekan kullanımlarını inceleyen proksemik, dokunma davranışı üzerinde duran haptik, kişilerin duruş ve yürüyüş biçimleri, zaman konusunu irdeleyen kronomik, kişilere müzik ya da renkler yoluyla ulaşılan sözsüz mesajları açıklayan estetik iletişim, kişilerin fiziksel özelliklerini yo-



rumlayan fiziksel görünüm ve genel görünüş başlığı altında tercih edilen kıyafetler ile kullanılan aksesuarları değerlendirme olarak sıralanabilmektedir.

## A. KİŞİSEL ALAN VE MEKAN KULLANIMI İLE DOKUNMA

Kişiler arasında gözlemlenmesi olası en temel farklılıklardan biri mekanı, bir başka deyişle kendilerine ait olan alanı kullanım şekilleridir. Kişilerin sosyal ve kişisel alanlarını kullanma ve algılamaları üzerinde yoğunlaşan çalışma, proksemik (*proxemics*) olarak adlandırılmaktadır. Proksemik çalışmaları kapsamında ayrıca, kişilerin kapalı ortamlardaki davranışları, kişisel alan kullanımlarının günlük yaşamda kişiler arasındaki ilişkileri etkileme düzeyleri, mekan düzenlemelerinin ve bu bağlamda kullanılan araçların (statü göstergelerinin) kişilerarası iletişim açısından taşıdıkları önem, belli durumlarda kişilerin birbirlerine yakınlık dereceleri ve dokuma motifleri araştırılmaktadır.

Proksemik yaklaşım anlamına gelen Yunanca kelimedenden türetilmiştir<sup>158</sup>. Kavram ilk olarak araştırmacı E.T.Hall tarafından ortaya konmuş, başka araştırmacıların - özellikle Amerikalı Psikolog Robert Sommer, Hall'ın görüşlerini "bölgesel davranış" ve "şahsi bölge" hakkında yapılan araştırmalarla birleştirilmiş, hastane ortamında kişisel alanlarına girilen hastaların gösterdikleri tepkileri incelemiş- elde ettikleri bulgularla zenginleştirilmiştir. Ancak yine de Hall'un 1963 yılında gerçekleştirdiği çalışma proksemik konusunda temel teşkil etmektedir. Hall, insanların kendilerine ait kişisel alanları ve mekan kullanımını konusu kapsamında "belirlenmiş" ve "yarı-belirlenmiş" özel alanları kullanma biçimleri arasındaki tezatı incelemek üzere gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda ilk kez bir kavram olarak ortaya atılmış ve sözsüz iletişim konusunda yeni bir çalışma alanı olarak üzerinde çalışılmıştır. Belirlenmiş özel alanlar (*fixed features of space*) yerinden taşınamayan örneğin, bir ofis içindeki duvarlar, pencereler, kapılar vb. eşya, yarı-belirlenmiş alanlar (*semi-fixed features of space*) ise, mobilya gibi yerleri değiştirilebilen eşyaların kişilerarasında bir mesafe oluşturması ve bunların taşıdıkları sözsüz kodları açıklamakta kullanılmaktadır. Kişisel alan (*dynamic*

---

<sup>158</sup> Ken Cooper, a.g.e., s. 27.

space) ise, kişilerin kendilerini farklı ilişkilerde rahat hissettikleri bölgeleri ile ilgili olan ve kişiden kişiye değişen ve iletişim sürecinde kişinin diğer kişiler ile arasında bulundurduğu mesafedir. Hall bu mesafeyi “balon” olarak adlandırırken, proksemik üzerinde çalışmalar gerçekleştiren Doktor Augustus F. Kinzel, bu alanı “bedenin tampon bölgesi” adını kullanmaktadır. İster eşyaların yerleştiriliş tarzı, ister kişisel alanın kullanımı açısından incelensin, proksemik kavramının etkin kullanımı ilişkilerin düzeyi hakkında önemli bilgi içermektedir<sup>159</sup>.

Proksemik, günümüzde çeşitli sözsüz iletişim uzmanları tarafından farklı adlarla, kişilerarasında tutulan mesafe, kişisel alan ya da egemenlik alanı şeklinde adlandırılmaktadır. Hangi isim benimsenip, kullanılıyor olursa olsun, önemli olan hepsinin de proksemik kavramını karşılar nitelikte kullanılıyor olmalarıdır.

### 1. Kişisel Alan Bölgeleri

Kişisel alan, insanın kendi gövdesinin derinin yüzeyi ile sınırlanmadığı düşünce-sine dayanmaktadır. Psikolojik bir mekan algısını yaratan bu düşünce, izin verilmedikçe bir başkasının giremeyeceği, bireyin gövdesini çevreleyen ve görünmeyen, ancak kendisi için belirgin olan bir sınırla çizilmiş, özel bir alan anlayışından kaynaklanmaktadır. Bu “özelleştirilmiş” mekan, kişi için korunma, savunma ve davranışlarını düzenleme alanı anlamına gelmektedir. Duygusal anlamlar atfedilen kişisel alana zorla girmek saygısızlık, kışkırtma ya da bir saldırı olarak değerlendirilmektedir<sup>160</sup>.

Birlikte yaşayan canlılar hareket etmek, beslenmek, uyumak, çalışmak ve sosyalleşmek için kişisel alana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda her insan bir diğerine mesaj gönderirken belirtilen alanı, mesafeyi kullanmaktadır. Her birey kendisi ve dış dünya arasına bir mesafe duvarı çekmekte ve bu duvarı kısa süreli olmak koşulu ile aşmaları için ancak çok sevdikleri ve yakın buldukları kimselere izin vermektedir.

<sup>159</sup> \_\_\_\_\_, “Body Language”, <http://members.aol.com/katydidit/bodylang.htm>., Temmuz 1995.

<sup>160</sup> Merih Zılhoğlu, a.g.e., s. 306.

Konuya pedagojik açıdan yaklaşıldığında, çocukların önce ailelerinden sonra da okulda, insanlar ve nesnelere arasında konulacak mesafenin önemini kavradıkları görülmektedir. Çocuk kime ne kadar yanaşabileceğini ya da yanaşamayacağını ilk yaşlardan başlayarak öğrenmek zorundadır. Toplumsal bir yaklaşıma göre kişiler arasında tutulan mesafenin doğru olarak öğrenilmesi çocuğun yaşamındaki öğrenmelerin en önemlileri arasında yer almaktadır. Örneğin, eğer çocuk matematiği iyi öğrenemezse, okul hayatı bittikten sonra bu yetersizlik görece bir biçimde önemsiz bir sorun olarak görülebilmektedir. Oysa aynı çocuk insanlarla konuşurken onlara ne ölçüde yakın ya da uzak duracağını öğrenmezse bu yetersizlik onun tüm yaşamının niteliğini etkileyebilmektedir<sup>161</sup>.

Kişilerarası iletişimde, diğer insan/insanlar ve kişinin kendisi arasında tuttuğu mesafe onlara karşı hissedilen duygularla ilgilidir ve kurulan ilişkilere dair mesajlar içermektedir. Bu çalışmada kullanılacağı şekli ile kişisel alan dört bölgeye ayrılarak incelenmektedir; çok yakın alan (içli dışlı alanlar- mahrem mesafe), kişisel alan, sosyal alan ve genel alan.

Edward T. Hall 1966 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirdiği araştırmasının sonucunda, Amerikalılar için kişisel alan mesafelerini ortaya koymuştur. Buna göre Hall mahrem mesafeyi 0-46 cm, kişisel alanı 46-120 cm, sosyal alanı 120-350 cm ve son olarak genel alanı 3,5 metreden fazla olarak belirlemiştir. Benzer bir çalışma Türkiye'de Acar ve Zuhâl Baltaş tarafından gerçekleştirilmiş ve bu alanlar Amerika Birleşik Devletleri'nde olanlardan çok daha dar olarak belirlenmiştir. Bu durumun temelinde yatan neden, Türk insanının yapısı ve kültürü ile ilgilidir. Örneğin; Batı kültüründe aynı cinsiyetten insanlar birbirleri ile öpüşmemektedirler. Oysa Türkiye'de birbirlerini yakın bulan arkadaşların birbirlerine sarılmaları ya da öpüşmeleri yadırdanmayan bir davranıştır<sup>162</sup>. Bu çalışmada ülke ya da kültür farkı olmaksızın genel olarak kişisel alan uzaklıklarını ve özelliklerini incelenecektir.

---

<sup>161</sup> Akif Ergin, a.g.e., s.181.

<sup>162</sup> Zuhâl ve Aar Baltaş, a.g.e., ss.111-114.

Kişisel alan sınırları belirlenirken kültürel farklılıkların yanında, kişilerin kendi kişisel özellikleri de insanlarla olan iletişimlerin gücü de kişisel alan sınırlarının belirlenmesinde farklılıklar yaratmaktadır. Örneğin, insan ilişkilerine önem veren, dokunmaktan ve dokunulmaktan rahatsızlık duymayan bir kişinin kişisel alan mesafeleri, insanlardan uzak durmayı tercih eden ve fiziksel kontakten çekinen bir kişiden daha yakın olmaktadır.

#### **a. Mahrem Alan**

Mahrem alan bireye en yakın olan alana verilen addır. Bu alan sevgililere, arasıra olmak üzere aile üyelerine ve birkaç yakın arkadaşına, kısaca kişinin kendisine yakın olmasına izin verdiği kişilere ayrılmıştır. Teselli etmek, dokunmak, korumak vb. amaçlarla olduğu kadar, güreş, basketbol gibi sporlarda ve dans etmek gibi yakın temas gerektiren aktivitelerde karşıdaki kişinin mahrem alanı içine girilebilmektedir.

Kişiler arasında mahrem alana girecek bir yakınlığın oluşması için genellikle belirli bir zaman dilimine ve karşılıklı güvene gereksinim duyulmaktadır. Bazı durumlarda ise, duygusal yaklaşma doğmadan, fiziksel yaklaşma zorunluluğu ortaya çıkar. Örneğin kalabalık otobüsler ve asansörlerde benzeri yaklaşımlar sıklıkla yaşanır. Kişisel alana yapılan bu tür bir ihlal kasti bir hareket olarak algılanmadığı sürece çoğunlukla tolere edilir. Bir yere tika basa doldurulma, birbirine değerek oturma ve kollarını kımıldatacak yer bulamama, insanda stres ve kaygıya yol açtığından, kişisel alanın ihlal süresinin uzaması kişinin kendisini savunma zorunda hissetmesine bu da psikolojik sıkıntıya neden olmaktadır.

İstediği zaman ve ortamda karşısındaki kişinin, çok yakın alanına giren kişilerin işgalci zorbalardan pek farkları kalmamaktadır. Bu kişiler iyi karşılanmazlar, daha da ötesi bu saygısızca işgal, alanına girilen kişi gizli bir mesaj almakta ve şu anlamı çıkarmaktadır: “Sen bir varlık değilsin; sen var olamayansın, sen hiç kimsesin. Senin çok yakın alan hakkın olamaz. Bu yüzden sana yaklaşabilirim. Sen önemsizsin”<sup>163</sup>.

---

<sup>163</sup> Julius Fast, *Beden Diliniz Sizi Ele Veriyor*, s. 49.

Bazı meslek dalları mensupları, mahrem alanı işlerinin bir parçası olarak, hedeflerine ulaşma amaçlı ihlal etmektedirler. Bunlara örnek meslekler olarak polislik ve öğretmenlik verilebilir. Öğretmenler, öğrencilerinin bilgilerini doğru değerlendirebilmek için yapılan sınavlarda kopya çekmelerini önleyebilmek için öğrencisine iyice yaklaşabilmektedir. Polisler ise, zanlıları sorguya çekerken, gerçekten suçlu olup, olmadıklarını anlayabilmek için zanlıya iyice yaklaşmakta ve üzerine doğru eğilmektedirler. Bu şekilde zanlı, kişisel alanını tekrar kazanamadan soru yağmuruna tutularak gerçeği söylemeleri sağlanmaya çalışılır. Her iki meslek dalında da mahrem alan işgali işe göreceli olarak yarasa da, mahrem alan sınırları kişilerin adrenalin salgılarının artmasına ve bunun sonucu olarak daha saldırgan olmalarına yol açmaktadır. Sonuç olarak kişinin kendisini kötü hissetmesini sağlayan, onu psikolojik olarak olumsuz etkileyen bu yöntem kişilerarası iletişimin yapılandırılması aşamasında başvurulan sözsüz iletişim becerileri arasında olumlu bir konumda yer almamaktadır.

## **b. Kişisel Alan**

25 cm ile 100 cm arasında değişen bu uzaklık, özel işlerin tartışılması için dostlara ayrılmış ve özel sorunların tartışılması durumunda kişilerin kendilerini rahat hissettikleri uzaklıktır. Kişisel alan, işyerinde, davetlerde birbirlerini tanıyan ve arkadaş kabul eden kişiler tarafından aralarında bulundurulmuş mesafedir.

Kişinin kendisini yakın hissetmediği insanların girmesine izin verdiği en yakın alan kişisel alandır. Kişisel alanın izinsiz aşılması kişide rahatsızlık yaratır ve yaklaşmak için hamle yapıldığında yeriye doğru bir adım atılır. İlgi duyulan bir insanın bu alana girmesi ise, yakınlaşma isteği olarak yorumlanır. Bu gibi durumlar karşısında kişisel alana girilmesine izin verildiğine dair karşıdan gelecek işaretler dikkatle gözlemlenmelidir.

### c. Sosyal Alan

Arkadaşlar, tanıdıklar, çalışma arkadaşları ve geneldeki sosyalleşme etkinlikleri için ayrılan alana sosyal alan adı verilmektedir. Sözü edilen alan 120 cm.'den 350 cm.'ye kadar ulaşır ve kendi içinde yakın sosyal alan (120-220cm) ve uzak sosyal alan (220-350 cm) olarak ikiye ayrılır.

Yakın sosyal alan, kişisel olmayan etkinliklerin gerçekleştirildiği mesafeyi ifade etmektedir. İki meslektaşın ya da üst ile astın aralarında bulunan mesafe bu türden bir kişisel alandır. Örneğin, çok yakın olunmayan bir iş arkadaşının yakın sosyal alan uzaklığında kendisi ile ilgili özel bir soruyu diğerine sorduğunda, sorunun sorulduğu kişi kişiselliğini düşünerek olasılıkla karşısındakinin kişisel alanına doğru harekete geçecektir. Soru sorulan iş arkadaşının buradaki amacı bellidir; soru soranın kişiliğine saygı duymakta ve onu ilgilendiren sorunu çözme eğilimindedir.

Uzak sosyal alan, iki kişinin ancak iletişim kurabileceği belli türden uygulamaları gerekli kılmaktadır. Örneğin bu mesafede iki kişi birbirinin yüzünü izlemelidir. Bir kişinin sesini yükseltmediği durumlarda 3 ya da 3,5 metreden duyulması güçtür. Bu nedenle, böyle durumlarda dinleyici görsel işaretlere başvurur. Mesajı tümüyle alabilmek için görsel ve işitsel bilgileri birleştirmek üzere gözleri ve dudakları izler. Uzak sosyal alanda karşılıklı görüşmeyi sürdürme göz göze ilişkiyi gerekli kılmaktadır.

Başka bir kimsenin varlığı söz konusu olsa da, sosyal alan insanın o anda yapmakta olduğu işi sürdürmesini olası kılmaktadır. Örneğin, bürodaki bir çalışan, yönetici konumundaki kişi kendisine 220cm. ya da daha yakına gelmedikçe, çalışmaya devam edebilir. Eğer yönetici onun yakın sosyal alanına doğru hareket ederse, olasılıkla bu kez ne istediğini anlamak üzere başını kaldırıp bakacaktır. Ayrıca sosyal alan aile fertlerinin aynı odadaki beraberliklerinde de ideal bir uzaklık olmaktadır. Anne, baba, çocuk/çocuklar her biri istedikleri zaman bir konuşmaya girmektedirler. Aile fertleri birbirlerinin işlerine müdahale etmeden kendi işleri ile ilgilenebilir ya da öteki tarafta sürüp gitmekte olan sohbete katılabilirler<sup>164</sup>.

---

<sup>164</sup> Akif Ergin, a.g.e., ss.184-185.

İş ortamlarında ise, sosyal alanın baş koruyucusu çalışma masası olmaktadır. Çalışma masası karşılıklı oturan iki kişi arasında yaklaşık iki metrelik bir uzaklık sağlanmaktadır. Bir konferans masasında, yemek masasında ya da bir mağazadaki tezgahda da aynı durum gözlenebilir. Büro dekorasyonuna ilişkin eğilimleri ölçmek üzere yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre, sahip oldukları konuma düşkün olan üst düzey yöneticilerin çalışma masalarının çekmecelerini ve dosya dolaplarını ortadan kaldırdıklarını, böylece kendilerinin bütün bunların üstünde olduklarını göstermektedirler. Bu yöneticiler ayrıca koltuklarının çevresindeki sosyal alanı koruyabilmek için, çalışma masalarını yine aynı boyda fakat çekmecesiz masalarla değiştirmektedirler<sup>165</sup>.

#### d. Genel Alan

Bireyin mikro alanının en dış bölgesi genel alan olarak adlandırılmaktadır. Bireyin 3,5 m. uzağından başlayıp, yaklaşık 7,5 m'ye kadar olan kısmı yakın genel alanı, 7,5m.'den başlayıp dış uyaranların algılanabildiği sınıra kadar olan kısmı da uzak genel alanı oluşturmaktadır. Bu alan ilgi duyulmayan ya da herhangi bir ilişki kurulması düşünülmeyen yabancılar için ayrılmaktadır.

Yakın genel alanda konuşma biçimi genellikle değişmekte, daha formal bir biçim almaktadır. Bu alanda birey konuşmaktan öte, konferans vermektedir. Sesinin tonu ile jestleri konumunu destekleyici niteliktedir. Çoğu üniversite öğretim üyeleri ve bazı lise öğretmenleri kendileri ile öğrenciler arasında bu alan uzaklığını korurlar. Bu nedenle öğrenci-öğretmen arasındaki ilişkileri bir derece yabancılaşmak durumunda kalmaktadırlar. Aradaki mesafe 10 metreyi geçtiği zaman, karşılıklı ilişki ve iletişim daha da zor olmakta, öğrenciler öğretmenlerini soğuk ve uzak bulmakta, ayrıca verilen mesajı anlamakta güçlük çekmektedirler<sup>166</sup>.

Uzak genel alan ise, bireyin günlük hayatına girip çıkan sayılamayacak kadar çok yabancı kimseler için kullanılmaktadır. Asansör, otobüs bekleyenler ve telefon ya da

<sup>165</sup> Ken Cooper, a.g.e., s.31.

<sup>166</sup> Doğan Cüceloğlu, a.g.e., s.39.

benzeri bir sırada duranlar da aralarında böyle bir uzaklığı korumaya çalışırlar. Kalabalık bir istasyonda da insanlar bu alanı korumak için ise özel çaba sarfederler.

#### **e. Farklı Ölçütlere Göre Kişisel Alan Sınırlamaları**

Buraya kadar belirtilen dört tür alanın yanısıra, proksemik konusunda çalışılırken dikkate alınması gereken, kişisel alan kapsamında incelenmesi gereken iki alanın daha olduğudur. Üzerilerinde durulmuş olan mahrem, kişisel, sosyal ve genel kişisel alanlar, bireyin mikro alanı ve kişilerarası ilişkileri gözönünde tutularak açıklanmıştır. Farklı ölçütlere göre kişisel alan başlığı altında ise, kişisel alanın yeni ölçütler takımına göre yeniden tanımlanması gerekmektedir. Sözü edilen iki kişisel alan kritik ve kaçış alanlarıdır.

Bireyin mikro alanına girenler sadece aile bireyleri, arkadaşları ve varlığı bile hissedilmeyen yabancılarla sınırlanmamaktadır. Kişi bazen tehdit edici ihlallerle de uğraşma zorunda kalmaktadır. Bu ihlali yapanlar sadece bireyin hoşlanmadığı kişiler değildir. Bunlar, bireyin kişiliğini gerçekten tehdit eden ya da tehdit ediyormuş gibi algılanan kimselerdir. Bireyin çevresindeki kritik alan olarak adlandırılan bölgeye bir ihlal edici girdiğinde bireyin eğilimi, kendini savunma duygusu içerisinde bu kişiye saldırmak olmaktadır.

Hayvanların kritik alan büyüklüğü kendi büyüklükleri ile orantılıdır. Bir farenin kritik alanı, bir filin kritik alanından küçüktür. Hayvan kendi kritik alanının merkezinde bulunur. Kimi uzmanlara göre bu alan 360 derecelik bir çember biçiminde; kimilerine göre de çemberden çok bir elips biçimindedir. Kritik alanın elips biçiminde olduğunu ileri sürenler, örnek olarak bir insanın yabancılarla, kendisine önden ya da arkadan yaşamlarından çok, yanlardan yaşattıklarında daha hoşgörülü olduğuna işaret etmektedirler. Bu konuya ilişkin bir başka nokta da kişinin kendisinin kritik alanının izinsiz ihlallerinde karşısındaki kişinin iktidar talep ettiğini düşünmesidir. Birinin kol-



tuğunun arkasında durarak, yazdıklarını okumak ve masasının üzerine oturmak ya da yaslanmak gibi davranışlar iktidar talep eden davranışlar olarak algılanmaktadır<sup>167</sup>.

Kaçış alanı, kritik alan gibi kişinin mikro alanına dahil olmayan ancak kişi için önem taşıyan bir alandır. Kaçış tehditkar bir ihlal edicinin yaklaşmasıyla birlikte (hayvan ya da insan olsun) canlının kaçabileceği ve kritik alanının ötesinde bulunan bölgedir. Konuyu açıklamaya yönelik bir örnek olarak evdeki değerli vazoyu oyun oynarken kıran çocuğun durumu verilebilir. Böyle bir durum karşısında çocuk, tehdit edici bir tavırla yaklaşan ebeveyninden kaçmaktadır. Bu normal, içgüdüsel bir tepkidir. Ebeveyn, tehdit edici bir tavırla yaklaşırken, çocuğunun yerinde duracağına inanıyorsa, olanaksız beklemektedir. Öte yandan çocuğun fiziki bir ceza göreceğini bile ebeveyninin yanına gitmesini beklemek de imkansız bir durumdur. İşte bu noktada çocuk kendisine has olan kaçış alanını kullanarak, cezalandırılmaktan kaçmaktadır.

## 2. Mekan Kullanımı

Mekan kullanımı, kişiler arasındaki ilişkilerdeki hem sözel mesajlar üzerinde etkili olmakta, hem de tek başlarına birer sözsüz iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Mekan kullanımı konusu kendisinde iki temel açıdan incelenebilmektedir. Buna göre; belirlenmiş özel alanlar yerinden hareket ettirilemeyen eşyaların düzenlenmesini, yarı-belirlenmiş alanlar ise mobilya gibi yerleri değiştirilebilen eşyaların kişisel mesafe oluşturmadaki biçimleri ve bunların taşıdıkları sözsüz kodları açıklamakta kullanılmakta ve bu anlamlar statü göstergeleri ile mekan kullanımlarının anlamları pekiştirilmeye çalışılmaktadır.

---

<sup>167</sup> Judi James, a.g.e., s. 63.

### a. Yarı-Belirlenmiş Alanlar

Yarı-belirlenmiş alanlarla mekan kullanımında çeşitli değişiklikler meydana getirebilmektedir. Bu değişimi sağlamak için mobilya, aksesuarlar, dolaplar, biblolar, bilgisayar vb. taşınabilir eşyadan yararlanılabilmektedir.

Bir ofisteki masanın ya da sandalyelerin yerleştiriliş biçimleri, birer statü göstergesi olarak o yerin sahibinin kişiliği hakkında sözsüz ipuçları içermektedir. İnsanlar, kendilerini gerçekten güçlü hissetmedikleri zamanlarda, kişisel alan kullanımında kişiyi güçlü kılan statü göstergelerine ihtiyaç duymaya başlamaktadırlar. Örneğin, kendisini tanımayan insanlarla yapılacak bir toplantı öncesinde, kişi yakasına mesleğini gösteren bir rozet takarak, kendi kendisine “sakin ol” demektedir. Benzer şekilde güçlü görünebilmek için evlerin perdelerini, giriş kapılarının ya da arabaların yenilenmesi düşünülür. Bu arada kişinin zihinsel ve duygusal açıdan kendisini yenilediği zamanlar da olabilmektedir<sup>168</sup>.

Statü göstergeleri olarak yarı-belirlenmiş mekan kullanımından yararlanılırken, öncelikle mekanın döşenme biçimi, kişinin işyerindeki konumunu belirteceğinden, ilk değerlendirilen nokta olmaktadır. Bu doğrultuda üzerinde durulan ikinci statü göstergesi masa olmaktadır. Masa ne kadar büyük olursa, mevki de o oranda yükselmektedir. Örneğin, alt kademelerdeki çalışanlar küçük masaları kullanırken, yöneticiler daha büyük masaları kullanmaktadırlar. Bu durumda masanın büyüklüğü, sahibinin güç düzeyini gösterdiği gibi, o kişiye ne kadar yaklaşılabilceğinin de belirtisi olabilmektedir. Masanın eni 80 cm olan bir çalışana en çok 80 cm kadar yaklaşılabilirken, masasının eni 150 cm olan bir yöneticiye ancak 150 cm yaklaşılabilir. Ayrıca üst konumda olan bu kişiler masaların arkasından oturdukları koltukları da ayarlayarak karşılarındaki kişiye göz hizasında olmayan, yukarıdan bakar bir konuma getirebilmekte ve yüksekliğin avantajından faydalanabilmektedirler.

Diğer bir statü ve güç artırma faktörü oda sahibinin oturduğu koltuktur. Koltuk arkalığının yüksekliği kişinin statüsünü artırmakta ya da azaltmaktadır. Koltuğun arka-

---

<sup>168</sup> Üstün Dökmen, a.g.e., s. 34.

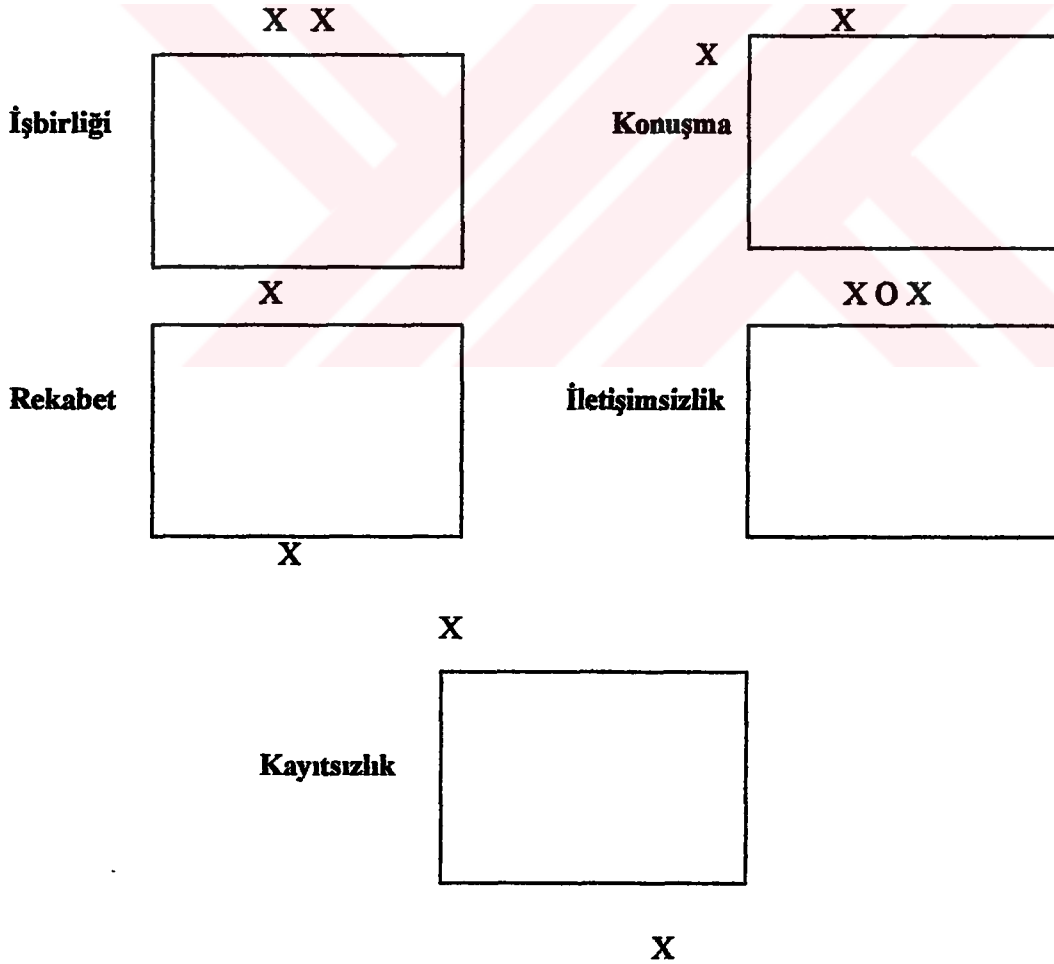
lığı ne kadar yüksek olursa, kişinin güç ve statüsü de aynı oranda artmaktadır. Benzer şekilde mevki onaylatma için üst düzey yöneticilerin yüksek arkalıklı deri bir koltukta otururken, misafir koltuklarının arkalığı alçak olarak seçilebilmektedir. Döner koltuklar, kullanıcılarına baskı altında kaldıklarında hareket serbesti tanımalarının yanında, sabit koltuklara göre daha fazla güç ve statü sağlamaktadırlar. Sabit koltuklar az hareket olanağı sağladıklarından, bu hareket eksikliği kişinin tavır ve duygularını ortaya koyabilecek vücut hareketleriyle kapatılmaya çalışılmaktadır. Kollukları olan koltuklar, geriye yaslananlar ve tekerlekli olanlar, diğerlerinden daha belirgin statü göstergeleridir. Buna karşılık gelen misafirleri akçak ve rahatsız sandalyelerde oturtmak ya da misafirin koltuğunu rekabet pozisyonu olarak bilinen masanın tam karşısına yerleştirmek de, oda sahibinin bir başka statü göstergesi olarak kullanılmaktadır.

Statü artırıcılar olarak, oda içerisine stratejik olarak belli nesnelere yerleştirilmesi, kişinin statü ve gücünü artılabilmekte, ancak kişilerarası iletişim ve kişisel imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örneğin, misafirin uzanamayacağı bir yere yerleştirilen kristal kül tablası, misafirlerin oturması için değerli ancak alçak kanepe-lerin konulması ya da üzerinde kilidi olan antika bir telefon sözsüz iletişim açısından olumsuz mesajlar aktarmaktadır. Eğer amaç sadece yüksek gücün ve statünün gösterimi değil, kişilerarası iletişimde başarılı olmak ve etkili bir kişisel imaj yaratmaksa, oda düzenlenirken kişinin kendi özelliklerini yansıtabileceği aksesuar ve renklerden yararlanmalıdır. Bu doğrultuda, ofis sahibinin odasına koyacağı bir bitki, aile fotoğrafı, katıldığı bir eğitim programından aldığı sertifika ya da okuduğu işi ile ilgili kitaplar vb. kişisel eşyalar, ofisin içinde yaşayan kişi ile özdeşleşmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca misafir koltuğu yerine, konuşma için gelen kişilerin masadan uzakta, ofis sahibi ile misafirin yanyana ya da yakın olarak oturabilecekleri bir şekilde yerleştirilmiş bir sofada konuk edilmesi, ikili ilişkilerin gidişatını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Masaları birer statü göstergesi olarak kullanmanın yanında, masaların çevresindeki oturma düzenleri de kişilerin konumlarına ilişkin birer sözsüz mesaj iletme araçları olarak kullanılabilir. Masada oturma konumları; masada kişinin yanında bulunan kişiden yardım alma istediği, kişi açısından bakıldığında ise diğerlerinin kişiye karşı tavırları ile ilgili mesajlar içermektedir.

Mark Knapp “İnsan Etkileşiminde Sözel Olmayan İletişim” adlı eserinde oturma konumlarının yorumlanması için genel bir formül ortaya koymaktadır. Ancak içinde bulunulan ortamın da seçilen konum üzerinde etkili olabileceğini Knapp tarafından belirtilmektedir. Buna göre, birbirine yakın çiftler normal bir durumda mümkün oldukça yan yana oturmayı tercih ederken, kalabalık bir restoranda bir savunma konumu olan şekilde karşı karşıya oturmak durumunda kalabilmektedir. Yine de duruma müdahale edebilecek koşulların çeşitliliği nedeni ile, standart bir dikdörtgen ve bir iş ortamındaki oturma düzenleri incelenmektedir<sup>169</sup>.

Buna göre kişiler birbirleri ile olan ilişkilerindeki yakınlık derecelerine ve hissettikleri arkadaşlık, güven duygularına bağlı olarak bir dikdörtgen masada aşağıdaki biçimlerde oturabilmektedirler:

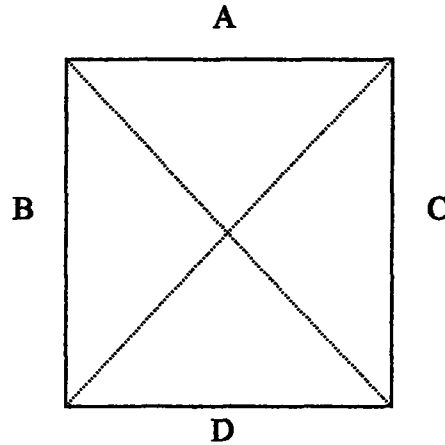


Şekil 6. Oturma Biçimleri

<sup>169</sup> Allan Pease, a.g.e., ss. 171-172.

Masada oturma şekillerine bakarak kişiler arasındaki ilişkiler yorumlandığında; insanların yanyana oturdukları an işbirliği en yüksek düzeye çıkmaktadır. Örneğin, işe yeni başlayan bir kişiye, tecrübeli bir çalışanın belli bir işi nasıl yapacağını gösterirken, onun yanına oturması aralarındaki işbirliğini artırmaktadır. Masanın birbirine komşu kenarlarında oturan iki kişi arasında konuşma kolaylaşmakta, buna ek olarak göz teması kurulabilmektedir. Birbirlerine rakip konumda olan kişiler yüzyüze oturmayı tercih etmektedirler. Bu şekilde karşılıklı olarak neler yapıldığını gözlemleyebilmekte, karşıdaki kişinin bir sonraki davranışının ne olacağı öngörülmeğe çalışılmaktadır. Oturan iki kişi arasında giren bir üçüncü, ilk iki kişi arasında bir iletişimsizliğe neden olabilir. Çünkü artık diyalogun gelen üçüncü kişinin üzerinden sürdürülmesi gerekmekte, bu durum da hem göz temasını, hem de etkin dinlemeyi zorlaştırmaktadır. Masada kişiler birbirini mümkün olduğunca az şekilde görececek bir şekilde, çapraz köşeleri tercih ediyorsa, bu kişiler birbirleri ile etkileşim içine girmekten kaçınmakta, karşılıklı olarak kayıtsız davranmaktadırlar.

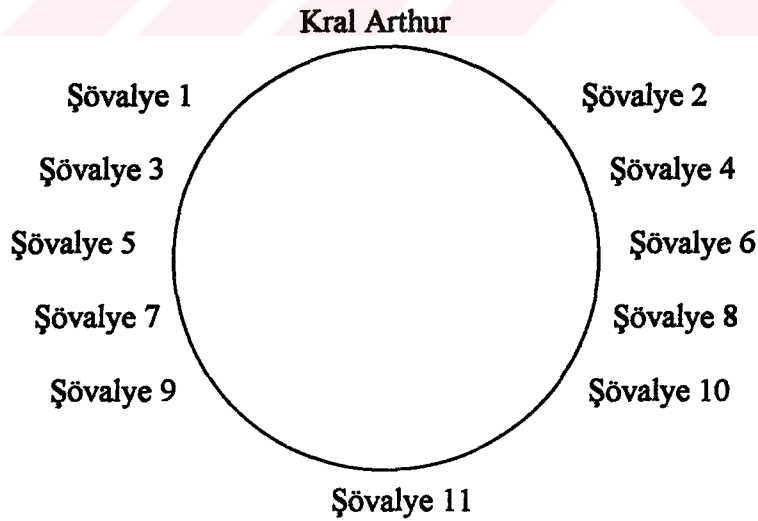
Masada oturma düzenleri incelenirken, kare, dikdörtgen ya da daire şeklindeki toplantı masalarının etrafındaki oturuş konumu itibariyle aktarılan sözsüz mesajların incelenmesi gerekmektedir. Buna göre resmi bir ortamda kare bir masa etrafındaki yerleşim eşit statü göstergesi olarak yorumlanmakta, ancak bu tarz bir yerleşim kişiler arasında bir savunma ya da rekabet ilişkisi yaratmaktadır.



Şekil 7. Kare Bir Masa Etrafında Oturuş

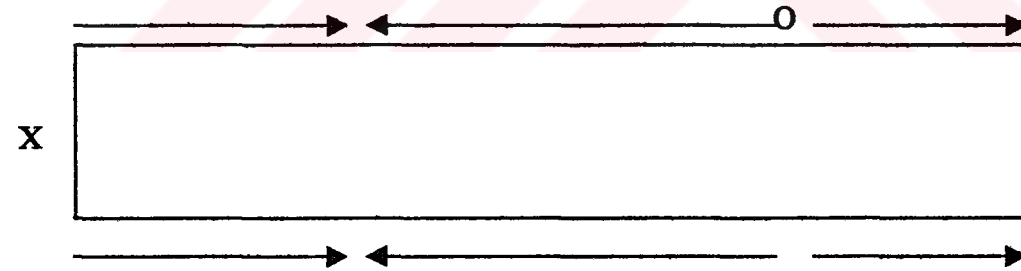
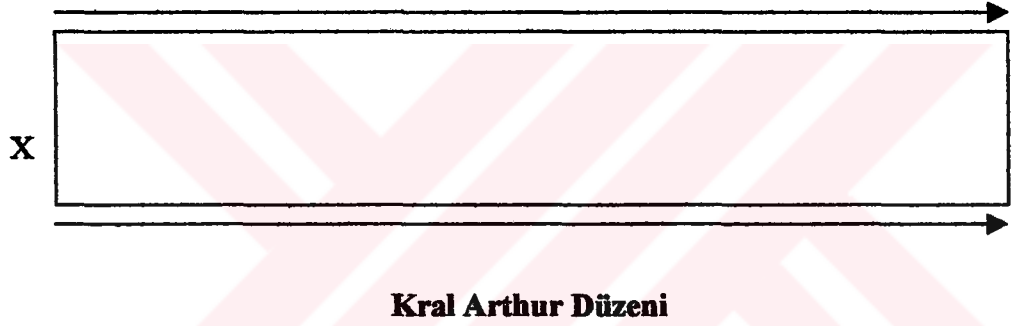
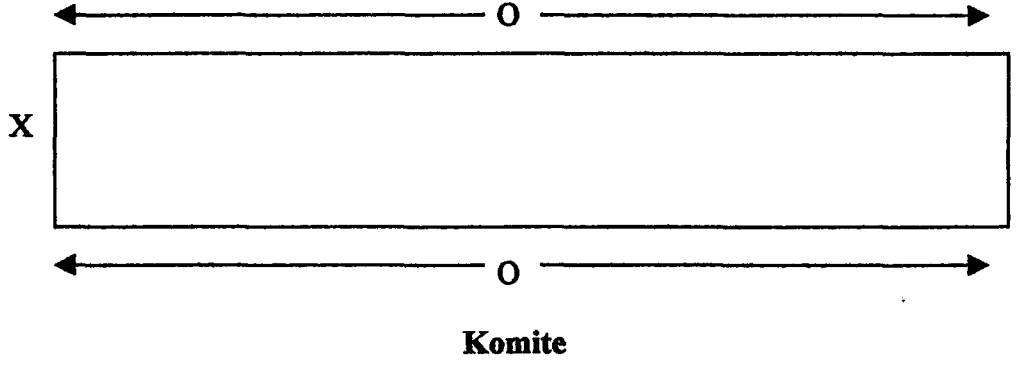
Kare masalar kısa, belli bir amaca yönelik konuşmalar yapmak ya da ast-üst ilişkisi oluşturmak için kullanılmaktadır. Kare masalarda en fazla yardım kişinin yanında, sağda oturandan gelmektedir. En fazla karşı koyma, rekabet, karşıt fikir ise, tam karşıda oturan kişiden gelmektedir.

Yuvarlak masalar, Camelot efsanesindeki Kral Arthur ve ona bağlı olan Yuvarlak Masa Şövalyesinin her birinin eşit otorite ve statüsü sembolize etmektedir. Yuvarlak bir masa, rahat ve teklifsiz bir ortamın yaratımında kullanılmaktadır. Masa çevresindeki her bir oturan, eşit miktarda masa bölgesi üzerinde hak iddia edebilmektedir. Bu nedenle özellikle eşit statüdeki kişiler arasındaki bir toplantıda tercih edilen masa türü yuvarlak olmaktadır. Ancak eğer masada üst konumda olan bir yönetici oturuyorsa, bu durumda yuvarlak masanın anlamı değişim göstermektedir. Yönetici sağındakine daha fazla olmak üzere, her iki yanında oturan kişiye sözel olmayan bir biçimde daha fazla güç verildiğini, oturma sırasına göre bu gücün yöneticiden uzaklaştığını, tam karşıda oturan astın ise rekabet-savunma pozisyonunda olduğunu yansıtmaktadır.



**Şekil 8.** Kral Arthur ve Yuvarlak Masa Şövalyelerinin Oturuş Düzeni  
Dikdörtgen şeklindeki bir toplantı masasının çevresinde oturan kişilerin hangilerinin üst, hangilerinin alt konumlarda yer aldıkları oturuş yerlerinden anlaşılmaktadır.

Masanın ortası ikincil egemenlik noktası olmakta ve bu mevki, genellikle uçta oturan önderin fikrine karşı çıkmak ya da aktif bir savunma yapmak için kullanılmaktadır. En zayıf yerler ise, iki güç arasında kalanlar olarak belirtilmektedir.



### Çoklu Kral Arthur Düzeni

- X = Egemen Yerler
- O = İkincil Egemen Yerler
- = Mevkinin Azalma Yönü

Şekil 9. Masada Mevki Düzeni  
Kaynak: Ken Cooper, a.g.e., s.53.

Şekil 9'daki ilk masa, güçlü kişi ile muhaliflerinin dikdörtgen bir masa çevresindeki birincil ve ikincil durumlarını göstermektedir. Bu düzen daha çok, içlerinden birinin toplantıya başkanlık ettiği ya da başkanın daha yüksek konumda olduğu eşit düzeydeki kişilerin komite toplantılarında uygulanmaktadır. İkinci masadaki düzen, genellikle aralarında astlık-üstlük ilişkisi olan personelin katıldığı toplantılarda görülmektedir. En üst konumda olan kişi masada X ile belirtilen egemen yere oturmakta, orun itibarıyla sırayla ondan sonra gelenler, aynı sırayı takip ederek masada yerlerini almaktadırlar. Ancak bazı durumlarda başta oturan kişinin tam karşısındaki onun rakibi kişi konumundadır. Üçüncü masa, her yöneticinin astlarını yanına topladığı Çoklu Kral Arthur Düzenini göstermektedir. Bu durumda göreceli mevki, herkesin kendi Kral Arthur'u ile arasındaki koltuk sayısı ile belirlenmektedir<sup>170</sup>.

Yarı-belirlenmiş alanlar bir statü göstergesi olarak kullanılırken, kişinin çevresindeki kişiler ile arasına koyduğu mesafe olarak da tanımlanabilmektedir. Bu amaçla bazı durumlarda kişi kendi vücudunu ya da bir eşyayı vücudunun uzantısı olarak da kullanabilmekte ve bu şekilde alanını genişletme ihtiyacı içinde olduğu mesajını karşısındakilere vermeye çalışmaktadır. Örneğin, ayaklarını masanın üstüne koyan yönetici, karşısındaki kişiye masanın kendisine ait olduğunun yanısıra, kendisine fazla yaklaşmaması gerektiği mesajını da vermektedir.

## **b. Belirlenmiş Özel Alanlar**

Statü göstergesi olabilecek araçların ve mekan kullanımını ile güç gösterme yollarından birisi de mimari düzenlemeler yaparak belirlenmiş özel alanların biçimlendirilmesidir. Bu düzenleme bir şehirdeki evler, müzeler, anıtlar, alışveriş merkezleri, karayolları, binalar, stadyumlar ve parklar, bir başka deyişle genel olarak toplum tarafından ortak kullanıma açık mekan ve ortamlarda yapılabileceği gibi, bir çalışanın odasının boyutları ve yeri de belirlenmiş özel alanlar kapsamı içinde irdelenmektedir.

---

<sup>170</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss. 53-54.



Mimari düzenlemeler yaparak mekanı, gücü gösteren bir sözsüz iletişim kanalı olarak kullanmaya örnekler İstanbul'daki Dolmabahçe ve Topkapı Saraylarından verilebilir. Dolmabahçe Sarayı'ndaki elçi kabul salonu, sarayın iç taraflarında bulunmaktadır. Elçilerin bu muhteşem salona ulaşabilmeleri için, sarayın büyük bir bölümünden geçmeleri gerekmektedir. Elçilerin bu şekilde dolaştırılmalarının nedeni, padişahla görüşme öncesinde onları etkileme isteği olarak düşünülmüştür. Bu şekilde imparatorluk eski gücünü yitirdiği yıllarda, saray bir araç gibi kullanılarak, güçlü olduğu izlenimi yaratılmaya çalışılmıştır. Topkapı Sarayı'nda ise, elçilerin kabul odası (Arz Odası), taştan yapılmış bir odadır. O dönemlerde Avrupalı elçilere, sarayın güzel bölümleri gösterilmeyerek, ilgisizmiş gibi davranılarak güç gösterisinde bulunulmuştur<sup>171</sup>.

Amerika Birleşik Devletleri'nde belirlenmiş özel alanlar, Amerikalıların kişisel alan algılamalarının ve kendilerini rahat hissettikleri alanların geniş olması nedeni ile daha büyük ve geniş olarak dizayn edilmektedir. Değerler, ekonomik faktörler ve din mimari yaklaşımı belirlerken, kültürel değerler de alan kullanımı etkilemektedir. Bu nedenle esnek bir yapıya sahip olan Amerika Birleşik Devletleri'nde bir bina farklı mimari yapısı ile modernite ve orijinalliği çağrıştırırken, bir başka bina gücün ve dayanıklılığın sembolü biçiminde inşaa edilmiş olabilmektedir. Benzer biçimde daha spesifik olarak, çalışanların odaları da birer belirlenmiş özel alan olarak statü göstergeleri olarak düşünülmektedir. Kişinin çalıştığı mekanın boyutları, döşeniş biçimi gibi gerek kişinin kendisi, gerek misafirleri üzerinde psikolojik etki yaratabilmektedir. Buna göre büyük odalarda çalışan kişiler, sahip oldukları gücü de yansıtabilmektedirler. İşyerlerindeki konumları yükselen çalışanların odalarının boyutları genişlemekte, odalarını başka çalışanlarla paylaşıyorlarsa tek başlarına bir odaya çıkmakta ve odanın döşeniş kalitesi artmaktadır. Buna ek olarak çalışılan binada favori olarak belirlenmiş, örneğin denizi gören alan, ormana bakan oda ya da genel müdürün yanındaki oda gibi yerlere geçebilmektedirler<sup>172</sup>.

---

<sup>171</sup> Üstün Dökmen, a.g.e., s. 33.

<sup>172</sup> Carley H. Dodd, a.g.e., ss. 183-184.

### 3. Dokunma (Haptics)

Dokunma, proksemik kapsamında ele alınan ve kişilerarası iletişimlerin kurulması, gelişimi ve sürekliliği açısından önem taşıyan bir sözsüz mesaj taşıyıcısıdır ve genel olarak dört temel nedenle sözsüz iletişim becerileri arasında önem taşımaktadır<sup>173</sup>:

- **Hoşlanma ve Çekicilik:** Genel olarak insanlar, hoşlandıkları ya da çekici buldukları kişiler tarafından dokunulmaktan hoşlanılmaktadırlar. Aradaki iletişimin iyi olmadığı ya da kişiye hoş görünmeyenlere dokunmak çoğu zaman kaçınılan bir sözsüz iletişim kanalı olmaktadır.
- **Tanışıklık:** Bu noktada dokunma, karşıdaki kişinin ne kadar iyi tanıdığı ile ilgili olmaktadır. Sarılmak, sırtı sıvazlamak vb. dokunma örnekleri, aradaki ilişkinin samimi bir seviyede olduğunun göstergeleridir. Burada el sıkışmak bir farklılık göstermektedir. Herhangi bir kişi yıllarca tanınabilir ancak sadece bir kez el sıkışıldığında dokunma gerçekleşebilir. Dokunmanın sık ve karşıdaki kişiyi rahatsız etmeyecek şekilde gerçekleşmesi için önem taşıyan kişiyi uzun süre tanımak değil, arada kurulan bağların yakınlığı olmaktadır.
- **Güç ve Statü Belirtimi:** Bir iş ortamında üst pozisyonlarda yer alan kişiler daha az dokunarak, daha az göz teması kurarak ve konumlarını vurgulayacak diğer beden dili dışavurumlarından yararlanarak iletişimlerini astları ile iletişimlerini sürdürebilmektedirler. Dokunma bu kişiler tarafından genellikle, ancak el sıkışmalarda ya da ast başarılı bir sonuç elde ettiğinde, takdir ifade etmek için, sınırlı bir şekilde, omuzlara dokunma ya da sırtta dokunma (sırtı sıvazlama) biçiminde kullanılan sözsüz iletişim kanalı olarak görülmektedir.
- **Saldırıya Hazırlanma:** Bazı koşullar altında –özellikle kişi kendisini tehdit altında ya da kendisine saldırılacağını düşündüğünde- dokunma olumlu duygularla ilgili olmamakta, daha çok tedirkin bir anlam içermektedir. Kişinin, iletişim kurduğu

---

<sup>173</sup> \_\_\_\_\_, "Haptics", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/03-06.html>, Kasım 1996.

lenme eyleminin bir parçası olarak gerçekleşmektedir. Anne kuşlar, besini çiğneyerek kısmen hazmetmekte ve sonra onu midesinden geri çıkarıp yavrularına vermektedir. Goriller, şempanzeler ve orangutanlar ve besinlerini ağızdan ağıza geçirmektedirler. Bunun yanısıra, hayvan davranış bilimcisi Jane Goodall'ın şempanzeler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarının bulgularına göre, yalnızca yavrularını beslemek isteyen ane şempanzeler, besinleri ağızdan ağıza geçirmemekte, yetişkin şempanzelerin de karıştıktıklarında bir selamlaşma biçimi olarak dudaklarının birbirlerinkilerine değdiklerini ortaya koymaktadır<sup>175</sup>.

Günümüzde her zaman besin alışverişi ile özdeşleştirilmese de, yine de olumlu bir davranışın, hissedilen güzel bir duygunun ya da alınan güzel bir hediyein karşılığı olarak öpüşmek yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Özellikle sıcak iklim insanları öpüşme davranışını sözsüz iletişim becerilerinin bir parçası olarak yoğun bir biçimde kullanmaktadırlar. Karşılaşılnca birbirlerine sarılarak, birbirlerini görmekten ne kadar mutluluk duyduklarını sözsüz olarak aktarırken, öpüşme ile desteklenmesi karşıdaki kişinin içten bir biçimde kabul edildiğini ifade etmektedir.

Selamlaşmalar kapsamında, öpüşmek birbirleri ile belirli bir zaman görüşmeyen, daha sonra birbirleri ile karşılaşan arkadaşlar ve akrabalar arasında bir selamlaşma biçimi olarak yaygın bir kullanıma sahiptir. Kültürel farklılıklar çerçevesinde, bazı toplumlarda sadece yanaklar birbirine dayanırken, bazı toplumlarda yanakların öpülmesi, bir selamlaşma olarak kabul görmektedir. Fransızlar, Türkler ve Ruslar selamlaşmalarda cinsiyet farkı gözetmeksizin, öpüşmeyi doğal karşılayan toplumlar olarak bilinmektedir. Bazı kültürler de ise, olumsuz çağrışımları nedeni ile erkeklerin birbirlerini öpmeleri hoş karşılanmamaktadır. Selamlaşmalarda öpüşmenin yanısıra burunların birbirine sürtülmesi de bir selamlaşma işareti olarak kullanılmaktadır. Kültürel farklılıklar içeren bu hareket, Kutuplarda yaşayan toplumlar, Afrika'nın belirli kesimleri, Asya ve Pasifik ülkelerinde geniş kullanıma sahip bir dokunma biçimidir<sup>176</sup>. Böylesi farklı dokunma davranışlarının sergilenmesi, ait olunan ve o an içinde bulun-

---

<sup>175</sup> Julius Fast Julius Fast, *Beden Diliniz Sizi Ele Veriyor*, Çev: Adalet Celbiş, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 22.

<sup>176</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., ss. 64-65.

lan kültür ve ülkenin genel yaklaşımının bilinip, buna uyan biçimde düzenlenmesini gerektirmektedir.

Elin, yanakların ya da dudağın öpülmesi, gibi farklı şekillerde gerçekleşen selamlama içerikli dokunma hareketlerinin yanısıra, yine selamlaşma amaçlı ancak bu kez kollarla yapılan dokunma hareketleri, yani sarılma, proksemik kavramı içerisinde yer alan ikinci tür dokunma biçimi olarak incelenmelidir. Karşıdaki kişiye duyulan yakınlık ya da sahip olunan olumlu düşünceler, ona sarılarak aktarılmaya çalışılmaktadır. Öğüşmek gibi genellikle sıcak iklim kuşaklarında yaşayan kişilere özgü olan bu hareket, kişisel alanlarını daha geniş tutmak isteyen ve dokunulmaktan hoşlanmayan toplumlardan gelen kişiler tarafından hoş karşılanmamaktadır. Bu duruma karşın yine de dünyanın çeşitli bölgelerinde yaygın olarak kullanılan bu jest; Türkler tarafından “selamlaşmak” amacı ile birbirlerine sarılarak ve birbirlerinin sırtlarına vurarak, Ruslar tarafından güçlü bir el sıkıştan sonra “ayı sarılışı” (*bear hug*) olarak da bilinen güçlü bir şekilde ve Polenezya’da birbirlerini ilk defa gören, yeni tanışan kişiler arasında sarılarak, daha sonra burunların birbirlerine sürtülmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir<sup>177</sup>.

Dokunma konusunda, en sık kullanılan sözsüz iletişim biçimi ellerin kenetlendiği el sıkışma, bir başka deyişle tokalaşmadır. El sıkışmanın kökeni, insanların sürekli silah taşıdıkları ve yabancılara kuşku ile baktıkları dönemlere dayanmaktadır. Sözü edilen devirlerde bir insan elni uzatıp karşıdaki kişinin elini sıkmakla, o elinde bir silah gizlemediğini belirtmekteydi. Çünkü tokalaşırken karşıdaki kişiye silah tutulan el veriliyordu ve bu bir barış işaretiydi. Ayrıca karşılaşılan kişinin elini güçlü bir kavrayışla sıkmak kişinin gücünü göstererek hem bir uyarı işlevi görüyor, hem de güven telkin ediyordu<sup>178</sup>.

Karşılaşıldığında ve ayrılırken kullanılan el sıkma jesti kendisine özgü belli kalıpları olan, girişlerde, selamlaşmalarda ve veda ederken insanları rahatlatmaya yarayan, genellemelerle sınıflandırılmış bir sözsüz iletişim kanalıdır. Günümüzde el sıkmanın

<sup>177</sup> Carley H. Dodd, a.g.e., ss.191-192.

<sup>178</sup> Julius Fast, *Beden Diliniz Sizi Ele Veriyor*, s. 68.

en önemli yanlarından birisi, karşıdaki kişiye dokunuyor olmaktır. Dokunuş biçimi ile karşıdaki kişiye ondan hoşlanılıp hoşlanılmadığı gibi duygular sözsüz olarak açıklanabilmektedir.

İlk karşılaşmalarda, el sıkılmak için kimin öncelikle elini uzatacağı, el sıkma işlemini kimin başlatacağının ayrı bir önemi vardır. Profesyonel etiket çerçevesinde, esas olarak önce ev sahibi konumunda olan kişi elini uzatmalıdır. Ancak bazı durumlarda, misafirler kabul edilmenin memnuniyeti ile elleri kendilerinden çok önde havada olarak, ev sahibi konumundaki kişiye doğru yürümektedirler. Ev sahipliğinin söz konusu olmadığı durumlarda uygun olan aynı zamanlama ile karşılıklı olarak ellerin uzatılmasıdır.

El sıkma konusunda, kadınlar ve erkekler arasında bir fark söz konusudur. Genellikle erkeklerin baskın bir şekilde ellerini uzatmaları karşısında, kadınlar ellerini karşılık olarak uzattıkları gözlemlenmesine karşın, profesyonel etiket kapsamında önce kadınların ellerini uzatmaları beklenmelidir. Bunun yanısıra statü olarak daha yüksek konumda olan bir kişi de, kendisinin astı konumundaki kişi ile el sıkışırken, elini önce uzatan olmalıdır. Bunun karşıtı bir durum, astın memnuniyetsizlik ve yetersizlik hissetmesine neden olabileceği gibi, üstün kendisini büyük görmesi olarak da yorumlanabilmektedir. Elin önce kimin tarafından uzatılacağı konusunda, dikkat edilmesi gereken bir başka nokta, artrit hastalarının ya da elleri meslekleri için önemli olan (piyanist, resam gibi) insanların el sıkılmaya zorlandıklarında, savunmaya geçebilmeleridir. Böyle durumlarda, kişi öncelikle karşıdaki kişinin elini uzatmasını beklemeli ve eğer el uzatılmıyorsa, başları ile selam vermeyi yeğlemelidirler<sup>179</sup>.

Elin önce kim tarafından uzatılacağı yanında, uzatılan elin havada bekleme süresi de el sıkışmalarda önem taşımaktadır. Elin sıkılmak üzere uzatıldığına, elin havada kaldığı süre, kişinin zamanı olduğundan daha uzun algıladığı bir süredir. Uzatılan el hemen karşılık bulmaz ve üç-dört saniye bile havada kalırsa, elini önce uzatan kişi bundan farklı anlamlar çıkartır ve karşıdaki kişi hakkında olumsuz duygular içine gire-

---

<sup>179</sup> Nicholas Yapp, a.g.e., ss.33-35.

bilmektedir<sup>180</sup>. El sıkma işleminin süresi, el sıkışan kişilerin arasındaki yakınlığın bir sözsüz bir göstergesi olabilmektedir. Normal bir el sıkışma ortalama 2-3 saniye ya da 8-9 saniye içinde tamamlanmakta ve eller beş ile yedi kere arasında aşağı-yukarı sallanmaktadır. El sıkarken göz teması için tanınan süre ise, 5-10 saniye sürmelidir. El sıkma süresinin uzatılması, el sıkılan kişilerin arasındaki yakınlığın işareti olmakta, bu olumlu his, diğer elin de eli sıkılan kişiye dokundurulması ile desteklenebilmektedir<sup>181</sup>.

El sıkışma tarzları temel olarak üç temel mesajı, eli sıkılan kişiye aktarabilmektedir. Bu üç mesaj; üstünlük, eşitlik ve boyun eğmedir. Bu tavırlar bilinçdışı olarak iletilmektedir, ancak konu üzerinde gerçekleştirilecek çalışmalarla en etkili el sıkma biçimine ulaşmak mümkün olmaktadır. Belirtilen el sıkma mesajları tek tek incelense<sup>182</sup>:

- **Üstünlük, Hakimiyet Anlamı İçeren El Sıkma:** El sıkma sırasında, elin avucunun yönü aktarılmak istenen mesajı desteklemektedir. Kişinin avuç içinin yönü yere bakar şekildeyse, bu bir üstünlük işaretidir. Bu konumda kişinin avucu doğrudan yere bakmamalı, ama karşıdaki kişinin avucuna göre aşağı bakmalıdır. Elin bu konumu ile, gerçekleşecek olan görüşmede denetimin elde tutulmak istendiği mesajı aktarılmaktadır. Konularında başarılı olmuş elli dört üst düzey yönetici üzerinde yapılan incelemeler, bu yöneticilerin kırk ikisinin sadece el sıkma işlemini başlatmakla kalmayıp, aynı zamanda üstünlük mesajını içeren el sıkma biçimine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır.
- **Eşitlik İçeren El Sıkma:** Güvenli ve dengeli bir el sıkmada, eller dik olarak ve avuçların birbirlerini bütünü ile kavramaları ile gerçekleşmektedir. Bu şekilde el sıkılan taraflar, birbirlerine kendi varlıklarını hissettirmiş olurlar. Eşitlik içeren el sıkmada, sakın bir özgüven izlenimi verilmektedir. Buradaki sözsüz mesaj, “sizinle tanışmaktan/karşılaşmaktan memnun oldum” dur. Aynı zamanda, “ben mantıklı, etkin ve huzurluyum” da denilmektedir.

<sup>180</sup> Zuhâl ve Acar Baltaş, a.g.e., ss. 85-86.

<sup>181</sup> Eleri Sampson, a.g.e., ss. 38-39.

<sup>182</sup> Allan Pease, a.g.e., s. 44- 51. Julius Fast, *Beden Dili- Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşur*, s. 84.

- **Boyun Eğme Mesajı Veren El Sıkma:** Avucun yukarı baktığı el sıkma şekli, özellikle denetim karşındaki kişiye bırakılmak ve durumun onun hakimiyetinde olduğunun hissettirilmesi aşamalarında etkili olmaktadır. Boyun eğme içeren bir el sıkma biçimi, onaylanmayan ve edilgen bir tavır gösterse de, bazı nedenlerden dolayı bu şekilde bir el sıkma gerçekleşiyor olabilmektedir. Örneğin, ellerinde artrit olan birisi, hastalığı nedeni ile zayıf bir şekilde elini uzatabilir ya da mesleklerinde ellerini kullanan cerrah, sanatçı ve müzisyen gibi insanlar ellerinin çok sıkılarak zarar görmelerini engellemek amacı ile zayıf bir şekilde el sıkabilirler. Diğer tüm sözsüz iletişim mesajlarını yorumlarken yapıldığı gibi, el sıkma sonrasındaki hareketler de kişiyi değerlendirme aşaması için ek ipuçları sağlayacaktır. Örneğin, edilgen kişi pasif beden dili dışavurumlarını kullanırken, baskın kişi de daha saldırgan beden dili dışavurumlarını kullanacaktır.

El sıkma konusunda kişilerin sahip oldukları tarzların yanı sıra, bir de el sıkma stilleri üzerinde durulması gerekir. El sıkma stilleri, sembolize edilen isimlerle tanınmaktadır. Bunlar; politikacı el sıkışı, ölü balık el sıkışı, parmak eziciler ve kol kavrayıcılar olarak sıralanabilir:

- **Politikacı el sıkışı,** karşındaki kişinin elinin sanki bir eldiven gibi sarılması şeklinde yapılmaktadır. Bu hareketi yapan, karşısındakine güvenilir ve dürüst olduğu izlenimini vermeye çalışmaktadır.
- **“Ölü balık” el sıkışı,** eli bu şekilde sıkılan kişi tarafından çoğunlukla itici olarak nitelendirilen bir el sıkış biçimidir. Bu şekilde ellerini uzatan kişiler parmaklarını değil, tüm ellerini karşısındakinin eline vermektedirler ama sanki o elin hiç kemiği yok gibidir. Ölü balık stilini benimseyenler, çoğunlukla el sıkmaya alışık olmayan ve bundan rahatsızlık duyan kişiler olmaktadır. Büyük olasılıkla bu kişiler dokunulmaktan hoşlanmıyor, ama mecbur kaldığı için tokalaşıyor ve bu arada mahrem alanına girmediği hissini duymaktadırlar. Bir diğer olasılık da, kişinin içindeki küstahlık ve saldırganlık duygularını bu gevşek el sıkışı ile maskeleymeye çalışıyor olmasıdır.

- “Parmak ezici” ya da “maço” olarak adlandırılan el sıkışlar, daha çok saldırgan, hakimiyeti el geçirmek isteyen kişilerin el sıkış biçimleridir. Özellikle erkeklerden güçlü bir şekilde el sıkmaları beklenmektedir. Ancak parmak ezisi el sıkma da, bu güvenli ve güçlü el sıkma kendisini bir güç denemesine dönüştürmektedir.
- Kol kavrayıcılar, karşılarındaki kişiye duydukları güven, içtenlik ya da hislerindeki derinliği belirtmeye çalışmaktadırlar. Burada iki önemli ögeye dikkat edilmesi gerekmektedir. Birinci öge; sol elin, el sıkmaya başlatanın hissettiği ek duyguları iletmede kullanıldığı ve bu duyguların derecesinin sol elin karşı tarafın sağ kolunun ne kadar yukarısına götürüldüğü ile ilişkili olduğudur. Örneğin, dirsek kavrama, bilek tutmadan daha fazla duygu iletmektedir. İkinci olarak, el sıkmayı başlatanın sol eli karşı tarafın mahrem bölgesine girmektedir. Genel olarak bilek tutma ve dirsek kavrama, sadece yakın arkadaşlar ve akrabalar arasında kabul edilebilir ve bu durumlarda el sıkmayı başlatanın sol eli, sadece karşıdakinin mahrem bölgesine girer. Omuz tutuş ve üst kol kavrama, karşı tarafın mahrem bölgesine girmekte olup, vücut teması da içerebilir. Bu hareket sadece el sıkma sırasında yakın duygusal bir bağ hisseden insanlar arasında kullanılmalıdır. Bu ilave duyguların karşılıklı olmaması ya da el sıkmayı başlatanın çift elle yapılan bir el sıkmayı kullanmak için iyi bir nedeni olmaması durumunda, karşıdaki şüphelenerek el sıkma sürecini başlatanın niyetlerine karşı bir güvensizlik duyacaktır. Kolun tutulması olumlu anlamlar taşımaya karşın, aynı zamanda üst konumda olan kişinin kim olduğu hatırlatan sözsüz bir işaret de olabilmektedir.

El sıkma konusunda belirtilen biçimlerin ve aktarılmak istenen mesajların yanı sıra, el sıkmalarda karşılaşılan sorunları bertaraf etmek için geliştirilmesi gereken yöntemlerin üzerinde durulması gerekmektedir. El sıkma konusunda karşılaşılan sorunlardan ilki, iki baskın kişinin el sıkışması durumudur. Böyle bir durumda her ikisi de karşıdakinin avucunu edilgen konuma getirmeye çalışacağından, aralarında sembolik bir savaş yaşanması olasıdır. Sonuç olarak, birbirlerine saygı duygularını iletirken, her iki avuç da dikey olarak birbirini iyice, adeta bir mengene gibi kavramaktadır. Ancak el sıkışan kişilerden birisi kendisini baskın hissetmiyor ve karşıdaki kişinin el sıkmasının gücü altında kalmak istemiyorsa, baskın el sıkıcıyı etkisiz hale getirmeyi ar-



zulayabilir. Böyle bir amacı olan kişi, bu etkisiz hale getirme tekniğini kullanırken öncelikle el sıkarken sol ayapını ileri atmalıdır. Ardından sağ ayak öne getirilirken, sol ayak eli sıkılan kişinin önüne ve mahremiyet alanının sınırları içine getirilir. Üçüncü adımda, sol ayak, sağ ayağın çarpazına getirilir ve el sıkma tamamlanır. Bu şekilde hem el sıkmanın kontrolündeki denge değişebilir, hem de karşıdaki kişinin mahrem bölgesine girilerek karşıdaki kişi üzerinde kontrol sağlanmış olur.

Avucun aşağıya bakması gibi, gergin bir kol uzatma da üstünlük istemi içinde olan kişiler tarafından yapılan bir el uzatma biçimidir. Kollarını gergin biçimde uzatan kişiler, ellerini sıktıkları kişileri, belli bir mesafede ve hareketi yapanın mahrem sınırlarının dışında tutmayı amaçlamaktadırlar.

Parmak uçlarından tutma, gergin bir kol uzatma ile aynı mesajı taşıyabilir. Eli daha uzatılmadan, parmak uçlarından kavrayan kişi, karşısındaki ile tanışmaya, iletişim kurmaya aşırı istekli bir tavır sergilese de, aslında kendine güven eksikliği çekmektedir. Buradaki amaç da karşıdaki kişiyi, rahat edebileceği bir mesafede kendisinden uzak tutmaktır.

El sıkmayı başlatan kişi, karşısındakini kendi bölgesine de çekebilir. Bu hareketin iki anlamı olabilmektedir. Birinci anlamda, kişi sadece kendi mahrem alanında kendisini güvenlikte hissetmektedir ya da ikinci anlamda, hareketi başlatan daha dar bir mahrem bölgesi olan bir kültürden gelmektedir ve normal davranmaktadır.

Bazı toplumlarda kişilerin birbirlerin dokunmaları kültürel geçmişe dayalı olarak kısıtlanmaktadır. Böyle toplumlarda, kişiler birbirlerine dokunmak yerine çeşitli nesnelere dokunmayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda en çok dokunulan nesne sigara olmaktadır. Bunu kurşunkalemleri çiğnemek, gözlük saplarının ağza sokulması, takılan çeşitli aksesuarların çekiştirilmesi, tırnakların yenmesi vb. nesnelere ya da kişinin kendisine dokunması, diğer kişilere duyulan dokunma ihtiyacının bir ölçüde karşılanmasına yönelik gerçekleştirilmektedir. Bütün bu yaygın dokunma alışkanlıkları, insanın güven duygusu ihtiyacının belirtileri olarak yorumlanmaktadır. Dokunma hare-

ketleri ayrıca, sinirliliği, güvensizliği, kendine duyulan güven duygusunun eksikliğini, sabırsızlığı ya da korkuyu belirten ipuçları da olabilmektedir<sup>183</sup>.

Dokunma konusunda belirtilen noktaların ve taşıdığı tüm olumlu mesajların yanı sıra, dokunma konusunda dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta söz konusudur. Dokunma aşırıya kaçtığına, rahatsız edici olmaktadır. Dokunulmaktan hoşlanmayan, mahrem mesafelerine dokunarak girilmesini hoşgörmeyen insanlar da vardır. Dr. Augustus F. Kinzel Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptığı bir araştırma sonucunda, mahkumların pek çoğunun orada olma nedeninin, başkalarının onların mahrem alanlarına tecavüz etmesi ya da onlara kazara da olsa dokunmaları nedeni ile şiddete başvurmaları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yine aynı araştırma sonuçlarına göre bu mahkumların mahremiyet alanları diğer kişilere göre dört kat daha geniştir ve kazara dokunmaya (kalabalık ortamlarda olduğu gibi) ise, dört kat daha duyarlıdır<sup>184</sup>.

#### 4. Kişisel Alan Kullanımına Ve Dokunmaya Etki Eden Faktörler

Kişilerin kişisel alanlarını kullanma eğilimleri kültürel geçmişlerine, duygusal durumlarına ve gerçekleştirdikleri işlere göre genişleyebilmekte ya da daralabilmektedir. Kuzey Avrupalılar olarak İngilizler, İskandinav ülkelerinde yaşayanlar ve Almanlar, çoğu zaman dokunma ve fiziksel temastan kaçınan, geniş birer kişisel alana sahiptirler. Yaşam tarzlarına uygun hareket edebilmek için daha fazla alana ihtiyaç duyarlar. İngilizlerin kişisel alanlarının geniş olması, onların stereotipinin soğuk ve uzak, sarılma, öpüşme ve dokunmadan ilişki kuran kişiler şeklinde yer etmesine neden olmaktadır. Bunun tam tersi bir durum daha yakın ilişkiler kurmayı seven Türkler, İtalyanlar, Ruslar, Güney Amerikalılar, Yunanlılar ve Fransızlar için söz konusudur<sup>185</sup>. Özellikle Türkler yeni karşılaştıkları insanlara bile dokunma, çok yakın mesafeden, hatta kişisel alan sınırlarını çiğneyerek konuşma eğilimindedirler. Türk kültürü için çok doğal karşılanan bu tür bir kişisel alan ihlali, bir yabancı için tehditkar, saldırı içeren ve savunmaya girilmesi gereken bir durum olarak algılanmaktadır.

<sup>183</sup> Ken Cooper, a.g.e., s. 130.

<sup>184</sup> Julius Fast, *Beden Dili- Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşur*, s.110.

<sup>185</sup> Müjde Ker, "Türkler Dokunmayı Seviyor", *Gazete Ege*, Objektif Eki, 13 Ağustos 1998, s.3.

Dokunmanın kültürden kültüre değişim gösterdiğini vurgulayan bir çalışma Florida Sydney Jourard Üniversitesi'nden bir araştırma grubu tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, kamu içinde insanları birbirleri ile konuşurken izlemiş ve bir saat içinde el sıkma sayısını belirlemişlerdir. Buna göre el sıkma sayısı Porto Rio'da 180, Paris'te 110 ve Londra'da 0 olarak belirlenmiştir<sup>186</sup>.

Kültürel farklılıkların kişisel alan kullanımı üzerindeki etkileri konusuna ilişkin bazı ilginç örnekler ise şöyle sıralanabilir<sup>187</sup>:

- İki Kuzey Amerikalı ya da Batı Avrupalı konuşurken birbirlerine dokunmak isterlerse, bunu aralarındaki mesafeyi daraltmadan, kollarını uzatarak, hafifçe parmak uçlarını değdirerek gerçekleştirirler.
- İki Rus konuşurken biri diğerinin uzatılmış halde duran bileğine dokunabilir ve aralarındaki konuşma aynı sıcaklıkta devam edebilir.
- İki Latin Amerikalı, İtalyan ya da Arap konuşurken bir karşısındakinin dirseğine doğallıkla dokunabilir.
- Eski İngiliz sömürgelerinden gelen kişiler, Japonlar ve Kuzey Avrupalılar, tümü ile dokunmaktan uzak dururlar.
- Çin, Fransa, Hindistan ve İrlanda gibi ülkelerden gelen kişiler, dokunmalara karşı daha toleranslıdır ve bazı durumlarda konuşma esnasında karşılıklı dokunmaktan kaçınmazlar.
- Latin Amerika, Akdeniz, Orta Doğu ve Asya'nın bir bölümünde yaşayan insanlar dokunmayı, konuşmaları ister resmi içerikli, ister günlük olsun sık sık kullanarak ve karşılıklı dokunmaların kişisel alanlarına sürekli girerek gerçekleştirirler.

Yaşanan ülke ya da edinilen kültürün yanısıra, kişinin yetiştiği bölgenin nüfus yoğunluğu da kişiler arasında tutulan mesafe üzerinde etkili olmaktadır. Nüfus yoğunlu-

---

<sup>186</sup> Judi James, a.g.e., s.61.

<sup>187</sup> David Lambert and The Diagram Group, a.g.e., s.63.

ğu düşük kırsal alanlarda büyüyen insanların nüfus yoğunluğu yüksek olan şehirlerde yetişenlere kıyasla daha fazla kişisel alana ihtiyaçları vardır. Bir kişinin el sıkışırken elini ne kadar uzattığı, şehirden mi yoksa köyden mi geldiği konusunda bir ipucu içerebilmektedir. Kırsal alanda yaşayan kişiler el sıkışırken kollarını daha ileriye uzatarak geniş olan kişisel alanlarını korumakta, ayrıca ayakları ile yere sağlam basmakta ve el sıkışabilmek için eğilebildikleri kadar öne eğilmektedirler. Öte yandan bir şehirli el sıkışmak istediği zaman, bu kişiye yaklaşarak öne doğru adım atmaktadır. Geniş alanlarda ya da tenha yerlerde yetişen insanların genel olarak kişisel alan gereksinimleri daha fazla olmaktadır. Bu kişiler el sıkılmaktansa, uzakta durup el sallamayı tercih etmektedirler<sup>188</sup>.

Son olarak kişinin içinde bulunduğu ruh durumu da kişiler arasında tutulan mesafe üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda saldırgan kişilerin kendileri için daha fazla yer talep ettikleri görülmüştür. Birbirlerinden hoşlanan kişiler birbirlerine daha yakın oturmayı tercih etmektedirler. Ayrıca kişi kendisi ile ilgilenmesini, desteklemesini beklediği kişi/kişilerin yakınında durma ya da oturma eğilimi içindedir.

## B. ZAMAN

Zaman, sözsüz iletişimin bir alt dalı olarak sözsüz iletişim kanalları arasında önemli bir yere sahiptir. Kişilerin zamanlarını kullanma, organize etme yolları ve zamanın taşıdığı sözsüz mesajlar kroksmik (*chronemics*) olarak adlandırılmakta ve konu iki farklı perspektiften ele alınarak incelenebilmektedir. Bu iki perspektif kültürel zaman ve psikolojik zaman olarak adlandırılmaktadır.

Kültürel zaman, Edward T.Hall tarafından üç tür olarak tanımlanmaktadır. Buna göre kültürel zamanın ilk türü teknik zamandır. Teknik zaman, bir başka adı ile bilimsel zaman kesin, dakik ve belirli bir zaman dilimini ifade etmektedir. Laboratuvar ça-

lışmalarında kullanılan bu zaman diliminin yaygın kullanımına günlük hayatta rastlanılmamaktadır. İkinci kültürel zaman türü, formel zamandır. Bu türün tanımına göre,

---

<sup>188</sup> Allan Pease, a.g.e., ss 31-35.

formel zaman kültürün zamanı tanımlama biçimine göre şekillenmektedir. Örneğin, bazı ülkelerde zamandan bahsedilirken saniyeler, dakikalar, saatler, günler, haftalar ya da aylar ifade edilirken, bazı ülkelerde ise, ay ve mevsimler zamanın belirleyicileri olarak kullanılmaktadır. Üçüncü kültürel zaman türü olan informel zaman da ise, zamanın kesin olmayan ifadelerle kullanımını belirtmektedir. Örneğin, yakında, her zaman, az sonra vb. ifadeler, zamanın informel ifade ediliş biçimleridir ve insanlar tarafından farklı yorumlamalara açık oldukları için, yanlış anlaşılma oranları yüksek olarak görülmektedir<sup>189</sup>.

İnsanlardaki ve mekanlardaki değişim ve devinimlerin gözlemiyle oluşan zaman bilinci, zamanı kültürel açıdan ele alan perspektife göre, toplumsal ve kültürel bir olgudur. Her toplumun bir zaman algısı ve anlayışı vardır. Bu farklılıklar kişilerarası ve kültürlerarası iletişimde önemli rol oynamaktadırlar. Bazı kültürler ve bazı insanlar için zamanında hareket etmek, önceden belirlenmiş bir buluşmaya ya da görüşmeye zamanında gitmek önem taşırken, bazıları için geç kalmak bir önemsiz görülmektedir<sup>190</sup>.

Zaman konusundaki kültürel farklılıkların yanısıra kişisel farklılıklarda, kültürel zamanlarda değişik algılamalara ve yorumlamalara neden olmaktadır. Zamanı tam olarak algılayan (*displaced time orientation*), dakik olmaya özen gösteren kültürlerden gelen insanların zamana uyma konusunda dikkatli davranırlarken, zamanı esnek biçimde algılayan (*diffused time orientation*) kültürlerdeki kişiler 8:00'de verilen bir randevuya 7:45, 8:15 ya da 8:30'da gitmeyi geç kalmak olarak kabul etmemektedirler. Zamanı algılama biçimine yönelik gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda saatlerin ayarlarının doğruluğunun bile kültürden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Japonya'da saatler zamanı en doğru şekilde gösterirken, Endonezya'daki saatler arasındaki uyum en düşük düzeyde olarak gözlemlenmiştir. İngiltere, İtalya, Tayvan ve Amerika Birleşik Devletleri ise, bu iki ülke arasındaki skalanın farklı basamaklarında

<sup>189</sup> Joseph A. De Vito, a.g.e., ss. 254-255.

<sup>190</sup> Merih Zillioğlu, a.g.e., s.209.

yer almaktadırlar. Kùltürlerin zamana yaklaşımları, günlük yaşamdaki davranışlarını da etkilemektedir. Saatlerin dakikliğinin yanısıra, yayaların yürüyüş hızları gözlemlendiğinde, Japonların en hızlı, Endonezyalıların ise en yavaş yürüyenler oldukları ortaya çıkmıştır<sup>191</sup>.

Zamanı incelemede başvuru olan ikinci perspektif, psikolojik zamandır. Psikolojik zamanla ifade edilen kişinin bireysel olarak zamana verdiği değerdir. Kişi geçmiş zamanların daha iyi, eski metotların daha başarılı olduğunu düşünerek nostalji içinde yaşayarak, geçmiş ile yaşadığı günü etkileyebileceği gibi (*past orientation*), günü yaşayan bir tavır içinde günlük olayları değerlendirerek (*present orientation*) yaşamını sürdürmeyi tercih edebilmektedir. Günü yaşayan bir tavır sergileyen kişilerin ileri gitmiş boyutu ise, geleceği düşünerek (*future orientation*) yaşayan kişiler olmaktadır. Bu kişiler, geleceklerinin daha iyi olması amacı ile, gündelik yaşamlarından feragatta bulunarak, gelecek için hazırlanmaya yönelmektedirler. Gonzales ve Zimbardo 1985’de gerçekteştirdikleri bir araştırma sonucunda, kişilerin psikolojik zaman algılamalarının gelirleri üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buna göre; geleceğe odaklanan kişilerin gelirleri yüksek olmakta, gelir düzeyleri en az düzeyde yer alanlar ise, günü yaşayan erkeklerde görölmektedir. Bunun yanısıra araştırma bulgularına göre, kişilerin psikolojik zaman algıları sosyo-ekonomik yapılarına ve kişisel deneyimlerine dayanmaktadır. Fazla eğitim görmemiş, gelir düzeyi yüksek olmayan ve özel eğitim gerektirmeyen mesleklerden gelen ailelerden gelen çocuklar, öğretmenlerini ya da diğer profesyonel mesleklerden gelen kişileri örnek alarak, geleceğe yönelik bir zaman algılama biçimi geliştirmektedirler. Belirtilen sonuçlara ek olarak, kültürel farklılıklar da psikolojik zaman algısı üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü kültürel yapı, kişinin farklı psikolojik zaman algılamalarına ilişkin bakış açısını şekillendirmektedir. Örneğin, geleceğe odaklanmış bir kişi, günü yaşayan bir kişiye yukarıdan bakmakta ve onu tembel ve motivasyon yoksunu olarak nitelendirebilmektedir. Buna karşılık olarak

---

<sup>191</sup> Joseph A. De Vito, a.g.e., s.255.

günü yaşayan kişi de geleceğe odaklanmış kişiyi hırslı, zenginlik peşinde hayatını yaşayamayan ve statü düşkününü olarak tanımlayabilmektedir<sup>192</sup>.

Zamanın psikolojik algılanması perspektifinde, zamanı bir yol gibi algılayan ve bir başı-sonu olduğunu düşünerek, işlerini sıra ile, bir zaman dizgesi içinde tamamlamaya çalışan insanlardan söz etmek gerekmektedir. Tek zaman (*monochronic time*) algılayışı olan bu tür insanlara, Kuzey Amerikalılar örnek verilebilir. Çünkü sahip oldukları zaman içinde tek bir iş yapmayı tercih etmektedirler. Buna tezat oluşturan çok zamanlı (*polychronic time*) kültürel anlayışa sahip kişiler de bulunmaktadır. Bu kişiler ise, çok sayıda insan, fikir ya da proje üzerinde aynı zaman dilimini paylaşarak kullanılmaktadırlar. Çok zamanlı anlayışa sahip kültüre örnek olarak Latin Amerikalılar verilebilmektedir<sup>193</sup>.

Zaman kullanımını psikolojik açıdan irdelendiğinde sürekli geç kalan insanlardan da söz edilmesi gerekmektedir. Bu kişiler “kronik geç kalıcılar” olarak adlandırılmakta ve kişilik özelliği olarak görülerek, “kronik geç kalma, kişinin kişilik yapısının en derinlerinde köklenmiş” şeklinde açıklanmaktadır. Kronik geç kalıcılar, randevularına geç kalarak, yapacakları işi zamanında bitirmeyerek dikkat çekme isteklerini yansıtmaktadırlar. Ayrıca kronik geç kalıcılar dikkat çekme isteklerine ek olarak, geç kalarak güç sergilemek, düşmanlığı göstermek ya da cezalandırılma isteklerini de yansıtabilmektedirler<sup>194</sup>.

Zamanın iki farklı perspektifinin yanında bir de zaman ve statü konusu üzerinde durulmalıdır. Kişisel imaj açısından da önem taşıyan bu anlayışa göre, iş çevrelerinde zaman kritik bir faktör olarak yer almaktadır. Birçok Batı ülkesinde, zamanlamaya gösterilen özen görgü kurallarının (profesyonel etiket) önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Bununla bağlantılı olarak, geç kalmak kişinin üzerinde durulan konu ya da bekleyen kişi ile ilgilenmediği, o yüzden de zamanın da kendisinin beklenildiği yere gelmediğini ifade etmektedir. Buna ek olarak zamanlama kişilerin kariyerleri üzerinde

---

<sup>192</sup> Joseph A. De Vito, a.g.e., ss.255, 257.

<sup>193</sup> Carley H. Dodd, a.g.e., s.190

<sup>194</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.196.

performanslarının değerlendirilmesi aşamasında da rol oynamaktadır. Bir iş görüşmesine geç kalan aday yarattığı olumsuz ilk izlenimi silmek için çok iyi bir görüşme geçirmelidir. İşe geç kalan bir çalışan ise, uyarılmakta hatta işten bile çıkarılmaktadır. Aslında işveren için işe zamanında gelmek ve işlerin tamamlanması aynı derece değerli görülmektedir<sup>195</sup>.

Zamanında yapılması gereken işleri yapmak ya da yapmamak, bir yerde zamanında bulunmak ya da bulunmamak, kişileri beklemek ya da bekletmek, kişilerarası iletişim bazında, karşıdaki kişi ya da kişilere verilen değer bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Bunun yanısıra kişilerarasındaki ilişkinin boyutu da zamana verilen önemi etkilemektedir. Resmi ilişkilerdeki gecikmenin kabul edilebilir sınırı ile, arkadaş ilişkilerindeki sınır aynı düzeyde olmamaktadır. Bununla ilişkili olarak, geç kalındığı için özür dilemenin ve açıklama yapmanın ölçüleri de farklılıklar içermektedir<sup>196</sup>. Zamanın sözsüz iletişimle ilgili bir başka boyutu da, iletişimin gerçekleştiği zamansal koşullarla bağlantılıdır. Buna göre sıkışık bir zaman dilimi içinde yapılan ya da taraflardan birinin sık sık saate baktığı bir iletişim durumu, zaman kaygısı olmadan gerçekleştirilen iletişime kıyasla, iletişim sürecinin taraflarını etkilemekte ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle yaşanan zaman sınırlamaları göz önünde bulundurulmalı ve önemli görülen görüşmeler ya da konuşmalar, uygun zamanlarda ve olumlu koşullar altında gerçekleştirilmelidirler.

### C. ESTETİK

Bir mesajın ya da ruh halinin renkler ya da müzik aracılığıyla iletilmesi estetik (*aesthetics*) olarak tanımlanmaktadır. Sözsüz iletişimin estetik boyutu, çoğu kez varlığında fazla hissedilmeyen, ancak yokluğunda rahatsızlık veren bir sözsüz mesaj taşıyıcısı olarak nitelendirilmektedir. Örneğin, bir süpermarkette alışveriş yaparken, yapılan müzik yayını geri planda kalmakta, ancak süpermarketin ses sisteminden yayılan müzik dinlendiğinde, bunun alışveriş yapanların yavaş yavaş, çeşitli ürünler arasında dolaşmasını sağlayan bir müzik olduğu gözlemlenmektedir. Bu şekilde rahatlatıcı ve

---

<sup>195</sup> Nicholas Yapp, a.g.e., s. 52.

<sup>196</sup> Merih Zılhoğlu, a.g.e., s.209.



slow tarzda müzikler çalarak, market sahibi satışlarını artırmayı hedeflerken, alıcı da kendisini telaş içinde değil, daha huzurlu ve yavaş hareket etme istemi içinde bulabilmektedir. Böylece alıcı yavaş yavaş tüm reyonları dolaşmakta ve ihtiyaç duyduğundan daha fazla alışveriş yapabilmektedir. Ancak kapanış saati yaklaştıkça, müşterilerin hızlanması bakımından, çalınan müzik de hızlandırılmaktadır.

Müziğin satın alma paternleri üzerindeki etkisi araştırmalara konu da olmuştur. Buna göre dokuz haftalık bir testte, deneye tabi tutulan süpermarkette, bazı günler dakikada 60 vuruşun olduğu slow şarkılar, bazı günler ise dakikada 108 ya da fazla vuruşun olduğu hızlı tempolu şarkılar çalınmıştır. Deney sonucunda slow şarkıların çalındığı günlerdeki satışların, hızlı tempolu şarkıların çalındığı günlerden %38.2 daha fazla olduğu ortaya çıkmış, insanların sakin müziğin etkisi ile yavaş hareket ederek daha fazla reyonu ziyaret ederek, daha fazla mal satın almışlardır. Buna benzer etkiler bir çok farklı durumda da gözlemlenmektedir. Örneğin; araba kullanırken, radyoda çalınan müzik, sürücünün sürüş becerisi, dikkati ve konsantrasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Asansörlerde çalınan müzik de yüksek bir volümde çalınmamalı ve hızlı tempolu olmamalıdır, çünkü bu tür yüksek sesler dar mekanlarda kişilerin stres düzeylerini artırıcı bir özelliğe sahiptir<sup>197</sup>.

Diğer araştırmalar da, müziğin temposu, ritmi ve kullanılan enstrümanları aracılığıyla bireyleri etkilediği konusunda benzer bulgular ortaya çıkarmıştır. Müzik, kişinin dikkatini artırabilmekte, sıkıntısını azaltabilmekte ve kendine özgü bir sözsüz dil oluşturabilmektedir. İnsan kaslarının; bazı yiyecekler, kıyafetler, düşünceler ve müzik karşısındaki tepkilerini üzerinde çalışmalar gerçekleştiren davranışsal kinetik (*behavirol kinesiology*) çalışmalarıyla birleştirilerek değerlendirildiğinde, müziğin davranışları düzenleyici bir tür ilaç gibi kullanılabileceğini belirtilmektedir<sup>198</sup>.

Müziğin yanı sıra renkler de kişiler üzerinde etkili olmaktadır. Renklerin bazen duyguların, bazen belli düşünce ve ideolojilerin, bazen bireylerin toplum hiyerarşin-

---

<sup>197</sup> \_\_\_\_\_, "Aesthetics", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/o3-14.html>, Kasım 1996.

<sup>198</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e, s197.

deki konumlarının simgeleri olarak iletişimde belli rol oynamakta ve sözsüz iletişimin nesnel yönünün bir biçimini oluşturmaktadır.

Renk ayrımı, yeni doğan bir bebek tarafından ilk aylarda çevresindeki temel renkleri –mavi, yeşil, sarı, kırmızı- ayırt etme ile başlamaktadır. Ancak bu renklerin bebek için bir simgeye dönüşmesi için önce bazı duygusal yaşantılara yol açması, sonra da ilgi ve anımsama kaynağı olması gerekmektedir. Bu süreç renklerin bireysel ve toplumsal yaşantılara bağlı olarak simgeselleşmeleri ve toplumsal iletişimde rol oynamalarını belirlemektedir. Örneğin, kırmızı kanın rengi olarak tüm toplumların tanıdıkları bir renktir. Ancak dikkat çekmesi değişik koşullarda ve yaşantılarıyla ilgili olduğundan simgesel değeri toplumdan topluma değişmekte, şeref/şerefsizlik, doğurganlı/kısırlık, temizlik/kirlilik vb. karşıt anlamlar yüklenebilmektedir<sup>199</sup>.

Renklerin duyguları ve düşünceleri aktarmada üstlendikleri rollerin yanısıra, renklerin zekanın uyarılması, ruhsal durumlar üzerindeki etkisi, kişilik özellikleri ile arasındaki ilişki de sözsüz iletişim açısından önem taşımaktadır. Günümüzde renklerin bu tür etkileri magazin yazılarına olduğu kadar, bilimsel araştırmalara da konu olmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda renklerin ruh ve beden sağlığına olan etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>200</sup>:

- **Beyaz:** Bu renk sayesinde kişinin enerji sistemi temizlenmekte ve olumsuzluklardan arınmaktadır. Beyaz, insanın yaratıcılık duygularını açığa çıkaran, geliştiren ve her bünyeye uygun olan bir renktir. Beyaz rengin bir başka özelliği ise, birlikte kullanıldığı diğer renklerin güçlerini ve etkilerini arttırabilmesidir. İş ortamında kullanılan beyaz istikrarı, devamlılığı ve temizliği simgelemektedir.
- **Siyah:** Özellikle kıyafetlerde aşırı derecede, kullanıldığında depresyona ve duygusal karmaşaya yol açan bir renktir. Ancak beyazla bir arada kullanıldığında, her iki rengin olumsuzlukları birbirini dengelemekte ve kişinin içindeki uyumsuzluk or-

<sup>199</sup> Merih Zılhoğlu, a.g.e., ss.210, 213.

<sup>200</sup> Bkz. Howard & Doroty Sun, a.g.e., ss.45-60; Ted Andrews, a.g.e., ss.21-28; Ahmet Şerif İzgören, a.g.e., ss. 132-142; \_\_\_\_\_, "Renkler ve Ruh Hali", Posta, 27 Ekim 1997, s.11.

tadan kalkabilmekte, hayatı bir düzene girebilmektedir. Siyah ayrıca konsantrasyon artırıcı, olumlu bir etkiye de sahiptir.

- **Kırmızı:** Bu renk enerji düzeyini yükseltmek için kullanılmalıdır. Ancak kendisini çekingen hisseden kişilerin kırmızı giymemeleri önerilmektedir. Çünkü bu şekilde çok fazla dikkat çekeceklerinden, kendilerini tedirgin hissedebileceklerdir. Hastalık tedavileri açısından üşütmelerde, dolaşım bozukluğu ve tükürük bezi rahatsızlıklarında kullanılan bir renktir. Tansiyonu yükseltmesi, kan akışını hızlandırması, rengin gençliğe hitap eden ürünlerin ambalaj, logo ya da mağazalarda kullanılmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde spor arabalarda da ateş, adrenalin ve gençlik simgesi kırmızı tercih edilmektedir. Kırmızı aşırı dozda uygulandığı takdirde, duygusal düzensizlik ve depresyona yol açabilmektedir. Kırmızının beden ve ruh sağlığına olan etkilerinin yanında ev dekorasyonunda, yatak odaları, salonlar için duvar ve yoğun kullanılan aksesuar rengi olarak kullanılmaması önerilen kırmızı, hızlı hareket edilen mutfak ortamı için uygun renk seçimi olabilmektedir. Kırmızı rengin mutfak dekorasyonunda tercih edilmesinin bir diğer nedeni, kırmızının iştah açıcı bir etkiye sahip olmasıdır.
- **Turuncu:** Neşenin ve bilgeliğin rengidir. İnsanlardaki sosyalleşme duyguları, turuncu yardımı ile ortaya çıkmaktadır. Rengin sağlık açısından tedavi amaçlı olarak kullanıldığı yerler ise, adale sistemi, psikolojik rahatsızlıklardır, ancak sinir sistemini olumsuz yönde etkilememesi için, mavi ve yeşil tonları ile birlikte kullanılması gerekmektedir. Ev dekorasyonu açısından canlı bir renk olması açısından özellikle çocuk odaları için önerilmektedir. Bir ürün ya da markada kullanılan turuncu renk, “bu ürün herkes içindir” imajını vermektedir.
- **Sarı:** Beyin gücünü artırıcı özelliğe sahiptir. Yeni fikirlerin bulunması gerekiyor, yaratıcılıkla ilgili bir iş yapılıyorsa, sarı renkli eşyaların çalışma ortamında bulundurulması kişi üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Sarı ayrıca moral çöküntüsünü ortadan kaldıracak gibi, kişiye yeni bir yaşama sevinci ve gücü de aşılayabilmektedir. Sarının yardımıyla insandaki iyimserlik ve kendine güven duyguları artmaktadır. Sindirim, mide ve bağırsak rahatsızlıkları sarı rengin kullanımı ile çö-

zümlenebilmektedir. Ancak sarı, geçiciliğin ifadesidir ve bu nedenle kısa süreli işleri temsil etmek için kullanılmaktadır. Örneğin, taksilerin renginin ya da araba kiralaayan şirketlerin yazılarının sarı olmasının temelinde bu nokta yer almaktadır.

- Yeşil: İnsanı dengeleyici, yatıştırıcı bir özellik taşımaktadır. Yeşil renk özellikle kendisini yalnız hisseden, şefkate ihtiyaç duyulan kişiler tarafından tercih edilmekte ve yeşil bir örtüye sarılmak bu ruh durumu içindeki kişileri rahatlatılmaktadır. Sahip olduğu bu özellikler nedeni ile, sinir sistemini dengeleyici ve ateş düşürücü etkiler göstermektedir. Dostluk, ümit, inanç ve barış duygularının geliştirilmesinde de, yeşil rengin enerjisinden faydalanılmaktadır. Doğayı çağrıştırması nedeni ile yeşil, kişilerin kendilerini rahat ve sakin hissetmek istedikleri ortamlarda kullanılan renklerdenidir. Gıda alanında, mentollü gıdaları belirtmek, vejeteryanlar için üretilen gıdaların ve süt ürünlerinin üzerinde yer alan yazı ya da logoların temel rengi olarak yeşil kullanılmaktadır.
- Turkuaz: Sinirleri yatıştırıcı bir renktir. Bu renk, yeşille ve mavinin bir araya gelmesi sonucu oluştuğu için, her iki rengin de olumlu özelliklerini üzerinde toplamıştır. Turkuaz kişiyi canlandırıp, vücudunu toksinlerden arındırdığı gibi, cilt sağlığı üzerinde de önemli bir role sahiptir. Bedensel yorgunluk hissinin tedavisinde turkuaz renginden yararlanılabileceği gibi, dekorasyon açısından çalışma ortamları için en uygun renk tercihi turkuaz olabilecektir.
- Mavi: Rahatlatıcı, sakinleştirici bir renktir. Bu renk vücut enerjisini dengelemektedir. Ayrıca solunum sistemini güçlendirmekte, bağışıklık sistemini uyarmakta ve uykuyu getirmektedir. Kişinin yatacağı yatağın çevresinde mavi renkli bir eşya buldurması, uyuma sorunlarının üstesinden gelinmesinde yardımcı olabilmektedir. Bunlardan başka yüksek tansiyonun düşürülmesi ve çeşitli boğaz sorunlarının giderilmesi için de bu renk kullanılmaktadır. Mavi renkten mümkün olduğunca fazla yararlanmak isteniyorsa, onu sıcak renkler olan kırmızı ve turuncu tonları ile birlikte kullanmak, kişinin sanatsal duygularını ve ilham kaynaklarının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Ev dekorasyonu açısından soğuk ancak huzurlu ortamlarda örneğin banyolarda tercih edilen bir renk olmakta, iştahı azalttığı için mutfaklarda ya

da fast-food zincirlerinde kullanılmamaktadır. Gıda alanında mavi diyet ürünler ve süt ürünlerinin logo ya da yazılarında tercih edilmektedir. Buna ek olarak bankalar logolarında ve imaj oluşturmaya yönelik tüm materyallerinde mavi ve yeşili kullanılmaktadırlar. Bu şekilde mavi ile büyüklüklerinin, yeşille ise güvenilirliklerini vurgulamaktadırlar.

- **Çivit Mavisi (Lacivert):** Kişinin korku ve endişeden kurtulmasına yardımcı olmakta, depresyonu azaltmaktadır. Bunun yanı sıra lacivertin yatıştırıcı ve dinlendirici etkisi, bilinçaltı duyguları ve sezgileri güçlendirici etkiye sahiptir. Bulunulan ortam ya da kıyafetlerde laciverti gereğinden fazla kullanmanın yaratacağı olumsuz etkiler, yoğun bir depresyon hali ve toplumdaki soyutlanmışlık duygusudur. Lacivert ayrıca sonsuzluğu ve otoriteyi çağrıştıran bir renk olması nedeniyle, adını duyurmak isteyen, etkili bir imaj yaratmak isteyen kişi ve firmalar tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.
- **Mor:** Kişinin ruhsal ve fiziksel dünyası arasındaki enerjiler arasında sağlıklı bir denge kurulmasına yardımcı olan bir renktir. Mor renk enerjisi, çeşitli kanser türlerinin tedavisinde kullanılmaktadır. Ayrıca mor rengin rüya aktivitelerini geliştirmeye yardımcı olduğu da saptanmıştır. Çocuk odalarında kullanılacak renkler arasında bulunmaktadır.
- **Eflatun (Leylak):** Bileşimindeki renklerin gücü (mavi-kırmızı-beyaz) açısından yoğun bir enerjiye sahiptir. Bu nedenle aşırı kullanımı halinde ruhsal çöküntüye neden olabilmektedir. Ev dekorasyonunda ise, oturma odaları için önerilen renkler arasında yer almaktadır.
- **Pembe (Magenta):** Şefkat, saflık ve aşk duygularının uyandırılması için tercih edilen renktir. Pembe saip olduğu enerjisi ile bağışıklık sistemini etkilemektedir. Bilinçdışı kalmış gerçeklerin ortaya çıkarılması da pembe rengin enerjisi ile kolaylaşmaktadır. Kısaca pembe, kişinin sınırlarının yatışmasında ve duygusal enerjilerinin dengelenmesinde başvurulan bir renk olmaktadır. Dekorasyon açısından ise, yatak odaları için uygun görülen renklere dendir.

Renklerin belirtilen rusal ve fiziksel etkilerinin farkında olan bir çok sađlık kuruluđu, konu üzerinde yapılan arařtırmaların bulguları ışığında çeřitli renk dűzenlemeleri yapmakta ve yapılmasını ๑nermektedir. ๑rneđin, bazı hastaneler, renklerin hastaların daha kısa sűrede iyileşmesi için motive ettiđi dűřűncesiyle odaların duvarlarından, kullanılan aletlere kadar pek çok malzemeyi farklı renklere boyamaktadır. Gűnűműzde artık hastane odalarında yeřil renge rabet azalmaktadır, űnkű yeřil çođunlukla hastalık ve mide bulantısını hatırlatmaktadır. Hastaneler r๑ntgen makineleri gibi bűyűk aletleri de buldukları odanın rengine boyayarak, aletin bűyűklűđűnűn duvarın rengine içinde kaybolmasına, b๑ylece daha az korkutucu g๑rűnmesine çalıřmaktadır. Bunlara ek olarak, yemek tepsileri daha canlı renklerden seçilmekte, hatta su bardaklarında kırmızı tercih edilmektedir. Yatak ๑rtűleri ve battaniyelerde ise steril ama sođuk beyaz renk yerine pastel tonlar- pembeler, maviler ve tűm yumuřak tonlar- kullanılmaktadır. Hastanelerin yanısıra, hapishanelerde de en sakinleřtirici renk olduđu dűřűnűlen soluk pembe tonları kullanılmaktadır. Benzer řekilde canlı renkler ๑đrencilerin daha dikkatli olmasını sađlamaya yaradıđından, uyarıcılar olarak sınıf duvarlarında tercih edilen renkler olmaktadır<sup>201</sup>.

#### **D. FİZİKSEL GÖRÜNÜŞ**

Fiziksel g๑rűnűő konusu içinde vűcut řeklinden, boyun uzunluđuna ve kiřinin kokusuna kadar uzanan geniř bir yelpazede farklı s๑zsűz mesajlar yer almaktadır. Bu s๑zsűz mesajlardan ilki çekicilik konusu olmaktadır. İnsanlar çođu zaman farkında bile olmadan karřılarındaki kiřilerin çekiciliđin çekimine kapılmaktadırlar. Gűzellik g๑receli bir kavramdır ve insandan insana deđiřen deđerleri olduđundan, ayrıca sevimli, gűleryűzlű insanların çekici olarak adlandırılmaları için gűzel olma zorunluluklarının olmaması, çekiciliđin daha genel bir kavram olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.

ekici g๑rűlmeyen kişiler hakkında yaygın ve k๑kleri derin olan bir ๑nyargı s๑z-konusudur. Bir araştırmada okul ๑ncesi çocuklarına, kendi yaşıtlarının resimleri g๑ste-

---

<sup>201</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.197.

rilmiş ve bunlardan hangileriyle arkadaşlık kurmak isteyecekleri sorulmuştur. Tıpkı yetişkinler gibi, üç-altı yaş arasındaki çocuklar da sadece çekicilik düzeylerine bakarak resimlerdeki çocuklar hakkında çıkarımlarda bulunmuşlar ve kendilerine göre çekici buldukları yaşlılarıyla arkadaşlık kurmak istediklerini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili yapılan bir başka araştırma sonuçlarına göre; güzel konuşma yarışmasında katılan adaylardan hepsi aynı düzeyde başarılı olmalarında karşın, seçimi yapan jüri en çekici olanı birinci olarak seçmiştir<sup>202</sup>.

Çekicilik üzerine aile içinde yapılan bir araştırma sonucuna göre; fazla çekici görülmeyen çocuklar, ebeveynlerinden ve öğretmenlerinden çekici görünen çocuklara nazaran daha az ilgi görmektedirler. Bu ilgisizlik, çoğu zaman daha az çekici bulunan çocukların öz-imaajları hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmaları ve kendilerine olan güvenlerini yitirmeleri ile sonuçlanmaktadır<sup>203</sup>.

Bir diğer araştırma bulguları ise, mahkeme kararları ile ilgili olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki jüri sistemi gözlenerek gerçekleştirilen araştırmada, jüri tarafından çekici olarak görülen sanığın suçsuz olarak nitelendirildiği ortaya çıkmıştır. Genel yargıya göre "yüzünden masumiyet akan" bir kişi suçlu olmamalıdır. Benzer bir araştırma üniversite öğrencileri arasında gerçekleştirilmiş ve onlara bir araba hırsızlığına ilişkin davanın ses kayıtları dinletilmiştir. Üç gruba ayrılan öğrencilerden bir gruba davalının çekici, davacının ise tam tersi olduğu, ikinci gruba davacının çekici, davalının tersi olduğu resimler gösterilmiş, üçüncü gruba ise hiç resim gösterilmemiştir. Sonuçlar şu şekilde olmuştur; ilk grubu oluşturan jüri, çekici olmayan davacıya %17'lik bir oranda hak vermiş, ikinci grup jüri, çekici davacıyı %49 oranında haklı görmüş, üçüncü ve hiç bir resim görmeyen jüri ise oyunu tümünden davacıdan tarafa kullanmıştır<sup>204</sup>. Çekicilik üzerine yapılan bir dizi araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde olmuştur<sup>205</sup>.

---

<sup>202</sup> Müjde Ker-Dincer, a.g.e, s.74.

<sup>203</sup> \_\_\_\_\_, "Week 12-13: Understanding Nonverbal Communication", <http://www.np.edu.sg>, t.b.d.

<sup>204</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s. 198.

<sup>205</sup> Kevin Hogan, "Can You Hear Your Body Talk?", <http://www.kevinhogan.com/hearbody.htm>, Mayıs 2000.

- Üniversite eğitimi alan öğrencilere yönelik gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; öğrenciler tarafından çekici olarak nitelendirilen akademisyenler, yine öğrenciler tarafından daha iyi öğretmenler olarak değerlendirilmekte ve öğrenciler karşılaştıkları herhangi bir sorun karşısında onlardan danışmanlık almayı tercih etmektedirler. Benzer şekilde, çekici olarak nitelendirilen akademisyenlerin dersinden düşük not alan öğrenci aldığı notu kendi başarısızlığı olarak görmekte, ancak çekici bulmadığı akademisyenin dersinden aldığı kötü not için öğretmeni suçlamamaktadır.
- Yine akademik çevrelerde gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre; erkek akademisyenler tarafından çekici görülen bayan öğrenciler, çekici olmayan hemcinsleri ve erkek öğrencilere oranla daha iyi notlar almaktadırlar.
- Evlilik ve flört kararları, erkekler tarafından bayanların fiziksel çekicilik düzeyine bakılarak verilmekte, bayanlar ise bu noktada daha az seçici davranmaktadırlar.
- Kişilerarası iletişim kurma aşamasında, daha önceden tanınmayan kişiler arasındaki iletişimlerde, çekici görünen kişiler ile iletişim kurulması tercih edilmektedir.
- Çekiciliğin ikna etme üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma sonucunda, çekici bayanların, çekici olarak tanımlanmayanlara oranla ikna etmede daha etkili oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Genel görünüş konusu kapsamında, çekicilikten sonra üzerinde durulan ikinci konu boyutlardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde dönemlerde yapılmış bir araştırma uzun boylu, iri yapılı erkeklerin hemcinsleri tarafından güçlü, "birşeyler kanıtlamaya çalışan" kişiler olarak yorumlandığını, kısa boylu, ufak tefek kişilerin ise sözlerini geçiremeyen kişiler olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu sonuçları değerlendiren Amerikan Polis Teşkilatı polis memurlarını işe alırken belirli bir ölçünün altında olmamalarını gözönünde bulundurmaya başlamıştır<sup>206</sup>.

<sup>206</sup> \_\_\_\_\_, "Height", <http://online.usu.edu/classes/commm499/lessons03/03-15.html>, Kasım 1996.



İş dünyasında yükseklik tercih edilen ve başarı ile özdeşleştirilen bir sözsüz iletişim mesajı olmuş ve olmaktadır. Farklı kültürlerde yukarıyı iyi, aşağıyı ise, kötü olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Cennet göğün yedinci katında iken, Cehennem yerin yedi kat altında olarak düşünülmektedir. Benzer şekilde Yunan mitolojisinde Yunan tanrıları, Gor Çukuru ya da Ölüm Vadisinde değil, Olympus Dağında varlıklarını sürdürmektedirler.

Yakın dönemlerde boy uzunluğu ve başarı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar “kısa boylu olmanın olumsuz etkisini hayatın her alanında göstermektedir” sonucunu ortaya çıkarmıştır. Konuyla ilgili olarak bir sosyolog; “Amerikan toplumunda 1.70m’den uzun boya sahip bir erkek olmak avantajdır. Çünkü kısa boylu olarak tanımlanan erkekler eğer psikolojik yönden bir sorun yaşıyorlarsa, bunun nedeni boylarına bağlanmaktadır”. Benzer şekilde kısa boylu erkeklerle ilgili yargılar kendisini işteki Performanslarında da göstermektedir. Bu düşünüşe göre, bir işe başvuran, aynı vasıflara sahip iki aday arasından daha uzun boylu olanın işe uygun görülme oranı daha yüksektir. Örneğin; 1.80m boyunda olan bir erkek, kendisiyle aynı işi yapan 1.80m boyundaki bir hemcinsinden %12.4 oranında daha fazla maaş almaktadır. Boyu 1.80m’in altında olan erkekler ise, iş bulma konusunda sorunlar yaşamaktadır. Benzer amaçla 1972 yılında Pittsburg Üniversitesi mezunları arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre, boyları 1.87-1.92m sınırları arasında olan erkeklerin, başka etkenlere bağlı olmaksızın, %12 daha yüksek ücretlerle işe girdikleri saptanmıştır. Amerikan toplumunda iş dünyasında uzun boylu erkekler başarılı olarak nitelendirilerek, tercih edilmelerine karşın aynı durum iş kadınları için geçerli olmamaktadır. Uzun boylu işkadınları kendilerinden daha kısa boylu meslektaşlarına göre “hantal” ve “tehditkar” olarak nitelendirilmektedirler<sup>207</sup>.

Yükseklik, gücün ve üstünlüğün bir simgesi olarak görüldüğünden yalnızca kişinin boyu olarak değil, bulunan ortamlarda yüksekliğin kullanılması da sözsüz mesajlar içermektedir. Örneğin, yarışmalarda derece alanlar bir platformun üzerinde çıkararak madalyalarını alırlarken, birinci en yüksekte, sırasıyla ikinci ve üçüncü birincinin sa-

---

<sup>207</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.200.

ğında ve solunda ondan birer kademe alt basamakta yer almaktadır. Mahkeme salonunda yargıcın kürsüsü yüksektir. İş dünyasında da yüksekliğin kullanılması yaygınlık kazanmaktadır. Kendisine ilişkin “güçlü ve otoriter” bir izlenim oluşturmak isteyen yöneticiler, büro mobilyalarını, ziyaretçilerine hakim olabilecek boyutlarda, onların oturması için ayrılan yerden yüksek olarak seçmektedir. Bu şekilde yönetici, kişisel alanını da o oranda genişletmekte ve karşısındaki kişiye yukarıdan bakabilmektedir. Büyük masalar, protokol kuralları yüksek konumdaki kişilerin mekan kullanma biçimi üzerinde etkili olmaktadır.

İş ortamında yükseklik farklarının en aza indirilmesi, kısa boylu çalışanlar tarafından önem taşımakta ve bu konuya yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi, uzun boylu kişi ile kişisel alan sınırlarından genel alan içinde konuşmak, masanın karşı ucunda oturmak yerine, birbirinin eşi iki koltukta yüzyüze konuşmak, oda içinde dolaşarak konuşmak, büronun kapısından konuşmak ya da konuşurken kalkıp hareket etmek, kişilerin eşit düzeye gelmesine yardımcı olmaktadır. Başvurulabilecek bir başka yol, konuşma ya da toplantı yapılacak olan yerin önceden seçilerek, mekanın istenilen şekilde düzenlenmesidir. Bu bir toplantı salonu olabilirken, kişinin ofisi olabileceği gibi, yükseklik avantajının kullanılamayacağı bir yemek masası, uçak, otomobil ya da kalabalık bir mekan olabilmektedir<sup>208</sup>.

Fiziksel görünüş kapsamında irdelenen üçüncü sözsüz mesaj türü, kokular aracılığı ile iletişimidir. Duyular da iletişim üzerinde etkili olan faktörlerdir. Bazı kokular ya da parfümler insanların hoşuna giderken, bazıları ise itici olarak tanımlanmaktadır. Bazı tenlerin kokuları da çekici bulunabilmektedir. Ancak bir kişiden hoşlanıp hoşlanılmadığına karar verilirken, genelde bunda çevreye yaydıkları kokularının bir etkisi olduğu düşünülmemektedir. Bu noktada ilk izlenimlerin oluşması aşamasında, kişilerin kokularını duyacak kadar onlara yaklaşıp, selamlaşmak önemli rol oynamakta ve hoşlanılmayan kokuların sahipleri oluşturdukları olumsuz ilk etki ile doğru orantılı sözsüz mesajlar iletmektedirler.

---

<sup>208</sup> Ken Cooper, a.g.e., ss.39-41.

## E. GENEL GÖRÜNÜŞ

Bir kişinin giyim tarzı ve kullandığı aksesuarlar, bayanlar için yapılan makyaj sözsüz mesaj taşıyıcıları olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurlar genel görünüş (*artifacts*) başlığı altında toplanmakta ve kişisel imaj oluşum çalışmalarının görsel yönünü oluşturmaktadır.

Görünüş, kişinin kendi görsel imajını oluşturan ve yansıtan ve başkalarının kişiyi algılama biçimi üzerinde etkili olan nesnel iletişim biçimidir. Kişinin fiziksel özellikleri kadar, genel görünüş ve kişisel bakım da insanların zihinlerinde mesajlar oluşturarak, iletişim kuran sözsüz iletişim kanallarıdır.

Giyim tarzı ve kıyafetler, nesnel iletişim kanallarının belirgin bir kullanım biçimidir. Çünkü giyim tarzı, bir insanın kişilik, statü, güç, tutum, değer, meslek ve kendine güveni hakkında çeşitli ipuçları içermektedir. Bu şekilde kıyafetler insan vücudunun yerine geçerek, gözleyen kişiye, kıyafetleri taşıyan hakkında mesajlar iletmektedir. Üzerindeki kıyafeti kişinin seçtiği düşünüldüğünde, bu konuyla ilgili varsayımlar; kişinin nasıl bir imaj yaratmak istediği, ne tür bir kişilik yapısına sahip olduğu ve diğerleri tarafından nasıl görülmek istendiği ile ilgilidir. Kıyafetler ayrıca kişilerin değerlendirilmesi konusunda da etkili olmaktadır. Örneğin, eğer işe uygun bir şey giyilmemişse, insanlar kişinin iş için de uygun olmadığı düşünebilmektedirler.

Avukatlık, kıyafetlerin etkisinin farkına varan ve bunu mümkün olduğu ölçüde kendi lehinde kullanmaya çalışan meslek dallarında birisidir. Avukatlar doğru seçilmiş kıyafetlerin hem kendileri hem de müvekkilleri açısından önem taşıdığı farkındadır ve bu yüzden de şık bir takım elbise, mahkeme salonundaki avukatın en büyük yardımcısıdır, çünkü yargıçlar kıyafetine özen gösterenleri daha dikkatli dinleme eğilimindedir. Avukatın yanısıra davalının kıyafeti de davanın kazanılmasındaki en büyük destektir. Mahkeme salonunda bıyıklı ya da sakallı bir görünüm olumsuz bir etkiye sahiptir. Klasik, yaşa ve ait olunan sosyal yapıya uygun giyinmek davanın kazanılmasındaki önemli etkenler arasında yer almaktadır.

## **BÖLÜM 3**

### **KİŞİSEL İMAJ ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA**

#### **SÖZEL İLETİŞİM BECERİLERİ**

Sözel iletişim becerileri konuşma içeren iletişimlerde başvurulan, kişisel imaj çalışmaları kapsamında sözsüz iletişim becerileri ile birlikte ele alındığında oluşturulmak istenen imaj üzerinde doğrudan etkili olan bir beceridir. Çünkü kişisel imajın olumlu etkisi kendisini ancak sözsüz iletişim becerileri ve sözel becerilerin birarada ve başarılı bir şekilde birbirleri ile uyumlu biçimde yansıtıldığında gösterebilmektedir. Bir başka deyişle bu noktada kişisel imajını sözsüz iletişim becerilerini geliştirerek etkili kılmayı hedefleyen bir kişi, sözel becerilerini gözardı ederek arzuladığı etkili kişisel imaja ulaşmaktadır.

İletişim kurulan herhangi bir ortamda, sadece görsel açıdan kendi üzerinde düzenlemeler yapmak yeterli olmamakta, bunun konuşma konusundaki yetkinlik ile desteklenmesi de kişisel imaj üzerinde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda iletişim kurulan kişiler üzerinde etkili izlenim yaratmaya yardımcı olacak iki temel sözel iletişim becerisi, iş dünyasında yer alan kişilerin iş hayatları boyunca karşılaştıkları ve işlerinde geldikleri konumları ile ilgili olan sunuş ve görüşme becerileridir.

Sözel beceriler arasında özellikle sunuşlar, kişisel imaj çalışmalarında üzerinde durulan önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Sunuşlar iş dünyasında yer alan kişilerin konumları her ne olursa olsun, bir tek kişi ya da topluluk önünde konuşmalarını gerektirdiğinde, sözel iletişim becerilerinin en yaygın biçimde kullanıldığı durumlardır. Sunuş yapma konusunda sergilenen başarı ise, kişilerin sözel becerilerini etkili bir biçimde ortaya koymada temel bir gösterge olmasının yanısıra, yeni imkanlar (daha

fazla satış, terfi olanağı vb.) sağlayabilecek önemli bir beceri olarak kişisel imaj çalışmaları kapsamında yer almaktadır.

Sunuşlara ek olarak, görüşmeler de sözel iletişim becerileri arasında yer alan ve kişisel imaj çalışmaları kapsamında yer alması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Her ne amaçla yapılıyor olursa olsun, görüşmelerin kendilerine özgü dinamikleri, görüşmeye taraf olan kişilere yükledikleri sorumluluklar sözkonusudur. Bu nedenle etkili kişisel imaj oluşturma çalışmaları kapsamında irdelenmektedirler.

## I. SUNUŞ BECERİLERİ

Sunuş yapmak, bir başka deyişle prezantasyon en temel şekli ile; önemli bir konuyu insanlara tanıtmaya ya da onların dikkatine sunma, ikna etme işi olarak tanımlanmaktadır. Kişiler, iş hayatında ne kadar fazla sorumluluk ve uzmanlık gerektiren konulara gelirlerse, aynı oranda daha fazla insanla ve daha fazla konuşmak durumunda kalmaktadırlar. Sunuş becerisine bu açıdan yaklaşıldığında, kişinin uzmanlığını gösterebileceği ve diğer insanları kendi düşündükleri doğrultusunda ikna etmeye yardımcı bir fırsat olarak görülmektedir. Bu nedenle başarmayı, sonuca varmayı, yönetmeyi, düşüncelerini kabul ettirmeyi ya da yükselmeyi düşünen kişiler, ister bir tek kişi, isterse kalabalık bir topluluk önünde olsun konuşma yapmayı, işlerinin tamamlayıcı bir parçası olarak kabul etmek ve bu konudaki becerilerini geliştirmek durumundadırlar.

Bulunulan ortamlarda, özellikle iş ortamında insanlar iletişim kurdukları kişinin kim olduğunu (kişisel özellikleri) ve ne yaptığını (işindeki durumu) bilme gereksinimi içindedirler. Sözlü sunuşlar, bu nedenle yapılan iş ve mesleki becerileri göstermenin en temel yollarından birisi olarak kendisine yer edinmektedir. Sunuşlar, sunuşu yapan kişiyi, ulaşmak istediği yöneticilere dolaysız götürebilme ve kısa bir zaman dilimi içerisinde iyi bir izlenim yaratılmasını sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra yapılan açık, anlaşılır bir sunuş, konuşmanın yapıldığı kitlenin iyi bilgilenmelerini sağlama ve kararların doğru yönde alınmasına yardımcı olma işlevlerini de yerine getirebilmektedir.

Sunuş becerisi, bir diğer yönden lider olma becerisi ile de ilgilidir. Liderlik becerisi, kişinin sahip olduğu temel yeteneklerden biri olarak görülmesine karşın, üzerinde yapılacak çalışmalarla geliştirilebilmektedir. Liderlik becerisini geliştirmeye yönelik gerçekleştirilmesi gereken çalışmalardan bir tanesi sunuş becerisidir. Kişi, lider olma becerisini geliştirmeyi hedeflediği durumlarda, başkalarını motive edebilecek ve etkileyebilecek duru ve güçlü bir konuşma tarzını da sahip olmalıdır. Bir konuda lider olma durumunda, kişi kendi düşüncelerini olduğu kadar, sözcüsü, temsilcisi olarak seçildiği diğer kişilerin fikirlerini, duygularını en etkin biçimde sunabilme sorumluluğunu da üstlenmektedir. Sunuş becerisi, bu noktada sağladığı yardımı ile lider konumundaki kişiye, etkili bir lider ve konuşmacı olma avantajını sağlamaktadır.

Sunuşlar yöneldikleri hedef kitle açısından da önem taşıyan sözel beceriler arasında yer almaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında sunuşlar, bir örgüt adına gerek örgüt içinde (iç hedef kitleye yönelik) ya da dışarıda (dış hedef kitleye yönelik) olarak gerçekleştirilebilmektedir. İç hedef kitleye yönelik sunuşlar, bir başka deyişle içe dönük sunuşlar, genellikle bilgi vermek amacı ile verilmektedir. Bu tür sunuşlar; bölümler, yöneticilerle astları, kıdemli işçilerle genç işçiler arasında bilgi paylaşımında aracı bir rol üstlenmektedir. İç sunuşlara brifingler, tanışmalar ve eğitim etkinlikleri örnek olarak verilebilir. Dış hedef kitleye yani dışa yönelik sunuşlar daha çok ikna etmeye yöneliktir. Bunlar özel tutumlar –örneğin; biz sizin için çalışıyoruz- geliştirmeyi hedefleyen, yerel ve profesyonel toplantılarda, konferans ve kongrelerde, müşteri ve halkla ilişkiler forumlarında yapılan bilgilendirme içerikli konuşmalar olmaktadır<sup>209</sup>.

Her sunuşun kendine özgü bir dinamiği sözkonusudur. Bu da sunuşların “çok çehreli” yani farklı değişkenlerden etkilenen, değişen bir nitelik kazanmasına neden olmaktadır. Konuşmacı, dinleyiciler, amaç, zaman, yer ve konu gibi unsurlar tek tek ya da hepsi bir bütün olarak sunuşun etkililiği üzerinde söz sahibi olabilmektedir. Bu yüzden sunuşu gerçekleştirecek olan kişinin iletişim sürecinin yapısının ve dinamiklerinin bilincinde olması önem taşımaktadır.

---

<sup>209</sup> Christine E. Bingham, *Etkili Sunuş*, Çev.Erhan Tuskan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti. Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:7, İstanbul, 1993, s.11.

İletişim sürecinin yapısı en temel şekli ile açıklandığında, ilk üzerinde durulması gereken nokta etkili iletişimin çift yönlü bir süreç olmasıdır. Kaynak ve alıcı arasındaki düşünce ve duygu alışverişi, iletişimin çıkış noktasında yer almaktadır. Gerek kaynak, gerek alıcının bu sürece katılımı; geçmiş deneyimleri, sahip oldukları değerleri, ihtiyaçları ve duygularının temel oluşturduğu kişisel algılamalarına dayanmaktadır.

Bir sunuş sırasında kaynak konumunda olan konuşmacının görevi, dinleyicilerinin (alıcı/hedef), mesajı anladıklarından emin oluncaya kadar devam etmektedir. İletişim süreci boyunca konuşmacı ve dinleyici, aktarılan mesajı eş zamanlı olarak süzgeçten geçirmektedir. Bu nedenle dinleyicilerden bir mesaj alındığı zaman, önce bu mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı irdelenmekte, ikinci aşamada dinleyicileri ikna edecek bir karşılık verilinceye kadar iletişim süreci devam etmektedir. Sunuş yapılmasına ilişkin iletişim dinamikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

1. Verici konumundaki konuşmacı, sunuşu alıcı konumundaki dinleyiciye sözel yollarla aktarır.
2. Konuşmacı, dinleyicilerin tepkilerini ve anlama düzeylerini ölçmek amacı ile sözsüz iletişim becerileri arasında yer alan dinleyicinin beden dilini yorumlar.
3. Dinleyiciler, konuşmacıyı dinler. Konuşmacının beden dili dışavurumlarını izler ve kendisine iletilmek istenen sözel ve sözsüz tüm mesajları toplarlar.
4. Dinleyiciler aktarılan mesajı anladığını vericiye gerek sözsüz (başını sallayarak, dikkatle dinleme göstergesi olan eli çenede dinlendirmek hareketleri vb. beden dili dışavurumları ile), gerek sözel (sorular sorarak, açıklamalar isteyerek) yollarla belirtir.
5. Konuşmacı aktarmak istediği mesajla ilgili her noktayı açıklar, dinleyicilerden mesajın anlaşıldığına ilişkin gelen geribildirim değerlendiren ve orijinal mesajı aktarmaya devam eder.

Sunuşlardaki iletişim süreci, sürece katılan bireylerin algılama düzeyleri tarafından etkilenmektedir. Bireysel algılar, tecrübeler, ihtiyaçlar, değerler ve duygular konuşmacının ve dinleyicilerin mesajı yorumlama aşamalarında etkili olmaktadır. Dolayısıyla, konuşmacı ve dinleyiciler eş zamanlı biçimde ortaya konan mesajları kişisel olarak değerlendirmektedirler.

Konuşmacı ve dinleyiciler tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, dinleyiciler arasından birkaçı ya da biri mesajı konuşmacının kastedtiği biçimde algılamayabilir. Bir başka deyişle, yanlış algılama potansiyeli, hem bir dinleyici topluluğuna hitap eden konuşmacı, hem de konuşmacı ile iletişime giren dinleyiciler için geçerlidir. Çoğu kez mesaj farklı bir biçimde, mesajın sadece bir bölümü alınabilir ya da hiçbir mesaj alınamaz. Konuşmacıların bir mesajı aktarması onların kişisel algılamasına dayanmaktadır. Buna karşılık dinleyiciler de kendi değerlerini, ihtiyaçlarını, duygularını ve geçmiş deneyimlerini kullanarak kendilerine aktarılan mesajı yorumlamaktadırlar. Sonuç olarak, bazı mesajlar dinleyiciler tarafından tümüyle yadsınarak, yok olup gidebilir. İletişim sürecinin etkin bir biçimde yönetilmesi, mesajın yorumlanma sürecinde yanlış anlaşılma düzeyinin en aza indirilmesi ile konuşmacıya yardımcı olmaktadır.

## II. SUNUŞ TÜRLERİ

İş ortamlarında etkili kişisel imaj çalışmalarında gözönünde bulundurulması, gerekli görüldüğünde üzerinde çalışmaların gerçekleştirilmesi gereken sunuşlar, bir topluluk önünde gerçekleştirilen konuşma formlarıdır. Sözel iletişim becerileri arasında kendisine özgü, önemli konuma sahip iletişim kanalları olarak sunuşları, örgütün büyüklüğü, karmaşıklığı ve yönetim felsefesi, sunuşunun yapılmasını gerektiren olayların yapısını ve türünü belirlemektedir.

Konuşma alışkanlıklarına ilişkin Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir alan araştırmasının bulgularına göre; 1989 yılı itibariyle yetişkin Amerikalıların %63, 1987-1989 yılları arasında, on ya da daha fazla dinleyicinin katılımıyla iki sunuş gerçekleştirmiş, sunuş gerçekleştirenlerin (%63'lük dilimin) %71'inin ise gerçekleştiren-



dikleri sunuşların sayısı dört olarak belirlenmiştir. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre yapılan sunuşlar, ikna edici türden çok işle ilgili bilgilendirici sunuşlar olmuş, eğitim ve gelir düzeyi yüksek kişilerin daha fazla sunuş gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır<sup>210</sup>.

Konuşmacı sunuş yaparken, dinleyiciyi bilgilendirmeyi, ikna etmeyi, eğlendirmeyi ya da bu amaçların bir karmasına ulaşmayı istemektedir. Sunuşun amacı belirlendikten sonra, sunuşun biçiminin belirlenmesi gerekmektedir. Sunuş biçiminin belirlenmesinde, kendilerine özgü kuralları olan sunuş türlerinden yararlanılmaktadır. Geleneksel olarak sunuş türleri kendi içinde ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bunlar; bilgilendirici (*informative speaking*) ve ikna edici (*persuasive speaking*) sunuşlardır. Bilgilendirici ve ikna edici sunuşlar arasındaki temel ayrılık, mesajın yapılandırılması ve ikna edici formatın kullanım yoğunluğu açısından farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Günümüzde bir üçüncü tür olan eğlendirici sunuşlar (*humorous speaking*) da sunuş türleri arasında kendisine yeni bir yer edinmektedir.

## A. BİLGİLENDİRİCİ SUNUŞLAR

Konuşmacı gerçekleştireceği bilgilendirme amaçlı bir sunuşla, dinleyicilerinin belirli bir konu hakkındaki bilgi düzeyini artırmayı ya da dinleyicilerin bazı etkinliklerde kullanabileceği bilgilerin aktarmayı hedefleyebilir. Bilgilendirici sunuşlar, daha çok proje durumu incelemelerini, toplantılardaki teknik sunuşları içermektedir.

Bilgilendirici sunuşlar, ilk adım olarak dinleyicilerin bir analizine dayandırılmaktadır. Dinleyicilerin kaç kişi oldukları, sunuşun özünü oluşturan konuya ilişkin halihazırdaki bilgi düzeyleri, konuya ilişkin alt yapı oluşturacak genel kültürleri, ilgi duydukları konular ve geçmişleri, bilgilendirici sunuşların hazırlanması aşamasında konuşmacı tarafından gözönünde bulundurulmalıdır. Bu şekilde dinleyicilerin etkilenmesi için gerekli tanımlamalar, konuyu açıklayıcı nitelikte anektotlar, örnekler ve fıkralar sunuş esnasında kullanılabilmektedir. Konuşmacı dinleyicilerinin çeşitli özellik-

---

<sup>210</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s. 442.

lerini bilmenin yanında, uygun olan kelimeleri, dikkat çekici görsel materyali ve gruba en uygun olacak mesaj yapısını da belirlemek durumundadır.

Bilgilendirici sunuşlarda, konuşmacı her zaman sunuşun temel amacına uygun olan yolu izlemek durumundadır. Bu tür sunuşlarda ulaşılması hedeflenen bir amaç vardır, bu nedenle sunuşun amacından sapmasını engellemek, konuşmacı tarafından üzerinde dikkatle durulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Sunuşun temel amacı, konuşmanın istenenin dışına çıkarak, önemi görülen konulardan sapılmasını engellemek, konuşmanın özünü oluşturan noktaya ulaşılmasını sağlamak üzere konuşmacı tarafından belirlenmelidir. Eğer böyle bir amaç belirlenmemişse, karşılaşılan handikap konuşmacının kendisini konunun çevresinde dönerken bulması ve asıl konunun özünü oluşturan noktaya değinecek vakti bulamaması olmaktadır.

Bilgilendirici sunuşların sınıflandırılmasında, genel kabul görmüş bir sınıflandırmadan söz etmek mümkün olmamakta, farklı açılardan yapılan ayrımlar benimsenmektedir. Sınıflandırma sistemlerinden birisi, sunuşları konulara, süreçlere, olaylara ve kavramlara göre gruplandırmaktadır. Aynı sınıflandırma sunuşun benzersizliği, orijinalliği temel alınarak teknik raporlar, bilgilendirici brifler, soru-cevap oturumları ve tanıtma konuşmalarının eklenmesi ile geliştirilebilmektedir. Belirtilen sınıflandırma üzerinde durulduğunda<sup>211</sup>:

## 1. Konulara İlişkin Konuşmalar

Konulara ilişkin konuşmalar (*Speeches About Objects*), belirli bir şeyin, nesnenin ya da kişiye ilişkin verinin detaylı bir biçimde açıklanmasını amaçlamaktadırlar. Konuşmaya bir kişi, yer, hayvan, yapı, makine, bir başka deyişle görülebilen ve dokunulabilen herşey konu olabilmektedir. Bu tür bir sunuşta önce üzerinde konuşulacak olan obje tanımlanır ve daha sonra konuyu oluşturan objeye ilişkin, belirgin özellikler üzerine durulur. Konulara ilişkin konuşmalara; dinleyicileri yunusların neden bir me-

<sup>211</sup> Bkz. Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., ss. 444-451; Marjorie Brody, "How I Develop Powerful Presentation Skills", <http://edge.lowe.org/resource/document/htmldocs/6408.htm>, Haziran 1998.; \_\_\_\_\_, "Presentation Skills", [http:// spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html](http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html), t.b.d.

meli olarak sınıflandırıldığı ya da iletişim kurma becerilerine yönelik gerçekleştirilen çalışmalar ya da DVD'nin ne olduğu ve satın alınırken dikkat edilmesi gereken noktalar vb. konulardaki sunuşlar örnek verilebilir.

## 2. Süreçlere İlişkin Konuşmalar

Süreçlere ilişkin konuşmalar (*Speeches About Processes*), dinleyicilere daha sonra kullanabilmeleri için herhangi bir şeyin nasıl çalıştığı ya da yapıldığını açıklamayı içermektedir. Bu tür konuşmalarla hedeflenen, ya işlemin nasıl yapıldığını anlamak ya da birşeyler yapmak olabilir. Süreçlere ilişkin konuşma tekniği, bir grubun bir makineyi çalıştırması ya da üretim prosesini anlamalarını sağlamak vb. konularda kullanılan, adım adım ilerleyerek bilgilendirici sunuşlardandır.

## 3. Olaylara İlişkin Konuşmalar

Olaylara ilişkin konuşmalar (*Speeches About Events*), dinleyicileri gerçekleşmiş, gerçekleşecek ya da gerçekleşmesi beklenen bir olay hakkında bilgilendirmek üzere yapılmaktadırlar. Olaylara ilişkin konuşmaların, hazırlanmalarında farklı yollar izlenebilmektedir. Kullanılan farklı yollardan en etkili olanları ise; zamana göre (kronolojik), benzerlik-karşıtlık ve olayın meydana geldiği yeri temel alarak düzenlenen konuşmalar olmaktadır. Belirli bir zaman dilimi içinde, istatistiki verilere dayanarak AIDS virüsünün Türkiye'de yayılması konusunda dinleyicileri bilgilendirmek, zamana göre şekillendirilmiş, olaylara ilişkin konuşmalara örnek verilebilir. Bir başka örnek benzerlik-karşıtlık temelli olaylara ilişkin konuşmalara verilirse; Türk ve Yunan ilişkilerinin temelinde yer alan ekonomik, kültürel ve sosyal benzerlik ve farklılıkların etkileri hakkında bilgilendirmek olabilmektedir. Son olarak olayın meydana geldiği yer konusu temel alınarak düzenlenen olaylara ilişkin konuşmalara, dinleyicileri Türklerin anavatanı olan Orta Asya'dan Anadolu'ya gelişlerini, tarihsel izleri harita üzerinde göstererek takip etmek örnek verilebilir.

#### 4. Kavramlara İlişkin Konuşmalar

Kavramlara ilişkin konuşmalar (*Speeches About Concepts*), teorileri, inanışları, düşünceleri, felsefeleri ya da fikir okullarını incelemek üzere yapılan sunuşlardır. Eğitim sisteminin büyük bir bölümü, kavramlara ilişkin konuşmalardan kaynaklanmaktadır. Kavramlara ilişkin konuşmaların içeriklerini temel olarak iş teorileri, felsefik hareketler, psikolojik kavramlar ve siyasi teoriler gibi başlıkların açıklanmaları ve derinlemesine incelenmeleri oluşturmaktadır.

#### 5. Bilgilendirici Brifler

Çok sayıda iş alanı, örgütsel ve teknik iletişimciler, faaliyet gösterdikleri alana dair güncel enformasyonu, bilgilendirici brifler (*Informative Briefing*) sayesinde edinmektedir. Bilgilendirici briflerle hedeflenen, ortak ilgi alanına sahip kişiler arasında verilerin paylaşılmasını ve bilgi akışını sağlamaktır. Brif verme işlemi, çoğunlukla verilerin, fikirlerin ve katılımcılar arasında sorulara verilen cevaplar yoluyla konuşmacıdan dinleyiciye mesaj aktarımını içermektedir. Bu tür konuşmalar özellikle örgütsel iletişimin, örgüt içinde gerçekleşen boyutunda, örgüt politikasının, prosedürlerin ya da konuların aktarımında etkili olmaktadır.

#### 6. Teknik Raporlar

Teknik raporlar (*Technical Reports*), örgüt üyeleri ya da dışındaki kişileri bir proses, teknik ya da yeni bir buluş hakkında bilgilendirmek üzere, açık ve kesin ifadelerle yapılan sunuşlardır. Teknik raporların hazırlanma aşamasında öncelikle göz önünde bulundurulması gereken, uygun formatı belirlemektir. Bu tür raporlara ilişkin ilk kural, raporun kimlere sunulacağını ve bu kişilere hangi formatı seçtiklerini sormaktır. Sunuş için ne kadar süre tanınacağı ve raporda ne kadar detayın belirtilmesi gerektiğini de saptamak gerekmektedir.

İkinci adımda, sunuşa katılacak olan dinleyicilerin konu hakkındaki bilgilerine göre sunuşun şekillendirilmesi gerekmektedir. Konuya ilişkin teknik sahibi kişilere yapılan bir sunuşta, konuşmacının teknik kelimelerle raporu sunması etkili olurken, tek-

nikle ilgisi olmayan kişilere sunulan raporlarda ise, konuşmacının teknik jargondan uzak durması, konuyu örneklerle zenginleştirerek, dinleyicilerin anlayabilecekleri şekilde biçimlendirmesi gerekmektedir.

## 7. Soru-Cevap Oturumları

Soru-Cevap oturumları (*Question-and-Answer Sessions*), çok sayıda konuşmadan sonra yapılan bilgilendirici sunuş türlerinden biridir. Bu konuşmalarla amaçlanan; dinleyicileri konuşmacının az değindiği ya da eksik bıraktığı noktalara ilişkin ya da konuşmacının konu hakkındaki bilgisini ölçmeye yönelik sorular sormaya yöneltmek ve dinleyicilerin kendilerine aktarılanlar hakkında düşünmelerini sağlamaktır.

Bazı koşullarda, soru-cevap oturumları dinleyicilerin, konuşmacının sunuşunda belirttiği, ancak dinleyiciye göre yanlış ya da üzerinde tartışılması gereken konularda tartışmalar ya da alternatif fikirler sunmasına da yardımcı olmaktadır. Bu tür bir yaklaşımla daha çok ikna edici sunuşlardan sonra karşılaşılmaktadır.

## 8. Tanıtma Konuşmaları

Tanıtma konuşmalarının (*Speeches of Introduction*) amacı; sunuşu gerçekleştirecek olan konuşmacının tanıtılarak, hem konuşmacının kim olduğunun, konuşacağı konu hakkındaki bilgisinin, konuya hangi açıdan yaklaşacağını dinleyici tarafından öğrenilmesini, hem de sunuşu yapılan konuya dinleyicilerin dikkatinin çekilmesini sağlamaktır. Bu tür bilgilendirici bir konuşmayı yapacak olan kişinin, sunuş ve konuşmacı hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve bu bilgiyi dinleyicilerin dikkatini çekecek biçimde belirtmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda konuşmacının kendisinin tanıtma konuşmasını gerçekleştirmesi gerekebilir. Bu noktada konuşmacının yapması gerekenler öncelikle kendisi tanıtması, aktaracağı konudaki bilgisinin backgroundunu belirtmesi ve sunuşu ilgi çekici, dinlenebilir kılacak konuya ilişkin birkaç önemli noktayı ortaya koyması olarak sıralanabilir. Bunların yanısıra tanıtma konuşmasını ister bir sunucu, ister konuşmacı kendisi yapsın konuşmanın genel tonu eğlendirici olacaksa, bu içeriğin tanıtma konuşmasına da yansıtılması gerekmektedir.

## B. İKNA EDİCİ SUNUŞLAR

Gündelik yaşam içinde insanlar, kendilerini çok sayıda mesajdan oluşan bir bombardıman içinde bulmaktadırlar. Bu yoğunluk kişileri belirli bir konuda hareket etmeye, inanışları benimsemeye, bakış açılarını değiştirmeye, yapılanları desteklemeye ya da karşı çıkmaya yönetmeye çalışan mesajlar içermektedir. İletişim sürecinde alıcı olarak yer alan kişiler, kendilerine ulaşan mesajları farkında olarak ya da olmayarak sözel olarak dile getirme eğilimindedirler. Bu sürekli etkileme ve karar alma çabası, karmaşık ve çok sayıda iletişim değişkenini birarada bulunduran ikna sürecinin genel yapısı içinde yer almaktadır. Çünkü iletişim için ikna etmek önemli ve ortak bir neden olarak görülmektedir. Hatta Aristoteles iletişimi; “Kanaat ettirme, kanaat verebilme, kandırma, razı etme, inandırma” olarak tanımlamaktadır<sup>212</sup>.

İkna kavramı olarak, kişilerin davranış, mental ve/veya fiziksel yapılarında istemli bir değişim yaratabilmek için, duygusal ve entelektüel açıdan kişilere ulaşabilmektir. Bir başka deyişle ikna, temelini etkili iletişim becerisinin oluşturduğu, başkalarının düşünce ve yaptıklarını değiştirmek üzere gerçekleştirilen iletişim biçimidir<sup>213</sup>.

Günümüzde ikna kavramı ve süreci, üzerinde yoğun olarak çalışılan bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü genel anlamda iletişimde başarı ve başarısızlığa katkıda bulunan faktörlerin en büyüğü ikna olarak görülmektedir. İkna edici tekniklerin iyi anlaşılmasıyla bir eğitimci, bir reklamcı ya da bir politikacı, başka bir deyişle amacı başkalarının düşüncelerini ve yaptıklarını değiştirmek olan, etkili kişisel imaj yaratmak isteyenler, çalıştıkları alanlarda başarılı olabilmektedirler.

İkna kavramının tarihçesine bakıldığında, yüzyıllardır pek çok ikna açıklamaları ve kuramlarının gündeme geldiği gözlemlenmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde ise, temeli Aristoteles tarafından ortaya konulmuş olan ikna kuramlarının fazla değişmediği ortaya çıkmıştır.

<sup>212</sup> Uğur Yüce, *İkna Edici İletişim*, Ders Notları, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

<sup>213</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s. 462.

Aristoteles kuramlarını iknacıları, sunuşlarını gerçekleştirirken gözlemleyerek oluşturmuştur. Buna göre iknacının yaratım ve yönetim yeteneği ile ilgili olan artistik kanıtlar (*artistic proofs*) ve iknacının kontrolü dışında olan örneğin sunuşun yapıldığı yer, konuşmacının fiziksel özellikleri gibi artistik olmayan kanıtlar (*inartistic proofs*) dır. Artistik kanıtları anlayabilmek için onu oluşturan üç bölüm üzerinde durulması gerekmektedir. İkna edici iletişim mesajını oluşturan üç bölüm Ethos (konuşmacının özellikleri), Logos (mantıksal yaklaşım) ve Pathos (psikolojik uygunluk) tur. Belirtilen üç bölüm ikna edici mesajın oluşum aşamasında temel oluşturmaktadır. Ancak bu noktada dinleyicinin ikna edici verici mesaja verdiği tepki, artistik kanıtlardan ayrı tutulmamalıdır. Herhangi bir ikna edici sunuş kapsamında ortaya konan artistik kanıtların dinleyici tarafından yorumlanması, dinleyicilerin herbirinin kendi duygusal ve mantık yapısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, sunuşlarda kullanılan ikna edici teknikler için dinleyicilerin vereceği tepkiler, ikna olma ya da olmama oranları farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultuda ethos, logos ve pathos incelendiğinde konu aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>214</sup>:

## 1. ETHOS

Sunuş sırasında dinleyiciler kendilerine aktarılan mesajdan bir şekilde etkilenir, belirli noktalarda konuşmacı ile aynı fikri paylaşır, ikna olur, bazılarında ise konuşmacının aktardıklarından farklı bir yönde düşünür. Dinleyicileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileme de sadece sunuşun içeriği etkili olmamaktadır. Dinleyicilerin konuşmacıya ilişkin kararlar alma aşamasında konuşmacının tanınmışlığı, prestiji ve konuşmanın ethos yani konuşmacının özelliklerini temsil etmektedir. Bir çok ikna edici sunuşta dinleyicilerin konuşmacıyı kabul etmeleri mesajı kabul etmelerinden daha önemli yer tutmaktadır. Eğer konuşmacı, dinleyicinin gözünde güvenilir, dürüst olmayan, sevilmeyen bir izlenim yaratmışsa, aktardığı mesajın ikna etme oranı da kendi kişisel imajı ile doğru orantılı olarak düşük olmaktadır.

<sup>214</sup> Bkz. Ahmet Haluk Yüksel, *İkna ve Konuşma*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 411, Eskişehir, 1996, ss. 19-22; Ahmet Haluk Yüksel, *İkna Edici İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 94, Eskişehir, 1994, ss. 55-58; Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., ss.467-478.

Konuşmacının güvenilirliği kadar otoritesi, dinamizmi, fiziği, giyimi, konuşma şekli ve beden dili de ikna ediciliği üzerinde etkili olmakta, bunlar deneyim, mizah gücü gibi kişisel özelliklerle desteklendiğinde ise, sunuşun pathos bölümü güçlenmektedir. Örneğin, bir konuşmacının sunuşunu, etkili bir tarz, özenle seçilmiş kelimeler, üzerinde çalışılmış jestler ve iyi bir tonlama ile sunması ikna oranını artırıcı özelliğe sahiptir.

### 3. PATHOS

İkna edici sunuşların pathosu, konuşmanın dinleyicilerin duygularına, hislerine hitap ederek, onları motive ederek konuşmacı tarafından önerilenleri kabul etmesine yardımcı olan bölümdür. Sunuş için konuşmacının, dinleyicilerin gözünde güvenilirliğini artırmaya yönelik bir yol izlenirken, konunun da dinleyicileri duygusal yönden yakalayacak psikolojik yaklaşımlarını içermesi gerekmektedir. Konuşmaya duygusal bir ton katmak, dinleyicilerin sunuş esnasında konuşmacıdan ve konudan uzaklaşarak, konuşmacının ikna edici sunuş planına dahil olmalarına yardımcı olmaktadır.

Sunuşun pathosunu oluştururken, konuşmacının Abraham Maslow tarafından ortaya konan dinleyicilerin fiziksel, güvenlik, sevilme, kabul edilme ve kendini geliştirme ihtiyaçları olarak beş aşama olarak açıklanan, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini göz önünde bulundurması gerekmektedir. İhtiyaçlar Hiyerarşisini ikna edici sunuşlara uyarlayabilmek için, konuşmacının dinleyicilerin kendilerine hangi basamaktan seslenilmesinden hoşlanacaklarını belirlemek gerekmektedir, ancak bazı sunuşlarda tek bir ihtiyaç yerine tüm ihtiyaçları ya da birkaçını birarada ele almak, sunuşun ikna ediciliğini artırmaktadır.

Pathosu şekillendirirken, konuşmacının dinleyicilerinin bireysel ihtiyaçların yanı sıra, dinleyicilerin üyesi oldukları gruptan duygusal yönden etkilendiklerine dikkat edilmelidir. Bu nedenle dinleyicilerin ihtiyaç seviyeleri belirlendikten sonra, dinleyicilerin tümünü ya da büyük çoğunluğunu ikna etmek üzere konuşmanın psikolojik yönü belirlenmelidir. Konuşmanın psikolojik yönünü belirlerken dinleyicileri motive eden



**konu ya da yaklaşımları saptamak gerekmektedir. Dinleyicileri ikna etmede kullanılan tipik yaklaşımların yönedikleri ihtiyaçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:**

- Maddi kazanç ve tasarruf,
- Macera,
- Arkadaşlık, dostluk,
- Farklı olma,
- Bağımlılık ve başkalarına dayanma,
- Korkma,
- Suçluluk,
- Espri,
- Bağımsızlık,
- Sadakat,
- Otorite,
- Onur,
- Hayranlık ve saygı
- İğrenme,
- Seksüel açıdan çekicilik,
- Sempati.

**İkna edici sunuşların, duygusal yönünü yapılandırırken, konuşmacının yararlabileceği çok sayıda insan ihtiyacı mevcuttur. Burada önemli olan konuşmacının, dinleyicilerini en çok etkilecek yaklaşımı belirleyerek, sunuşunu bu tema üzerinde yapılandırmasıdır.**

### **3. LOGOS**

**Konuşmacı, kendi özelliklerinin ve konuşmanın duygusal tonunun dinleyicilerini etkilemede başvurabileceği temel iki yol olduğunu düşünmemelidir. Çünkü bu iki yol çoğu zaman dinleyiciler tarafından bir süre sonra unutulmakta, sunuş hakkında akıllarında konuşmanın içerdiği mantıksal yaklaşım yani konuşmanın mantık ile ilgili olan bölümü logos kalmaktadır. Logosta dinleyicilerin konuşmayı bilgi sürecinden geçi-**

rerek, mantıksal yollarla değerlendirerek, karara varma yeteneğine güvenilmektedir. Bu noktada ikna edici sunuşu gerçekleştiren konuşmacıya düşen görev; dinleyicilerinin logosunun nasıl işlediğini tahmin edebilmektir. Dinleyicilerin logos aşamasındaki durumu, sunuşu gerçekleştiren kişi tarafından kıyaslama yolu ile ulaşılabilmektedir. Kıyaslama yolu ile konuşmaya yeni anlamlar yüklenilmekte ve kıyas önce büyük bir varsayımla başlamaktadır.

“Zayıf ve ince yapılı olmak güzeldir”. Büyük ve genel bir varsayımdır.

“Yeni çıkan az alkollü birada az kalori vardır”. Küçük ve basit varsayımdır.

“Bu birayı içip, ince kalabilirsiniz”. Sonuç olarak ulaşılan konuşmanın mesajıdır.

Sonuç olarak, Ethos, Pathos ve Logos, iknanın temeli olduklarını göstermiştir. Çünkü tüm bu kavramların özellikleri günümüzde de kendini göstermektedir.

### **C. EĞLENDİRİCİ SUNUŞLAR**

İş ortamında eğlendirici sunuşlar, genellikle uygun bir sunuş türü olarak görülmemesine karşın, bir sosyal etkinlikte, akşam yemeğinden sonra ya da bir kutlamada dinleyiciyi eğlendirmek ve keyif vermek üzere gerçekleştirilmektedirler. Eğlendirici sunuşları bir tür olarak tüm sunuşun genel şekli olarak kullanmak yerine, diğer iki tür sunuş biçimi içinde kullanılan, konuşmayı daha neşeli ve hatırlanabilir kılan bir yardımcı olarak da kullanmak olasıdır.

Hikayeler ve fıkralar, dinleyicinin konuya olan ilgisini canlı tutmada hem konuşmacı, hem de dinleyiciler açısından önem taşımaktadır, ancak fıkraların herkes tarafından etkili bir biçimde anlatılamaması ve duruma uygun olmayan ya da ahlaki açıdan hoş karşılanmayan fıkralar, konuşmacı hakkında istenenin tam tersi bir izlenim yaratabilmektedirler. Bu noktada fıkra ya da hikayelere başvururken bazı konulara özen gös-

termek gerekmektedir. Üzerinde durulması gereken konular aşağıdaki şekilde belirtilebilmektedir <sup>215</sup>:

- Eğlendirici biçimde anlatılan hikayeler ve fıkralar, dinleyiciler ve konuşmacı arasındaki buzların kırılmasında etkili olmaktadır. Sunuşa bir hikaye ya da fıkra ile başlamak, hem konuşmacıyı, hem de dinleyicilerinin rahatlamasına yol açmakta ve sunuşun temel mesajına geçilmeden önce her iki tarafın da kendisini iyi hissetmesi sağlanmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, kişinin kendisini iyi bir hikaye ve fıkra anlatıcısı olarak görmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu konuda kendisini yetersiz hissedenden konuşmacının, dinleyicilerinin gözünde olumlu izlenim yaratması için başka yollara başvurması gerekmektedir. Çünkü kötü anlatılmış bir hikaye ya da anlatış biçimi ile komikliğini yitiren bir fıkra, sunuşun geri kalan bölümü üzerinde olumsuz etki yaratmakta ve konuşmacıya olan ilgi yitirilmektedir.
- Anlatılacak olan hikayenin ve fikranın güncelliği de, yaratacağı etki üzerinde etkili olmaktadır. Herkesin bildiği bir hikayeyi ya da fikrayı anlatmak dinleyiciyi etkilemeyecektir. Burada dinleyicilere hikayeyi ya da fikrayı daha önceden duyup duymadıklarını sormak da bir önem taşımamaktadır. Çünkü eğer cevap evet bile olsa, çoğu dinleyici bunu söylemeyecek, ancak anlatılan sona erdiğinde konuşmacının beklediği tepkiyi vermeyecektir. Böyle bir durumla karşılaşılması için konuşmacının anlatacaklarını güncelleştirmelidir.
- Konuşmanın eğlendirici yönü konuşmayla ilişkili ancak, ana temadan uzak tutulmalıdır. Kullanılan her eğlendirici materyal, dinleyicinin ruh halini değiştirmeye yönelik bir dolgu malzemesidir. Bu nedenle, konuşma ile aktarılmak istenen temel mesajın dinleyiciler tarafından kaçırılmaması için, ana temanın belirtileceği konuşma bölümünde yer almamalıdır.
- Anlatılan hikayelerin ve fıkraların dozunun iyi ayarlanması gerekmektedir. Fıkralardaki cinsel, etnik ayrımcılık, siyasi görüşler, farklı din tercihlerinin yanısıra, dinleyici grubun hassas olduğu konulara da değinmemek gerekmektedir.

---

<sup>215</sup> \_\_\_\_\_, "Presentation Skills", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html>, t.b.d.

### III. SUNUŞUN PLANLANMASI

İş dünyasında etkili bir kişisel imaja sahip olmaya, başarılı bir yönetici ya da gelecek vaad eden bir çalışan olarak tanınmaya yardımcı olan etkenlerden bir tanesi, üzerinde durulan işleri örgütleme konusunda sergilenen beceri olmaktadır. Bu nedenle yapılması düşünülen konuşma için de düzenli, pratik ve aşamalı yöntemlerle hazırlanıldığında, sunuş yapmanın her gün yapılan, rutin işlerden farkı kalmadığı görülmektedir. Sunuşun hazırlanma aşamasına geçilmeden önce gerçekleştirilmesi gereken çalışma ise, sunuşun planlanması olmaktadır.

Sunuşun planlanması aşaması sunuş taslağının hazırlanması, bir başka deyişle sunuşun hazırlanması aşamasından farklılık taşımaktadır. Sunuşun planlanması, sunuşun amacını belirleme, dinleyicileri inceleme ve sunuş yapılacak yere ilişkin düzenlemeler gerçekleştirilmeyi içermektedir. Sunuşun planlanması aşaması ile konuşmacının sağladığı yararlar; hedeflerin saptanması ve koordine edilmesi, en iyi içeriğin ortaya konması, içeriğin aktarılmasında esneklik gösterilmesi, problemlerin sunuş öncesinde çözülmesi, sunuş öncesinde, sunuş sırasında ve sunuş sonrasındaki ihtiyaçların karşılanması, etkili biçimde bilgilendirme, sunuşun yönetilmesi, sunuştan kaynaklanan değişikliklerle başa çıkılması şeklinde sıralanabilmektedir<sup>216</sup>. Sunuşun her dakikası için, yaklaşık bir saatlik hazırlık süresi ayrılmalıdır. Plansız yapılan sunuşlar tekrarlamalara çok yer vereceği gibi, çok uzun, gereğinden fazla ayrıntılı ve sıkıcı olabilmektedir.

#### A. AMACIN TANIMLANMASI

Başarılı ve etkili bir sunuş gerçekleştirebilmek için, sunuşun gerçek amacının ne olduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Sunuşta, açık olarak tanımlanmış bir amaç olmalıdır. Amacın açık bir şekilde ortaya konabilmesi için bazı soruların yanıtının konuşmacı tarafından verilmelidir. Yanıtlanması gereken sorulardan bazıları şu şekildedir: Konuşmanın yapılacağı gruba neden bilgi aktarılacaktır, yapılacak olan sunuştan beklenen sonuç nedir, söylenenlerden dinleyiciler nasıl yararlanacaklardır, konuşmanın içeriğini bir rapor, mektup ya da duyuru olarak yazarak, dağıtmak aynı işle-

vi görür müydü? Bu sorulara verilecek yanıtlar, amacın belirlenmesine ilişkin ikinci konu üzerinde durulmasına yol açmaktadır. Sunuşun türü, belirlenen amaca ulaşmada konuşmacıya yardımcı olmaktadır. Bilgilendirme, ikna etme ve eğlendirme sunuş türlerinden biri ya da daha fazlası konuşma sırasında kullanılabilir.

Sunuşun amacı ve bu amaca ulaşacak sunuşun türü ya da türleri saptandıktan sonra, sunuşla ulaşılması hedeflenen amaç ifadesi yazılmalıdır. Bu amaç ifadesi, konuşmanın hazırlanma aşamasında yol gösterici olarak kullanılmalıdır. Etkili amaç ifadeleri belirlenirken, anlaşılır ve ulaşılabilir eylemler kullanılmalı, ne olması gerektiği tarafsız biçimde tanımlanmalıdır. Bu noktada yine bazı soruların yanıtlanması gerekmektedir. Belirtilen sorulara verilecek yanıtlar doğrultusunda hazırlanan sunuşlarda, sunuşun konuşmacının ve dinleyicinin sunuşla ulaşmak istedikleri hedefler ortaya konmaktadır. İzlendi bu soru-yanıt sistemi sonucunda hazırlık zamanının %40 oranında kısalmışlığı saptanmıştır<sup>217</sup>.

- **Sunuşun Hedefleri:** Sunuş yaparken hedefler aşağıdaki şekilde belirlenmelidir. Bu şekilde belirlenen sunuş türüne uyan biçimde sunuş planı hazırlanabilmektedir:
  - ...'ye inandırmak.
  - ...'yi öğretmek.
  - ...'yi açıklamak.
  - ...'yi bildirmek.
  - ... konusunda onay almak.
  - ... yapılmasını sağlamak.
- **Konuşmacının Hedefleri:** Konuşmacıların iki hedef dizisi bulunmaktadır. Sunuşun hedefleri ve kendi hedefleri. Her iki hedef zinciri birbiri ile uyumlu olduğunda sunuşun etkinliği ve konuşmacının başarısı artmaktadır. Konuşmacı kişisel hedefleri kapsamında dinleyicilerin:

---

<sup>216</sup> Christine E. Bingeman, a.g.e., s.31.

<sup>217</sup> Fran Sayers, Christine E.Bingeman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, *Yöneticilikte İletişim*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tamtım Tic. Ltd. Şti. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 6, 1993, ss.122-123.

- Somut olarak: Dinleyicilerin; bilmeleri, anlamaları, takdir etmeleri, önemini kavramaları, inanmaları, güvenmeleri, farkında olmasını istenmektedir.
- Somut olarak: Dinleyicilerin; satın almaları, satmaları, onaylamaları, başlamaları, bitirmeleri, harcaları, kurmaları istenmektedir.
- Dinleyicinin Hedefleri: Konuşmacının hedefleri gibi, dinleyicilerin hedefleri de sunuşun konusuyla ilgili olabilmekte ya da kişisel olabilmektedir. Örneğin, bazı insanlar ilişkiler kurmak ve çevre edinmek için, bazıları mecburiyet yüzünden sunuşa katılırken, bazıları da konuya ilişkin derinlemesine bilgi edinmek için sunuşu takip edebilmektedirler.

Bir diğer adım olarak sunuşun etkinliğini niceleştirmek için açık bir dil kullanılmalı ve istatistik verilerden, oranlardan yararlanılmalı, bu şekilde ulaşılması gereken hedefler sayısal olarak ortaya konmalıdır. Son olarak konuşmacı, kendisine tanınan süre içinde sunuşun ne kadar etkili olacağını belirlemelidir. Bu noktada sunuş için tanınan sürenin nasıl değerlendirileceği üzerinde durulmalıdır. Genel bir kurala göre her bir konu için 2-4 dakikalık bir zaman ayrılabilir. Bu nedenle 5-10 dakika arasında değişen kısa süreli bir konuşmada 3 ya da en fazla 5 konuya değinilmelidir. Sunuşun amacı belirlendikten sonra, sunuş için bir ön hazırlık aşamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

## **B. DİNLEYİCİLERİ TANIMA**

Sunuşun amacı belirlenip, sürekli göz önünde bulundurulmak üzere yazılı hale dönüştürüldükten sonra sunuşun planlanması aşamasında dinleyicilerin tanınması gerekmektedir. Çünkü sunuşun gidişatı dinleyicilere göre biçimlendirilmekte ve onlara göre değiştirilebilmektedir. Ayrıca karşılıklı konuşmalarda, kişinin konuşma tarzı karşındaki kişinin kim olduğu ile ilişkili olmaktadır ve aynı şey sunuşlar için de geçerlidir. Etkili bir sunuşun dinleyicilere göre yapılması gerekmektedir.

Dinleyiciler sunuş esnasında değil, sunuş öncesi tanınmalıdır. Bu şekilde karşılaşılabilecek olası kötü durumlar engellenebilmekte ve sunuşun doğal akışı bozulmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılması gerekenler; dinleyicilerin tanımlanması, dinleyici grubunu oluşturan kişilerin özelliklerinin tanınması ve dinleyici sayısının tahmin edilmesidir.

Dinleyicileri tanıyabilmek için konuşmacının bazı soruların yanıtlarını bulması gerekmektedir. Bu sorulardan bazıları; dinleyicilerin büyük çoğunluğunun sahip olduğu özellikler nelerdir? Yaş ortalaması kaçtır? Dinleyicilerin cinsiyet yoğunluğu nasıldır? Dinleyicilerin işlerindeki konumları nedir? Eğitim düzeyleri ve kültürel altyapıları nasıldır? Sunuş nerede gerçekleşecektir? Dinleyicilerin ilgileri ve konu hakkındaki bilgi düzeyleri nasıl genelleştirilebilir? vb. şeklindedir <sup>218</sup>. Bu sorulara verilecek yanıtlar etkili bir sunuşun hazırlanması, dinleyicilere ulaşılacak genel bir mesajın oluşturulması ve sunumu aşamasında önem taşımakta, hatta sunuşun genel akışını belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Dinleyicileri tanımak için gereken bilgi çeşitli yollardan edinilebilmektedir. Bunlar<sup>219</sup>:

- Aynı dinleyiciler karşısında daha önce konuşma yapmış kişilere deneyimlerini sormak.
- Aynı dinleyicilere daha önce yapılmış sunuşlarla ilgili değerlendirme formlarını okumak.
- Ulaşılabilen personel kayıtlarına göz atmak.
- Dinleyicilerden birkaçı ile daha önceden konuşmak.

Sunuşlarda aynı mesaj çok farklı özelliklere sahip gruplara aktarılabilir. Ancak mesajın iletileceği yol, vurgulanmak istenen konular, kullanılacak destekleyici kanıtların türü, sayısı ve uyguladığınız mantık, hitap edilen dinleyici grubuna göre değişim gösterebilmektedir. Dinleyici kitesini çözülemeye yönelik çalışmalar gerçek-

<sup>218</sup> Grethen N. Vik, "Starting Successfully: How to Begin a Presentation", <http://www.presentersuniversity.com/Courses/courses.cfm?RecordID=26.>, Eylül 1996.

<sup>219</sup> Fran Sayers, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., ss. 125-126.

leştirmenin ardında yer alan önemli bir etken, dinleyicilerin sunuş yapılan konu hakkında sahip oldukları uzmanlık düzeyi olmaktadır. Dinleyicilerin sunuşu dinlemeyi istemeleri için, konuşmacının üzerinde durulan konuya ilişkin dinleyicilere oranla daha yüksek bir bilgi düzeyine sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada ayrıca doldurulacak bir dinleyici değerlendirme formu da dinleyicilerin tanınmasına yardımcı olabilmektedir.

Dinleyicilere dair bilinmesi gereken bir başka önemli nokta, dinleyici grubunun özelliklerinin tanınmasıdır. Bu bilgiyi edinebilmek için konuşmacının dinleyicilerinin özelliklerine ilişkin bir veri tabanı oluşturabilmesi için bazı sorulara yanıtlar bulması, sunuşun etkinliği açısından önem taşımaktadır. Dinleyiciyi tanımaya yönelik sorulardan bazıları; dinleyiciler sunuşta ortaya konacak ve savunulacak fikre karşı nasıl bir yaklaşım içindeler, sunuşa karşı, taraf ya da tarafsız mı yaklaşmaktalar? Konuyla ilgililer mi, yoksa konuyu ilk kez mi dinleyecekler? Konuşmacıya karşı tavırları nasıl? Konuşmacı hakkında önceden bir fikirleri var mı? Konuşmacı kendisini nasıl tanıttacak ya da onu kim ve nasıl sunacak? Sunuş sırasında dinleyicileri tanımak olası olmasına karşın, o anda sunuşta değişiklikler yapılamayacağından dinleyicilerin tanınması konuşmacının dinleyicilerin verebileceği olası tepkilerin ve tutumlarının önceden öngörülmesine yardımcı olmaktadır. Dinleyicilerin özelliklerini belirlemede son aşama dinleyicilerin neler bekledikleri ve sunuş hakkındaki düşüncelerine dair verinin toplanmasıdır. Bu şekilde eğer dinleyiciler sunulacak konu hakkında fazla bilgi sahibi değillerse, sunuşun amacını özetlemek için daha fazla zaman ayrılabilmekte ya da sunuşu tüm sorunlara bir çözüm olarak görüyorlarsa, hedeflerin açıkça belirtilmesi ve beklentilerin sınırlandırılması gerekmektedir<sup>220</sup>.

Sonuç itibarı ile dinleyicileri tanıma aşamasında konu hakkında neler bildikleri tahmin edilmeye çalışılmalı, ne gibi sorular sorabilecekleri üzerinde de düşünülmelidir. Bu amaca ve yukarıda belirtilen dinleyici hakkında bilinmesi gereken noktalar

---

<sup>220</sup> Robert B. Nelson & Jenifer Wallick, *Sunuş Yapma (Prezantasyon)*, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.49.



özetlenerek, aşağıda belirtildiği şekilde bir değerlendirme formu doldurularak dinleyiciler hakkında istenen veriler özetlenebilmektedir<sup>221</sup>:

1. Dinleyiciler kimlerden oluşmaktadır?

- Üst yöneticiler
- Orta düzeydeki yöneticiler
- Çalışma arkadaşları
- Müşteriler
- Halktan insanlar

2. Konu ile ne ölçüde ilgililer?

- Çok iyi biliyorlar
- Orta düzeyde biliyorlar
- Hiç bilmiyorlar
- Yukarıdakilerden hiçbiri

3. Fikir ya da önerilerinizi kabul etmeye ne ölçüde istekliler?

- Çok açıklar
- Çekingenler (“bekleyip görelim” tutumu)
- İtirazları var
- Yukarıdakilerin karışımı

4. Fikirlerinizi kabul etmekte çıkarları var mı?

- Çok fazla
- Oldukça
- Hiç çıkarları yok
- Çıkarları olduğuna ikna olabilirler

---

<sup>221</sup> \_\_\_\_\_, “Eight Steps to Effective Presentation”, <http://www.gsu.edu/~bcphgn/helpdocs.html>, 5 Eylül 1996.

5. Dinleyiciler için en uygun sunuş türü hangisidir?

--- Bilgilendirici

--- İkna edici

--- Eğlendirici

--- Karma

6. Eğer sunuş için bilgilendirici bir sunuş türü seçildiyse, tarzı nasıl olacaktır?

--- Biçimsel

--- Oldukça teknik

--- İstatiksel

--- Basit

--- Maliyet rakamlarına dayanan

--- Sergileyici

--- Samimi

7. En uygun görsel malzeme türleri ne?

--- Slayt

--- Basılı tablolar

--- TV/film

--- Grafikler

--- Karatahta

--- Broşürler

8. Bu sunuşun sonucunda dinleyicilerin ne yapmasını istiyorsunuz?

Dinleyicilerin tanımlanması ve özelliklerinin tanınmasından sonra, dinleyici grubunun sayısının tahmin edilmesi sunuşun akışı üzerinde etkili olabilmektedir. Çünkü dinleyici sayısının bilinmesi ya da tahmin edilmesi sunuşun zihinsel görüntüsünün oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Dinleyici sayısı az olduğunda, sunuş daha çok

tartışmaya, katılıma, resmiyetten uzak bir sunuş tarzına bürünebilmektedir. Küçük gruplarda konuşmacı ifadelerini dinleyicilerden alacağı geribildirim doğrultusunda düzenleme ve geliştirme şansına sahip olabilmektedir. Dinleyici sayısı artıkça, iletişim tek yönlü ve daha resmi bir biçim almaktadır. Geniş bir dinleyici kitlesine yapılan sunuşların kolay anlaşılır, üzerinde durulan konuların daha az sayıda ve daha iyi desteklenmiş olması, beden dili daha göze çarpar biçimde kullanılmalı ve sunuş kolay kavranabilir biçimde gerçekleştirilmelidir<sup>222</sup>.

### C. SUNUŞ YAPILACAK YERİN HAZIRLANMASI

Sunuş öncesi, konuşma ortamının içerdiği etkenler üzerinde denetim sağlanması gerekmektedir. Bu denetime, sunuşun yapılacağı yere ilişkin düzenlemelere başvurularak ulaşılabilmektedir. Çünkü dinleyicilerin yaşadıkları her sorun, sunuşun etkinliğine yansımaktadır. Örneğin, oturma düzeni nedeni ile konuşmacıyı göremeyen ve bu nedenle sunuştan yeteri derecede yararlanamadığı için üzülen bir dinleyicinin bu tür bir sorunla karşılaşması, sunuş yerinin önceden incelenmesi, sunuş için düzenlenmesi ile önceden ortadan kaldırılabilir.

Sunuş yerine ilişkin düzenlemeler, sunuş yerinin hazırlanmasından sorumlu olan kişi ya da kişiler tarafından ya da konuşmacı asıl yetkili kişi ise, bizzat onun tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu noktada düzenlemeyi gerçekleştirecek olanların sunuşun amacını, zaman dizimini, sunuş süresini ve yerini gözönünde bulundurmalarıdır.

Sunuşun amacı, özel bir sorunun çözümü, bir konuda bilgilendirme ya da durum raporlarının incelenmesi vb. şekillerde olabilmektedir. Öncelikle amaca dikkat edilmeli ve sunuşun atmosferinin nasıl olacağı belirlenmelidir. Bu şekilde gergin, ciddi ya da daha rahat ve samimi olacağı saptanan sunuşun hazırlanması ve gerçekleştirilmesi aşamalarında da önemli adımlar atılabilmektedir.

---

<sup>222</sup> Matthew J. Smith, " Chapter 13: Preparing For Public Presentation", <http://oak.cats.ohiou.edu/~dewire/ppp.html>, 21 Ocak 1997.

Amaç belirlendikten sonra, sunuşun zaman dilimi üzerinde durulmalıdır. Bu aşamada sunuşun hangi gün ve günün hangi zamanında yapılacağı incelenmelidir. Örneğin, öğle yemeğinin hemen ardından gerçekleştirilen bir sunuş, heyecanlandırıcı bir tarzda gerçekleştirilmelidir, yoksa dinleyicilerin büyük bir kesimi yemek sonrası rahatlayarak, dinlemek yerine hayal kurmayı tercih etmektedirler. Benzer şekilde gün sonunda ya da öğle yemeğinden hemen önce gerçekleştirilen bir sunuş, dinleyicinin zamanın bir an önce dolmasını istemesine yol açabilmektedir. Cuma günleri öğleden sonra yapılan ya da yaz döneminde düzenlenen sunuşlar da aynı oranda etkinliklerinden değer yitirmektedirler.

Sunuşun zamanlanması ile ilgili yaşanan bir başka sorun, sunuş süresinin uzunluğu olmaktadır. Sunuşun, ayrılan zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesi, sürenin dışına taşılmaması gerekmektedir. Sunuşun zamanlanması yapılmalı ve konuşurken süreye u-yulmasını sağlayacak bir yöntem hazırlanmalıdır. Bu üzerinde durulacak konuları dakikalarla sınırlamak ya da saate bakarak belirlenen zamanda değinilecek noktaları sınırlamak şeklinde olabilmektedir. Eğer yine de zamana riayet edilemeyecek ek sorular sorulmuş ve konunun açıklanması gerekiyorsa, bu noktada dinleyicilerden izin alınması gerekmektedir. Gerekiyorsa bir aradan sonra, sunuşa devam edilmelidir.

Sunuşun yeri, sunuşun verimliliği üzerinde etkili olan bir başka noktayı oluşturmaktadır. Sunuşun işyerinde ya da dışarıda bir yerde gerçekleştirilmesi dinleyicilerin dikkatine doğrudan etki etmektedir. Çünkü işyerinde düzenlenen bir konuşmada işi dolayısıyla geç gelip, erken gidenler olabileceği gibi, işyerindeki sorunlar yüzünden sunuşa konsantre olamayanlar, gelen telefonu yanıtlamak zorunda olan kişiler de söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle işyeri dışında düzenlenen sunuşlar dikkat çekici ve bir süre de olsa, iş atmosferinden uzaklaşmayı sağladıklarından daha verimli olabilmektedirler. Ancak sunuş için neresi belirlenilirse belirlenilsin ortak olan nokta sunuşun uygun bir ortamda yapılmasıdır. Bu iş için kullanılacak olan büro, konferans odası ya da dersane gürültüden ve dikkat dağıtıcı başka etkenlerden arındırılmış olmalıdır.

Sunuş yerindeki imkanların, dinleyici kitlesinin, sunuşun ve konuşmacının ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı sunuş yapılacak yerin hazırlanmasında göz önünde bulundurulmalıdır. Kurulabilen ve sunuş için önceden test edilmiş olan görsel malzemelerin kullanılmasına gerek duyulabilir, donanım konuşmacı tarafından idare edilecekse, nasıl kullanıldığının ve işlevlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Odanın uygun bir şekilde düzenlenip düzenlenmediğinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Yapılacak sunuşun türünü ve yöntemini düşünüldüğü kadar, dinleyicilerin sayısı ve nasıl oturacakları da düşünülmelidir. Örneğin; bir sinema perdesinin bulunmadığı ve dinleyicilerin daire şeklinde oturduğu bir salonda, sunuş sırasında görsel malzeme olarak filmlerden yararlanılması olanaksızdır.

Dinleyicilerin ne tür sandalyelerde oturacakları da sunuşun akıcılığı açısından önem taşımaktadır. Uzun bir süre oturulması gerekiyorsa, yumuşak koltuklar tercih edilmeli, dinleyicinin dikkatini toplamadaki sorunlar önlenmek isteniyorsa plastik ya da düz aralıklı sandalyeler kullanılmalıdır. Buna ek olarak odanın düzenlenme biçimi de mekan kullanımının taşıyacağı sözsüz iletişim mesajları açısından önem taşımaktadır. Dairesel ya da U-biçimindeki düzen, dinleyicileri fikir alışverişine yöneltmektedir. Masalara kümelenendirilmiş sandalyeler, takım çalışmasına özendirilmekte, ancak tüm masa ve sandalyelerin konuşmacıya dönük durması sıraların arkasına yerleştirilmiş sandalyelerin genel, tek-yönlü sunuş yapma biçimi şeklini almasına neden olmaktadır. Eğer sunuş için düzenlenen mekan, tiyatro düzeni şeklinde sıralanmışsa, bu da sunuşun etkinliğine yardımcı olmaktadır. Çünkü bu şekilde konuşmacı, dinleyicileri ile göz temasını kurabilecek ve birbirlerinin güldüklerini, ilgi ile dinlediklerini görerek bundan etkilenmektedirler. Oturuş biçiminin yanısıra salonda boş sandalye olmamasına dikkat edilmelidir, çünkü bu bazı çağrılıların gelmediğini akla getirebilmektedir. Ayrıca, konuşmacı hangi tür bir oturuş düzeni ayarlanırsa ayarlanırsın, dinleyici ile mümkün olduğunca yakın temas kurabilmek için mesafe kullanımını sınırlandırmalı ve ilk sıralardaki kişilere yaklaşarak ya da yürüyerek sunuşunu gerçekleştirmelidir<sup>223</sup>.

---

<sup>223</sup> Tom Antion, "Room Set-Up For Maximum Mirth", <http://www.antion.com/articles/room.htm>, 17 Nisan 1999.

Odadaki eşyanın yerleştiriliş biçimi kadar, odanın döşenmesi ve aydınlatılması da önem taşımaktadır. Örneğin, odanın halı kaplı olması, rahat bir ortamın oluşturulmasında ve ayakların korunmasında önemli bir ayrıntı olarak görülmektedir. Benzer şekilde aydınlatma için de; konuşma metninin okunması, konuşmacının beden dilinin dinleyiciler tarafından rahatlıkla görülmesi, konuşmacı ve dinleyicinin göz teması kurabilmesini sağlayacak kadar aydınlık olması, not alınması için yeterli olup olmaması, görsel malzeme kullanılırken ışığın kapatılabilir olması aranan özellikler arasında yer almaktadır.

Sunuşun yapılacağı ortam konusunda dikkat edilmesi gereken diğer bazı noktalar aşağıdaki şekilde bir kontrol listesi haline getirilerek, sunuş öncesi gözden geçirilmelidir <sup>224</sup>:

1. Yer. Ara verme ve öğle yemeği olanakları, park yeri, dinlenme odaları, tıbbi olanaklar, ulaşım kolaylığı.
2. Araçlar (görsel malzemeleri kullanmada gerekli teçhisat): Kırtasiye (not tutmak için kağıt, tebeşir, kalemler, vb.), projeksiyon (episkop, film, slayt), kürsü, sehpa, video ekipmanı, mikrofonlar, teyp vb.
3. Çevre Kontrolü: Sıcaklık, havalandırma, ışıklandırma, elektrik prizleri, yangın kapısı vb.

---

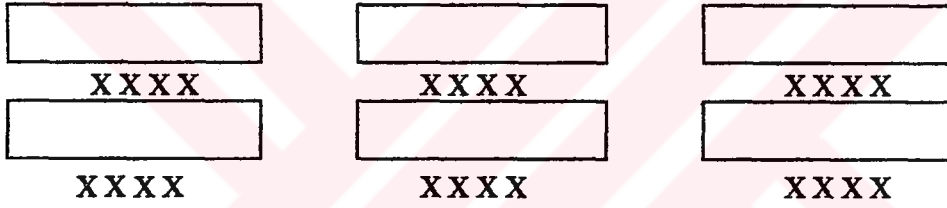
<sup>224</sup> Fran Sayers, Christine E.Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., s. 127.

## BÜYÜK (KALABALIK) GRUPLAR

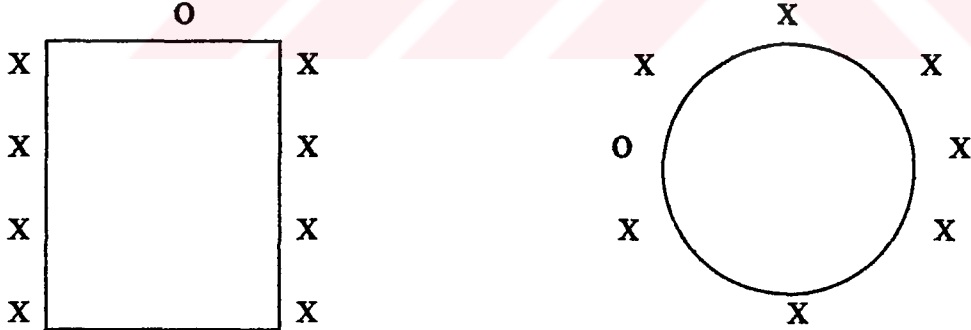
O

X X X X X X X X X X X X X X X X X X  
X X X X X X X X X X X X X X X X X X  
X X X X X X X X X X X X X X X X X X  
X X X X X X X X X X X X X X X X X X  
X X X X X X X X X X X X X X X X X X  
X X X X X X X X X X X X X X X X X X

## ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ GRUPLAR



## KÜÇÜK GRUPLAR



Anahtar: O= Konuşmacı  
X= Dinleyici

Şekil 6: Sunuşlar İçin Önerilen Oturma Düzeni

Kaynak: Christine E. Bingaman, a.g.e., s.37.

## IV. SUNUŞUN HAZIRLANMASI

Bir sunuş, sunuşun analizi ile başlayıp fiilen yapılmasıyla sona eren beş temel aşamadan geçerek etkili bir sunuş niteliği kazanmaktadır. Bu aşamalardan bir ya da birkaç tanesini atlamak daha az etkili bir sunuşa neden olmaktadır. Sözü edilen dokuz aşama aşağıdaki şekildedir <sup>225</sup>:

1. Veri toplama
2. Verilerin düzenlemesini yapma
3. Sunuş taslağının oluşturulması
4. Metni yazma
5. Metni konuşmaya dökme

Sunuşun hazırlanma aşamaları üzerinde tek tek durulursa:

### A. VERİ TOPLAMA AŞAMASI

Sunuşun amacının belirlendiği planlama aşamasından sonra, bir başka deyişle sunuş analizi yapıldıktan sonra, konuşma metnin oluşturulması için sunuşun konusu ile ilgili araştırmaya başlanması gerekmektedir. Sunuş hazırlıklarının ikinci aşamasında yer alan veri toplamaya olası kaynakların belirlenmesi ile başlamaktadır. Sözü edilen veri kaynakları; konuşmacının kendisi, örgütün dosyaları, görüşmeler ve çeşitli yayınları (kitaplar, dergiler, gazeteler, internet sayfaları vb.) içermektedir. Veri kaynakları arasında ilk sırada yer alan konuşmacının kendisi olmaktadır. Çoğunu kez konuya ilişkin deneyimi olduğu ya da konuyu araştırmak ve sunmak için gerekli becerileri taşıdığı için bu kişiden bir sunuş yapması istenmektedir. Bu doğrultuda konuşmacı bir veri kaynağı olarak kendisini görmekte ise, üzerinde konuşma yapacağı konuya ilişkin zaman içinde edinmiş olduğu bilgiyi beyin fırtınası yoluyla ortaya koymalıdır.

<sup>225</sup> \_\_\_\_\_, "Presentation Skills", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html>, t.b.d.



Etkili beyin fırtınası konuyu alt kategorilere ayırmayı, her alt kategori için en az bir sayfa bulundurmamayı, bu sayfaları mantıksal bir sıraya koymayı ve verileri uygun kağıda bilgileri anımsama hızına eşit bir hızla ilgili sayfayı yazmayı kapsamaktadır<sup>226</sup>.

Konuşmacı kendi içsel veri deposundan bilgi edindikten sonra, dış kaynakları incelemeye başlamalıdır. Bu kaynaklardan ilkinin bağlı olunan örgütün dosyaları oluşturmaktadır. Bağlı olunan örgütün dosyaları sunuş geliştirmek için yararlı birer bilgi kaynağı olabilmektedir. Notlar, mektuplar, politika ve yöntemle ilgili broşürler, raporlar, istatistikle analizler, daha önceki sunuşlar, bunların hepsi sunuşlarda kullanılacak potansiyel bilgi kaynakları arasında yer almaktadır.

Bir sunuş için veri toplarken başvurulabilecek bir başka kaynak, konu hakkında dolaylı ya da dolaysız deneyimi olan insanlarla görüşmek olmaktadır. Konuşmacı konuya ilişkin çok şey biliyor olsa bile başkaları ile konuşarak ek bilgi sağlamakta ve yaşanan tecrübeleri konuyu etkili kılabilmek için kullanabilmektedir. Ayrıca başka insanların perspektiflerini sunuşa katmak, etki oranı üzerinde olumlu sonuçlar yaratabilmektedir.

Veri kaynakları olarak basılı herhangi bir materyali, bir başka deyişle yayını incelemek de gerekmektedir. Dergiler, periyodik yayınlar, gazeteler, broşürler, kitaplar, magazinler, el kitapları, internette ulaşılabilen enformasyon gibi. Yayınlar kamu kuruluşları, kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve özel kuruluşlar tarafından çıkarılabilmektedir.

## **B. VERİLERİN DÜZENLENMESİ AŞAMASI**

Sunuş metninin hazırlanması için veri kaynaklarına ulaşıldıktan sonra, verilerin düzenlenmesi aşamasına geçilmektedir. Sunuşun hedefleri açık ve konuşmacının hitabet becerisi iyi olsa bile, içerik iyi düzenlenmemişse dinleyiciler hayal kırıklığına uğrayacak ve zaman yitirecektir. Konuşmacı konuşmasındaki kişisel noktaların sırasına

---

<sup>226</sup> Steve Mandel, *Effective Presentation Skills*, Revised Edition, Crisp Publications, 1993, s.68.

ve zamanlamasına dikkat ettiği sürece, olumsuz bir durumun ortaya çıkma olasılığı azaltılabilmektedir.

Veriler düzenlenirken konuşmanın kilit noktaları belirlenmeden önce, konuşmacının kilit düşünce (ana tema) ile ilgili bir ifade geliştirmesi gerekmektedir. Kilit noktalar, buradan hareketle oluşturulacaktır. Kilit düşünce, sunuşun özünü oluşturmaktadır. Kilit noktalar ise, kilit düşünceden çıkarılmaktadır. Bu nedenle kilit noktaların; kilit düşüncenin bir parçası, her noktanın diğerlerinden farklı olmaları, kilit düşünceyi yeterince tartışmaları gerekmektedir. Kilit düşünce ve kilit noktalar belirlenirken, enformasyonu uygun biçimde sunmak için sunuş için yeterli zamanın bulunması gerekmektedir. Eğer zaman bir sorun oluşturuyorsa, kilit düşüncenin verilen sürede sunulacak şekilde yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulabilmektedir.

### **C. SUNUŞ TASLAĞININ OLUŞTURULMASI AŞAMASI**

Dokuz aşamalı sunuş hazırlama işleminde sunuş taslağın oluşturulması dördüncü sırada yer almaktadır. Taslaklar iki amaca hizmet etmektedir: Seçilen düzenlemeye dayalı olarak kilit noktalar sıraya konulmakta ve toplanan veriler, sunuş içeriğine uyan biçimde düzenlemek için elemeden geçirilmektedir.

Talaklar ikinci dereceden birkaç amaca daha hizmet etmektedirler. Ek ya da daha az destekleyici veriye gereksinim duyulan kilit noktalar taslaklar yardımı ile ortaya çıkarılabilir ve konuşmacının sunulacak noktaları hatırlaması için de destek olur. Konuşmacının üzerinde duracağı konuları hatırlamasının yanısıra, sunuşu özetleyen döküman işlevi görmektedir. Taslak, sunuş konuşmasının iskeletini oluşturmakta, bu sa-yede konuşmanın tam metni hazırlanabilmektedir.

Fikirleri planda hiyerarşik bir sıraya koymak için semboller kullanılmaktadır. Ana bölümler romen rakamlarıyla, kilit noktalar büyük harflerle ve her bir noktanın destekleyici verileri normal rakamlarla gösterilebilir. Ortaya çıkan taslağın aşağıdaki şekilde olması metnin yazılması aşamasında konuşmacıya kolaylık sağlamaktadır<sup>227</sup>:

<sup>227</sup> Christine E. Bingaman, a.g.e., s.56.

## I. Ana nokta

### A. Kilit nokta

1. Destekleyici veri

2. Destekleyici veri

### B. Kilit nokta

## II. Ana nokta

Bir taslaktaki her bölüm sadece bir fikri göstermelidir. Bu şekilde bilgilerin birbirlerinden ayrılması, konunun açık ve özlü bir biçimde sunulmasını ve vurgulanan noktaların birbirleri ile çakışmasını önlenmektedir. Plandaki her alt bölüm kendi ana bölümü ile bağlantılı olmalıdır. Kilit noktalar, kilit düşünceden çıkartılan fikir, kavram ve düşüncelerden oluşmaktadır. Alt noktalar ise kilit nokaya desteklemek, açılmak ya da kanıtlamak amacı ile kullanılan verileri içermektedir.

## D. SUNUŞ METNİNİN YAZILMASI AŞAMASI

Sunuş taslağı çıkarılarak, sunuşun temeli şekillendirilebilmektedir. Bir sonraki aşamada bu doğrultuda metnin yazılmasına geçilmelidir. Metin hazırlanırken sunuş üç bölüme ayrılarak incelenmelidir. Dikkat çeken bir giriş, sunulmak istenen bilgiye uyan bir yapı ve sunuşun ana konusunu özetleyen sonuç metnin temel yapısını oluşturmaktadır.

### 1. SUNUŞUN GİRİŞ BÖLÜMÜ

Sunuşun giriş bölümü ile amaçlanan, dinleyicinin dikkatini çekerek, sunulacak olan konuşma ile ilgilenir hale getirebilmektir. Çünkü konuşmacı hakkında ilk izlenim sunuşun giriş bölümünde oluşmaktadır. İlk izlenim oluşturmanın yanısıra, giriş bölümü ile; konuşmacı ile dinleyicileri arasında uyum ve güven oluşturulur, konuşmacı

amacını bildirir, dinleyicilerin dikkati yakalanır, dinleyiciler sunuşun özüne yöneltilir ve dinleyicilerin konuya alışmaları için zaman tanınır<sup>228</sup>.

Belirtilen önemi nedeni ile sunuşun ilk cümlelerini içeren girişin etkili olması için çeşitli yollara başvurulmaktadır. Başvurulan yollardan bazıları; dinleyicilerin dikkatini çekmeye ve konuşmacının dinleyiciye ulaşmasına yönelik ifadelerdir. Bu iki yoldan ilki dikkat toplayıcı ifadelerdir. Dikkat toplayıcı ifadelere başvurulurken sunuş konusuna ya da o anki konuşma durumuna uygun olması gerekmektedir. Sunuşun konusuyla ilgisi olmayan bir fıkra ile sunuşu başlatmak, istenen etkinin tam tersi bir sonuç yaratabilmektedir. Bu nedenle konuya dikkat çekecek giriş ifadesinin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Sözü edilen bu özelliklerden bazıları; konuşmacının kişisel deneyimleri, eğlendirici hikayeler, konuyu dinleyicinin zihninde görselleştirecek canlandırmalar, önemli kişilerden yapılan alıntılar, üzerinde durulan konuya ilişkin örnek olaylar ya da etkileyici bir gerçek, retorik içerikli sorular, dinleyiciyi konuya dahil etmeye yönelik sorulan hareketlendirici sorular (*action questions*), alışılmışın dışında ya da tiyatral malzemeler, sunuşun temasına uyan özlü sözler ve temayı özetleyen cümleler olabilmektedir. Giriş bölümünde dinleyicilerin dikkatini çekmenin yanında kullanılan ikinci yol, konuşmacının dinleyiciye ulaşabilmesidir. Bu noktada dinleyiciye sunuşun backgroundunu anlayabilmeleri için gerekli materyal sunulmalıdır. Sunulan materyalle, dinleyicinin sunuşun kilit düşüncesi ile tüm konuşma metni arasındaki bağı oluşturması, konuşmacıya güvenmesi ve konunun dinleyici tarafından önemli olarak görülmesi istenmektedir. Konuşmacı ve dinleyicileri arasındaki ilişki; konuya ilişkin bir tarihsel gelişim sunularak, sunuşta üzerinde durulacak terimlerin kısaca açıklanmaları, konuşmacının konu ile ilişkili kişisel geçmişi ve dinleyicilere sağlayacağı yarar belirtilerek sağlanabilmektedir<sup>229</sup>.

Sunuşun giriş bölümüne içerik olarak değindikten sonra, tarzının üzerinde durmak gerekmektedir. Konuşmacının tarzı olumlu olmalı ve kısa, özlü, hareketli bir giriş

<sup>228</sup> \_\_\_\_\_, "Presenting a Presentation to be Remembered", <http://www.mindtools.com/goodpres.html>, 14 Ekim 1998.

<sup>229</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., s.388-393.

ile konuşmaya başlanmalıdır. Konuşmacı, sunuşun giriş bölümünde hazırlanma eksikliğinden ya da konuşma ortamıyla ilgili farkına varılan bir yetersizlikten dolayı, konuşmasına özür dileyerek başlamamalıdır. Konuşmacının duruma, dinleyiciye ve anlatacaklarına karşı olumlu tutum içinde olması, kendisine ve sunuşuna güvenmesi, konuşmaya istekli olması gerekmektedir. Buna ek olarak sunuşun giriş bölümü kısa tutulmalıdır. Etkili başlamalı ve dinleyiciyi sunuşun konusuna çekmelidir. Ayrıca konu dışına taşılmamalı ve başlama ifadeleri fazla abartılı olmamalı, kısa cümleler ve net ifadeler kullanılmalıdır<sup>230</sup>.

Sunuşun giriş bölümünün planı aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

#### I. Bölüm- Giriş: Konunun ortaya konulması

A. Niçin: Sunuşun yapılış nedeni

B. Nasıl

1. Kişisel
2. Doğrudan
3. Samimi
4. Kısa

## 2. SUNUŞUN GELİŞME BÖLÜMÜ

Sunuşa etkili bir giriş bölümü ile başlayarak, dinleyicinin dikkati çekilerek, konuya yoğunlaşmaları sağlandıktan sonra, konuşmanın ikinci bölümü olan gelişmeye geçilmektedir. Sunuşun merkezini oluşturması nedeni ile, metnin yazımı ya da sunuş planının oluşturulması aşamasında, gelişme bölümünün taslağını giriş ve sonuç bölümlerinden önce hazırlanması; sunuşun yazımı aşamasından kolaylık yaratmakta ve gelişme bölümü ile bağlantılı etkili giriş ve sonuçların yazılmasına yardımcı olmaktadır.

<sup>230</sup> Marjorie Brody, "How to Develop Powerful Presentation Skills", <http://edge.iowe.org/resource/document/htmldocs/6408.htm>, Haziran 1998.

Sunuşun gelişme bölümü iletilmek istenen kilit düşünceyi ve bunu destekleyen kilit noktaları içermektedir. Gelişme bölümü yazılırken ya da planlanarak taslağı oluşturulurken, konuşmacının, dinleyicilerine ve kişisel sunuş tarzına en iyi uyan sunuş türünün ve sunuş biçimlerinin hangileri olacağına karar vermesi gerekmektedir. Örneğin, dinleyicileri bir konuya inandırmak hedefleniyorsa ikna edici bir sunuş, dinleyicileri belli bir konuda eğitmek için konunun tarihi gelişimini içeren bir sunuş gerçekleştirilebilmektedir.

Sunuşun gelişim bölümüne uyacak olan sunuş türü ya da türleri belirlendikten sonra, kilit düşünce ve noktaları etkili biçimde ortaya koyabilecek olan sunuş biçimine karar vermek gerekmektedir. Sunuş biçimleri, sunuş türleri ayrımı yapılmaksızın genel kapsamlı alt dallarına ayrıldığında, zaman dizinsel (kronolojik), neden/sonuç, karşılaştırmalı, önem sırası, basitten karmaşığa doğru, sınıflandırma ve fiziksel özellik biçimi olarak sıralanmaktadır. Bu sunuş biçimleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>231</sup>:

- Zaman Dizinsel ya da Kronolojik Biçim (*Chronological or Time Arrangement*): Kronolojik bir düzenleme, oluş sırasına göre sunulan bir süreci ya da olaylar dizisini anlatmaktadır. Zaman dizinsel biçimler, bir sorunun ya da durumun tarihsel incelemesini yapan ya da öyküsel bir yapıya sahip olan sunuşlarda kullanılmaktadır.
- Neden/Sonuç Biçimi (*See-blame-cure-cost Method*): Bu biçime uygun hazırlanan bir gelişme bölümünde önce çeşitli nedenler özetlenmekte, daha sonra herbirinin sonuçları açıklanmaktadır. Gelecekte olabilecek olası olayların öngörülmesinin tartışıldığı ya da varolan bir sorunu çözmeye yönelik sunuşlarda kullanılan uygun sunuş biçimidir.
- Karşılaştırmalı Biçim (*Comparison-Contrast Method*): Bu sunuş biçiminde, nelerin benzer ve farklı olduğunu tartışılmaktadır. Değişik seçeneklerin değerlendirilmesinde başvurulan bir sunuş biçimidir.

---

<sup>231</sup> Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., ss.394-402.

- **Önem Sırası Biçimi (*Issue Arrangement*):** Bu yöntem, bilgileri en önemliden en önemsiz doğru sıralamakta ve dinleyicilerin önemli bir bilgiyi kaçırmamaları için etkin olarak tercih edilen sunuş biçimidir. Sunuşun başlangıç anı, dikkat düzeyinin en yüksek olduğu andır. Bu biçiminin tersi, önemsizden önemliye doğru sıralanması ise, sunuşa heyecan katma ve dinleyicilerinin merakını uyandırmada etkin olmaktadır.
- **Basitten Karmaşığa Doğru (*Causal Arrangement*):** Bu düzenlemede, sunuşa daha basit kavramlarla başlanmakta ve daha karmaşık ve soyut kavramlara doğru ilerlenmektedir. Eğitim alanlarında yapılan sunuşlarda etkili olan bir sunuş biçimi olmaktadır. Çünkü konuya dinleyicilerin halihazırda bildiklerinden başlanılmakta, zamanla daha ileri kavramlar sunulmaktadır. Bu düzenlemenin tersine döndürülmüş şekli geri zincirleme olarak adlandırılmakta ve önce bütün açıklanmakta, daha sonra bu bütünü oluşturan alt unsurlar ele alınmaktadır.
- **Sınıflandırma Biçimi (*Topical Arrangement*):** Bu yöntem, bilgiyi sunulması ve hatırlanması için uygun bölümlere ayırmayı öngörmektedir. Bir konuşmanın sıkıcı ve takibinin zor bir duruma gelmemesi için konuyu parçalara ayırarak incelemeye etkili bir sunuş biçimi olabilmektedir.
- **Fiziksel Özellik Biçimi (*Spatial Arrangement*):** Yeni bir işyerinin tanımlayıcı sunuşu, neyin nerede ya da kimin hangi odalarda bulunduğu bu biçime örnek oluşturmaktadır. Ayrıca coğrafi bilgilerin anlatılmasında kullanılabilir.

Sunuşun gelişme bölümünün hangi sunuş türü ve biçimi ile gerçekleştirileceği konusunda karar verildikten, sunuşun kilit notları yazıldıktan sonra, bunların verilerle desteklenmesi gerekmektedir. Destekleyici veriler konuşmacının ifadelerine inandırıcılık kazandırmanın yanısıra, açıklanmaya çalışılan konuyu aydınlatmak için de kullanılabilir. Konu karmaşık ya da soyut olduğu zaman destekleyici bilgi ya da veriler, dinleyicilerin konuşmacının aktardıklarını daha kolay kavramalarına yardımcı olmaktadır. Bu durumun temelinde yatan neden, insanların kendilerine değişik yollarla, örneklerle ve verilerle aktarılan noktaları daha iyi öğrenmeleridir. Genel bir sonuç

olarak destekleyici veriler, konuşmacının anlattıklarını kavrayan ve savunulan tez konusunda ikna olan dinleyici sayısını artırmaktadır. Destekleyici verileri kullanmak için bir üçüncü neden, sunuşu ilgi çekici kılmalarıdır. Bu noktadan hareketle, örnekler, öyküler, istatistikler ve alıntılar sunuşu desteklemekte ve sunuşun giriş bölümünde olduğu gibi dinleyicilerin dikkatlerinin bir noktada odaklanmasına yardımcı olmaktadır<sup>232</sup>.

Gelişme bölümünün etkili bir şekilde düzenlenmesi için dikkat edilmesi gereken bir başka konu, üzerinde durulan kilit noktalar arasındaki geçiş cümlelerinin yazılmasıdır. Etkili ve düzgün bir sunuş, konuşma metnindeki ana maddeleri birbirine bağlayan geçiş sözcüklerini gerektirmektedir. Geçişler belli bir düşünceyle başlamakta ve bir sonraki düşünceye geçmek için bir neden sunmaktadırlar. Geçişlerin üzerinde durulmasının ve metin hazırlanırken düşünülmesinin sağladığı bazı yararlar sözkonusudur. Bunlar; konuşmacının hangi konulara değinmiş olduğu ve konuşmanın neresinde olduğunu belirlemeye ve sunuşun akışını takip etmeye, dinleyicilerin dağılan dikkatlerini toplamaya, bu şekilde bir sonra vurgulanacak noktayı dinlemeye hazır duruma getirmeye yardımcı olmalarıdır.

Gelişme bölümü ile ilgili olarak son üzerinde durulması gereken nokta sunuş türü ve biçimi ne tür uygun görülürse görülsün, üzerinde durulması planlanan genel bir planının, taslağının oluşturulmasıdır. Bu doğrultuda örnek olabilecek bir gelişme taslağı aşağıdaki şekildedir:

## II. Bölüm- Gelişme

### A. Niçin: Destekleyici verilerin sunulması

### B. Nasıl

1. Mantıksal sıra
2. Olguların kullanımı
  - a. Örnekler
  - b. Kişisel deneyimler

<sup>232</sup> \_\_\_\_\_, "Presentation Skills", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html>, t.b.d.



- c. Fıkra ve anekdotlar
- d. Yetkili kaynaklardan alıntılar

### 3. SUNUŞUN SONUÇ BÖLÜMÜ

Etkili bir giriş ile başlayan ve konuyu vurgulayan, açıklayan ve dinleyicinin gözünde aydınlatan bir gelişme bölümünü sonuç bölümü izlemektedir. Sonuç bölümü, sunuşta değinilenleri ve mesajın önemli noktalarını dinleyicilere hatırlatıcı nitelikte olmalıdır. Birçok sonuç bölümü konuşmacının dinleyicilerine sunulan bilgi sonucunda, daha farklı düşünmesi ya da farklı şeyler yapmaya başlaması yönünde telkinde bulunduğu kısım özelliği taşımaktadır. Giriş hakkında söylenlerin çoğu, sonuç bölümü için aynı olmaktadır. Bitiriş cümlesi de giriş gibi, özenle planlanmalı, kısa ve öz olmalıdır. Sunuşun bu aşamasında fazla ayrıntıya girmeden, hatırlanması gereken konular ve neden önemli oldukları özetlenmekte, konuşmanın amacı ve konuşma süresince savunulan kilit düşünce yinelenmelidir. Giriş ifadeleri ile sonuç cümlesi uyum içinde olmalıdır. Bu şekilde sunuşun amacına ulaşmış ve iyi planmış olduğu dinleyicilere kanıtlanmış olmaktadır. Sonuç bölümünde, yeni, üzerinde durulması unutulmuş bir bilgi sunulmamalı ya da ani bir bitiriş yapılmamalı, özür ifadelerinden kaçınılmalıdır<sup>233</sup>.

Sunuşun sonuç bölümünün planı aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

#### III. Bölüm- Sonuç: Konunun kısaca tekrarlanarak, ana fikrinin vurgulanması

##### A. Niçin: Özetleme ve vurgulama

##### B. Nasıl

1. Kısa
2. Dinleyicilerden ne beklendiğine ilişkin somut enformasyon.

<sup>233</sup> Robert B. Nelson & Jennifer Wallick, a.g.e., ss.73-74.

Sunuş metninin üç temel bölümünün genel yapısı belirlendikten, kilit düşünce ve noktaların planı, taslağı çıkarıldıktan sonra, sunuş metninin yazım aşamasına geçilmektedir. Yazılı metnin ilk taslağı, çalışma kopyası olmaktadır. Konuşmacının okuyabilmesi ve sunuşun hedefini aktarıp destekleyecek değişiklikleri yaparak düzeltilebilmesi için büyük punto ve çift aralıkla yazılmalıdır. Son taslak temiz ve öz olmalı, mantıksal bir sırayı izlemeli ve kilit noktaları vurgulamalıdır. Metnin taslağı yazılıp düzeltince, sıra son taslağın, orijinal metnin hazırlanmasına gelmektedir. Metin, taslakta olduğu gibi standart boyutlardaki bir kağıda, büyük punta, çift aralık ve yanlarda geniş boşluklar bırakılarak yazılmalıdır.

## **E. METNİN KONUŞMAYA ÇEVİRİLME AŞAMASI**

Metnin yazılı hale getirilmesi ile sunuşun yazım aşaması sona ermemektedir. Yazılı metnin dili ve stili sözlü bir sunuşta kullanılan dilin ve stilin aynısı olmamaktadır. Bu yüzden sözlü sunuşu yapmadan önce yazılı metnin konuşma stiline dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılması gerekenler <sup>234</sup>:

- Şahıs zamirleri kullanılmalıdır. Örgütten söz ederken “biz”, “bize”, “bizim” sözcüklerinden yararlanılmalıdır. Bu zamirler, dinleyicileri ifade etmek için kullanılacak olan “siz” ve “sizin” zamirleriyle dengelenmelidir.
- Dilbilgisi kurallarına uyan cümlelerin yanısıra devrik cümleler de kurulmalıdır. Bu şekilde, konuşmaya rahat ve samimi bir hava katılabilmektedir.
- Sunuşta günlük sözcüklere yer verilmelidir. Örneğin, dinleyiciler “optimum”un “en uygun” demek olduğunu bilebilir, ama bunu tercüme etmek zorunda değildir. Dinleyicinin bakış açısından sözcükler, kolay anlaşılmadan daha az önemlidir.

---

<sup>234</sup> Christine E. Bingaman, a.g.e., ss.66-67.

- Kısa ama çok fazla sayıda olmayan bağlaçlara sunuşta yer verilebilir. Bağlaçlar kullanıldığında ise, konuşma tarzını taşımaları gerekmektedir. Örneğin; “buna karşılık” yerine, “gene de” bağlacının kullanılması tercih edilmelidir.
- Konuşma sırasında argo, jargon ya da akrostiklerden kaçınılmalıdır. Farklı yorumlara açık ifadeler kadar, meslek argosu da profesyonel bir sunuşla bağdaşmaktadır.
- Konuşma içinde olumlu sözcüklerin kullanımına gidilmelidir. Bir konuya karşı ihtiyatlı davranmak için özel bir neden bulunmadıkça “konunun diğer yanını göremediniz” demek yerine, “konuya bir de öteki yönden yaklaşalım” vb. ifadeler kullanılmalıdır.
- Cümlelerin kısa olmasına dikkat edilmelidir. Bunun yanısıra konuşmaya çeşitlilik katmak amacıyla hem uzun hem kısa cümleler kullanılabilir. Cümlelerde ortalama 20 kelime ya da daha az olması gerekmektedir. Eğer bir nefes alışta cümle tümüyle söylenebiliyorsa, bir cümle genellikle uygun uzunlukta demektir.
- Rahat ve sohbet eder bir konuşma tarzı yapaylığı azaltmakta ve tek tek her dinleyicide sadece kendisine konuşuluyormuş hissi uyandırmaktadır.

Sunuşun metni hazırlandıktan ve konuşma diline uygun bir biçime getirildikten sonra, sunuş esnasında kullanılacak olan yazılı dokümanın nasıl olacağı üzerinde bir karara varmak gerekmektedir. Kullanılabilecek olan yazılı doküman, sunuşun gerçekleştirilmesi için gerekli enformasyonu kapsayacak kadar ayrıntılı bir plan, özet notlar şeklinde hazırlanmış küçük boyutlu not kartları ya da metnin orijinali olabilmektedir. Not kartları kullanılacaksa, bunlar için en uygun boyut, 8x12 cm'dir. Bu not kartlarında tam cümleler ya da paragrafların değil, kısa ifadeler bulunması gerekmektedir. Sunuş taslağı ya da not kartları 15 dakikayı geçmeyen kısa sunuşlarda başarılı sonuçlar vermektedir.

Sunuş metninin ezberlenmesi sunuşun etkinliği üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır, çünkü konuşmacı bir sonraki noktayı unuttuğunda, tüm metni zihninde canlandırmak zorunda kalmakta bu da daha çok endişelenmesine, doğallıktan uzaklaşmasına ve sunuşun başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Konuşmayı ezberlemek kadar notlara fazla bağımlı kalınmaması da hata olarak nitelendirilmektedir. Notlara ya da metne bakarak sunuş okunmamalıdır. Notlar sadece unutulmuş ama üzerinde durulması gereken noktaların gözden kaçırılmaması ya da hafızayı canlandırmak için kullanılmalıdır.

## **F. GÖRSEL MALZEMELERİN SEÇİLMESİ**

Bir sunuşun dinleyici kitlesi üzerinde olumlu etki bırakmasında, sunuşun içeriği, konuşmacı, dinleyiciler ve sunuşun gerçekleştirildiği ortam kadar önem taşıyan yönü, görsel-işitsel malzeme ile desteklenmesi olmaktadır. Görsel malzemeler iyi bir sunuşu, eksiksiz bir sunuşa çevirme özelliğine sahip olarak görülmektedir.

Görsel malzeler yardımı ile sunuşun vurgulanmak istenen özel noktalarına dikkat çekerek, açıklık kazandırılabilir. Herhangi bir görsel malzeme kullanılmadığı zaman, konuşmacının gereksiz noktalar üzerinde durma ve önemli noktaları gözden kaçırma riski fazlalaşmaktadır. Bu nedenle görsel malzeme, konuşmacının doğru iz üzerinde, sunuşun ana planına uygun biçimde ilerlemesine yardımcı olmakta, bu şekilde içerik belirlenenin dışına çıkmayarak, zamandan tasarruf edilebilmektedir. Bunun yanı sıra görsel malzemeler kullanılarak dinleyicilerin ilgisi çekilmekte, görsel olarak da duyum yolu ile elde edilen enformasyon pekiştirilmekte ve akılda kalma oranı yükseltilmeye çalışılmaktadır. Çünkü öğrenilenlerin %10'undan az bir bölümü dokunma, işitme, tat alma ve koku alma duyularından ve %83'ü görme duyusu tarafından edinilmektedir. Duyuma duyusuyla öğrenilenlerin %25'inden azı, görme duyusu ile edinilenlerin yaklaşık %50'sini hatırlanabilmektedir. Hem işiterek, hem de görerek edinilen bilginin ise, yarısından fazlası hatırlanmaktadır. Bu nedenle sunuşu görsel

olarak desteklemek konuşmanın içeriğinin hatırlanma oranı üzerinde olumlu etkiye sahiptir<sup>235</sup>.

Görsel malzemeleri kullanmanın olumlu yönlerinin yanısıra, bazı olumsuz etkileri de vardır. Bunlardan bazıları; içeriğin alışılmadık ve gösterişli bir sunuş tarzı ile geri plana itilebilmesi de neden olabilmekte, böyle bir durumda dinleyicilerin beğenisini kazanmak mümkün olsa da, sunuşun amacına ulaşmaması riski artmaktadır. Sunuşlar görsel malzemeler çerçevesinde biçimlendirilmemeli, öncelile metin yazılarak, metinde vurgulanan noktaları destekleyecek biçimde görsel malzemeler hazırlanmalı ya da seçilmelidir.

Sunuşların etkinliğini artıracak görsel malzemeyi seçerken bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlardan bazıları; sunuşun kaç kişiye yapılacağı ve bu sayıda kişiye ulaşmada uygun olan görsel malzeme türleri, dinleyicilerin sunuşa katılmalarının istenip istenmediği, sunuşa katılacak dinleyici sayısı, malzemelerin kullanımı için gereken ışıklandırmanın ve yerleştirme düzeninin sağlanıp sağlanamayacağı, görsel malzemeler için ayrılacak bütçenin miktarı, malzemenin kullanımı için gereken teçhisatın temin edilebilme oranı, kullanılacak malzemelerin gerçekten sunuşun etkinliğine yardımcı olup olmayacağı, sunuş için ayrılan sürenin uzunluğu ve konuşmacının bu görsel malzemeyi kullanarak dinleyicilerinin gözünde yaratacağı izlenimin nasıl olacağıdır. Belirtilen sorulara verilecek yanıtlar, görsel malzemenin seçilme aşamasında konuşmacıya yardımcı olacaktır.

Sunuş için hangi görsel malzemelerin kullanılacağı belirlenmesi aşamasından sonra, görsel malzeme/malzemelerin hazırlanma aşamasına gelinmektedir. Bu aşamada aşağıda belirtilen noktalara gösterilecek özen, sunuşun görsel malzemelerin kullanılması açısından başarısını artıracaktır<sup>236</sup>:

---

<sup>235</sup> Fran Sayers, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., s.129.

<sup>236</sup> Steve Mandel, a.g.e., ss.43-44.

- Seçilen görsel malzeme olgulara dayanmalıdır. Gerçekleri yansıtmayan istatistikî veriler, tablolar ya da şemalar sunuşun etkinliği üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Yanlış bilgi ortaya çıktığı durumda, konuşmacıya duyulan güven zedelenmekte ve kişisel imajında onarılması mümkün olmayan sorunlarla karşılaşılabilmektedir.
- Görsel malzemelerin hazırlanması aşamasında, eğer konuşmacı kendisi hazırlıyorsa, malzemelerin üzerinde titizlikle çalışılmalı, konusunda profesyonel bir kişiden yardım alınmıyorsa aynı özenin gösterilip gösterilmediğini takip etmelidir. Konuşmacı bu şekilde dinleyicileri üzerinde profesyonel bir izlenim bırakabilmektedir.
- Görsel malzemenin her bir parçasının- örneğin her bir slaytın- sunuşta üzerinde durulan konuya ilişkin tek bir fikri iletmesi sağlanmalıdır.
- Sunuş esnasında konuşmacının, konuşma metninde yer alan noktalar, görsel malzemedен okunmamalıdır.
- Görsel malzeme, gösterilir gösterilmez, dinleyicilerin dikkatini çekmektedir. Görselin ya da konunun sunuşu bitirilmeden, anlatılma ya da görsel hakkında söylenenlerin atlanma ihtimali yükselmektedir. Bu nedenle görsel malzeme ancak hazır olduğunda, bir sonraki nokta belirtilirken gösterilmelidir.
- Görsel malzemenin nasıl kullanıldığını, sunuşun başarısını belirleyebilmektedir. Bu nedenle sunuş öncesi görsel malzemenin nasıl kullanılacağıнын konuşmacı tarafından prova edilmesi gerekmekte ve herşeyin sunuş öncesinde hazır duruma getirilmesi gerekmektedir.
- Görsel malzemeyi kullanırken, daha sesli konuşulması gerekmektedir. Konuşmacı kendi dikkatinin dağılmasını engellemek, odanın karanlıklığından ve bazı tepе gözlerin gürültülü olacağından, görsel malzeme kullanırken konuşmacının sesini yükseltmesi gerekmektedir.
- Sunuş esnasında konuşmacının yüzü dinleyiciye dönük olmalıdır. Görsel malzeme kullanılırken, yine aynı kural geçerli olmaktadır. Ancak sunuşu etkili kılmak için, gönderme yapılan görselin özel bölümlerini göstererek, dinleyiciye dönmek de

gerekebilmektedir. Bu, sunuşun süresini birkaç dakika uzatabilmekte, ancak konuların daha net anlaşılabilmesine yardımcı olmaktadır.

- Konuşmacının, podyumun ve diğer nesnelerin, dinleyicilerin görüş açısı içinde yer alması gerekmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda özellikle ön ve arka sıralarda oturacak olanların görüş açıları gözönünde tutularak, sunuş öncesi odanın düzenlenmesi gerekebilmektedir.
- Üzerinde durulan konu ya da sunuş tamamlandıktan sonra, görsellerin dinleyicinin gözü önünden kaldırılması gerekmektedir. Bu dinleyicilerin dikkatlerinin denetlenmesine yardımcı olmakta, ayrıca sunuş tamamlanmadan önce görsellerin toplanması, dinleyici tarafından hakaret olarak algılanmakta ve söylenenlerin önemsiz olduğunun düşünülmesine yol açabilmektedir.

Sunuşa yardımcı görsel malzemeleri üç kategoriye ayırarak incelemek mümkündür. Bu kategorileri görsel malzemeleri; sessiz görsel araçlar - yazı tahtaları, yazı levhası, posterler, broşürler, projeksiyonlar, slaytlar, film kareleri ve bilgisayar çıkışlı şekiller-, işitsel araçlar -teypler, makaralı teypler ve plaklar- ve görsel-işitsel araçlar -rol canlandırmaları, filmler, videoteyp ve videodiskler- oluşturmaktadır.

Görsel malzemelerin herbirinin kendine özgü kullanım kolaylıkları ve zorlukları, kullanım avantajları ve dezavantajları sözkonusudur. Sunuşa yardımcı olacak görsel malzemeleri seçerken ve hazırlarken en sık kullanılanlar; asetatlar, 35 mm. slaytlar, filmler, videoteypler, yazı tahtaları, bilgisayar çıkışlı malzemeler, yazı levhası ve yazılı materyallerinin özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Buna göre aralarında bir kategori ayrımı yapmaksızın görsel malzeme türleri, avantaj ve dezavantajları tablo şeklinde belirtilebilir:

Tablo 4. Görsel Malzeme Kullanımı

GÖRSEL MALZEME	HAZIRLANMA AŞAMASI	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
<p><b>SLAYTLAR</b></p> <p>Sunuşa profesyonel görsellik kazandıran görsel malzemelerden biridir.</p>	<p>*Slayt sunuşları yapılırken, ışıklar kapalı olacaktır. Karanlıkta dinleyici konuşmacıyı değil, slaydı izler bir hale gelir. Bu nedenle, sunuşun sözel yönünün de, dinleyicinin dikkatini çekek derecede ilgi çekici olması gerekir. Diğer görsel malzemeler gibi slaytlar da dinleyicilerin dikkatinin konuşmacı ile perde arasında bölünmesine neden olur. Konuşmacı sunumunu yumuşak bir tonda gerçekleştirmek yerine, dinleyicilerin dikkatini çekmek için slaytlardan yararlanırken daha yüksek sesle konuşmalıdır.</p> <p>*Slaytların etkisiz kalmaması, dinleyicileri sıkımsaması için renkler ve grafiklerden yararlanmak gerekir.</p> <p>*Tek bir slayt iki dakikalık bilgi aktarımı için kullanılmalıdır. Tek bir slayttaki bilgi miktarın sınırlandırılması gerekir.</p>	<p>*Kalabalık bir dinleyici topluluğu için uygundur.</p> <p>*Konuşmayı hem yönlendirirken, hem de sonuçlandırırken yararlanılabilir.</p> <p>*İyi kullanılırsa profesyonel bir izlenim bırakır.</p> <p>*Renk, grafik, fotoğraf ve çizim kullanmak için uygun araçlardır.</p> <p>*Maliyetleri orta-yüksek arasında bir seviyededir</p> <p>*Kolay saklanabilir ve portatiftir</p> <p>*Çok sayıda dinleyiciye slaytlarla ulaşmak mümkündür</p>	<p>*Ortam genellikle karanlık olduğundan, dinleyicilerin tepkilerini ölçmek güçtür.</p> <p>*Slaytlar, dinleyicilere mesajı unutturacak kadar güzel olabilir.</p> <p>*İşği açıp kapama sunuşun sürekliliğini zedeleyebilir.</p> <p>*Profesyonelce hazırlanmış slaytlar saydam göstericilerden daha pahalıdır.</p> <p>*Gerekli teçhizatın yanı sıra perde ve projeksiyon cihazının önceden temin edilmesi gerekir.</p> <p>*Sunuş öncesi prova yapılmalıdır.</p> <p>*Dinleyicilerin sunuşa aktif katılmalarını olanaksız kılar</p>



	<p>*Konuşmacının slayt göstericisine alışkın olması slaytların gösteriminde daha etkili olacaktır. Bazı slayt projeksiyonlarında görüntüyü yavaş yavaş yok etme ya da ortaya çıkarma, otomatik ileri alma ve ses senkronu yapma gibi özellikler bulunur. Konuşmacı bu nedenle sunuşta kullanacağı slayt projeksiyonunu önceden deneyerek sunuşun provasını yapmalıdır.</p> <p>*El altında yedek bir projeksiyon lambası bulundurulmalı, slaytlar muhafaza kutusuna, sırayla konmalıdır. Slaytlarla sunuşun provasını yapmak, bunların duruşunun ve sırasının doğru olmasını sağlayacaktır.</p>		<p>*Belirli bir sıra içinde sunulmaları gerekir. Bu nedenle sıralarının kaydırılması, ters yerleştirilmeleri istenen etkinin tam tersi bir sonuç doğurabilir.</p> <p>*Projeksiyon makinesinin bakımının yapılmış olması ve sunuş öncesi lambasının yanmamış olması kontrol edilmelidir.</p>
<p><b>FİLMLER</b></p> <p>Filmler, sunuşun konusuna ilişkin tüm vurucu noktaları gösterme özelliğine sahip görsel malzemelerdir ve bir teoriyi, kavramı, tekniği ya da süreci pekiştirmede başvurulan yollar arasında yer alırlar.</p>	<p>*Filmler konuyu açıkladıklarından, konuşmacıya kısa bir giriş yapmak ve sonunda konuyu kısaca toparlamak kalır.</p> <p>*Dinleyicilerin hatırlarında sunuş ve konuşmacıdan çok filmin kalması kaçınılmazdır. Bu nedenle kullanılacak olan filmin, konuşmacının sunuşu ile açıklamak istediği şeyi anlatmasına dikkat edilmelidir.</p>	<p>*Kuşkuya yer bırakmazlar. Dinleyiciler öğrenmek istediklerini hem gö-rür hem de duyarlar.</p> <p>*Uzmanlık gerektiren sunuşlarda etkili olur.</p> <p>*Profesyonel izlenim yaratmak açısından yüksek başarı düzeyine sahiptirler.</p> <p>*Ağır çekimden yararlanılabilir.</p>	<p>*Film gösterimi için karanlık bir salona ihtiyaç duyulur.</p> <p>*Filmin yapımı oldukça pahalıdır.</p> <p>*İçerdiği bilgilerin güncelleştirilmesi güçtür.</p> <p>*Konuşmacının film makinesini, DVD'yi, videoyu ya da bilgisayarı kullanmayı bilmesi gerekir.</p>

	<p>*Filmler çoğunlukla özel bir sunuş için kiralanır ya da satın alınır. İçeriğin bir başkası tarafından yaratılması nedeni ile filmin vurgulanması istenilen noktalara ışık tutması güvence altına alınmalı, eğer bütçe uygun ise, sunuşun içeriğini kapsayan bir film hazırlanmalıdır.</p>	<p>*Konuşmacı istediği an videoyu ya da bilgisayarı durdurarak, ek açıklamalar yapabilir.</p>	<p>*Filmin gösterileceği cihaza göre teçhizatın hazırlanması gerekir. Örneğin, film makinesi ile yapılan gösterimlerde, televizyona, bilgisayar aracılığı ile yapılan gösterimlerde ise, bilgisayar ve perdeye ihtiyaç duyulur.</p> <p>*Film ile ulaşılan dinleyici sayısı, sunuşun gerçekleştiği ortam ve kullanılan gösterim malzemesine bağlı olarak orta ve yüksek arasında değişir. Örneğin, video ile yapılan bir gösterimde dinleyici sayısı 0-50 arasındadır, çünkü görüş mesafesi 1,50 cm ile sınırlı iken, geniş ekrana yansıtılan bir filmde dinleyici sayısı 0-1000 ve daha fazlası arasındadır.</p>
<p><b>YAZI TAHTALARI (PANOLAR, KARATAHTA)</b></p> <p>Yazı tahtaları, karatahta ya da vinil yazı tahtaları sunuşu aydınlatmak ve tasvir etmek için etkili olan görsel araçlardandır.</p>	<p>* Karatahta kullanılacaksa, beyaz tebeşir kullanılmalı, tahtanın rengi yeşil ise, renkli tebeşirler –özellikle sarı tebeşir- tercih edilmelidir.</p> <p>*Vinil tahtalarda ana noktalar için siyah bir flomaster, destekleyici noktalar ve fikirler için kırmızı ya da mavi bir markör (flomaster) kullanılması etkili olur.</p>	<p>*Yazı tahtalarının en büyük kolaylıkları kolay kullanılmaları, küçük ve orta büyüklükteki dinleyici toplulukları için elverişli olmalarıdır. Konuşmacının kendiliğindenliğine izin verir.</p> <p>*Ortama, sunuşun için tanınan süreye ve dinleyicilere göre üzerinde değişiklikler yapılabilir, esnekler</p> <p>*Dinleyicilerin dikkatini konu üzerine çeker.</p>	<p>*Diğer görsel materyallere göre daha az profesyonel bir izlenim bırakır.</p> <p>*Kalabalık bir dinleyici topluluğuna hitap ederken uygun değildir.</p> <p>*Sergilenen şeyler yeniden kullanılmaz.</p> <p>*Her zaman bulunmayabilir</p>

	<p>*Tahtaya yazılanlar işaret edilirken konuşmacının yüzü dinleyicilere dönük olmalı, tahtaya dönük konuşulmamalıdır</p> <p>*İşaret etmek için kullanılan sopa ya da lazer pointer tahta üzerinde rastgele dolaştırılmamalıdır.</p> <p>*Konuşmacı yazdıklarını açıkladıktan sonra tahtayı silmelidir</p>	<p>*Kolaylıkla değiştirilebilir.</p>	
<p><b>DIAPOZİTİFLER</b></p> <p>Diapozitifler, bir başka deyişle saydamlar; görüntü, grafik ve metin içeren, saydam, plastik film parçalarıdır.</p>	<p>*Dialar birbirlerinden ayrılmama özelliğine sahiptir. Bu nedenle konuşmacı sunuş öncesi, diaları konuşma metnine göre bir sıraya dizmeli, aralarına pelür kağıt yerleştirmeli ve özel bir poşet içinde korumaya almalıdır. Diaları korumanın bir başka nedeni ise, zamanla el değdikçe deforme olmaları ve okunabilirliklerini yitmeleridir</p> <p>*Çizimler, notlar, resimler dahil pek çok bilgi dialarla aktarılabilir, ancak önemli olan ekrana yansıtılan bilgilerin okunabilir olmasıdır. Bu nedenle büyük puntoların kullanılması gerekir.</p> <p>*Dialara fazla bilgi yüklenilmemelidir. Bir dia okuma hızı ile yaklaşık iki dakikalık bilgi içermelidir.</p>	<p>*Diaların uzakta oturan ya da görüşlüğü olan kişiler tarafından rahat takip edilememe ve not tutmak için kağıt temin etme problemlerini ortadan kaldırmak için dinleyici için dia-pozitiflerin beyaz A4 kağıtlara kopyaları hazırlanabilir ve dinleyicilere sunulabilir.</p> <p>*Dialar, bilgisayar grafiklerinin yar-dımı ile kısa süre içinde hazırlanabilir. Fotokopi makinesi ile asetat üzerine kaydedilebilir. Bunun yanısıra, bilgisayardan data show yapılarak da dialarla yaratılmak istenen etki artırılabilir.</p> <p>*Tepegözdeki diaların üzerine gerekli durumlarda yazı yazılabilir</p>	<p>*Sınırlı sayıda dinleyici tarafından görülebilir</p> <p>*Sunuş için gerekli olan tepegöz ve Perdenin sunuş öncesinden konuşma yapılacak yere getirilmesi gerekir.</p> <p>*Tepegözler, sunuş esnasında kullanılmadan önce denenmelidir. Konuşmacı tepegözü ve nasıl kullandığını sunuş öncesi test etmelidir</p> <p>*Diayı tepegöze yerleştirirken ters ya da herhangi bir yana yatık yerleştirme sorunu vardır. Bu sorun bir kenara hatırlatıcı işaret konarak çözümlenebilir.</p> <p>*Saydam üzerindeki yazı yeterince koyu değilse, görüntü silik olabilir.</p>

<p>*Konuşmacı dia üzerindeki belirli noktaları göstermek için bir işaret çubuğu kullanmalıdır. Tartışılan şekle işaret etmek, dinleyicilerin dikkatini buraya toplamaya yardımcı olur. Bir dolma kalem, kurşun kalem, işaret çubuğu, lazer pointer ya da silinebilir markör özel içeriğin altını çizmek için yeterlidir.</p> <p>*Diaların sıkıcı olmaması gerekir. Renkten, grafikte, şekilden yoksun dialar dinleyicilerin ilgisini çekmekten uzaktır.</p> <p>*Hazırlanan tüm dialar dinleyicilerin görebileceği bir yere konmamalıdır. Dinleyiciler böyle bir durumda konuşmayı dinlemektense, bir sonra gösterecek dianın ne olduğunu düşünmeye başlayabilirler.</p> <p>*Konuşmacı diaları söylemek istediklerini hatırlamak üzere kullanmalı, ancak onları dinleyiciye okumamalıdır.</p> <p>*Sunuşun başlamasından hemen önce konuşmacı tepegözün camını, merciklerini silmeli ve odak ayarını yapmalıdır. Konuşmacı elinde tepegöz için yedek bir lamba bulundurmalı, kullanılmadığı zaman makineyi kapatmalıdır. Boş bir perde ve fanın gürül-</p>	<p>*Profesyonel bir izlenim yaratması açısından iyi hazırlanmış, renkli dialar olumlu etkiye sahiptir</p> <p>*Maliyeti filmler ve slaytlarla kıyaslandığında daha düşüktür</p> <p>*Konuşmacının dinleyicilere arkasını dönmesi gerekmez.</p> <p>*Tepegöz kullanırken sunuş yapılan mekan, kısmen de olsa aydınlatılabilir ve dinleyiciler ile göz teması kurulabilir, dinleyicilerin dikkati denetlenen-</p>	<p>*Konuşmacının görüşü engellemek için dikkatli olması gerekir.</p> <p>*Makinenin içindeki vantilatör genellikle gürültü çıkarır.</p>
--	--	--

<p>tüsü hem konuşmacının hem de dinleyicilerin dikkatini dağıtır.</p>	<p>*Yazılı materyaller, dinleyicinin rahatlamasına ve sunuşun üstünde yoğunlaşmasına yardım eder. Çünkü dinleyici için not alma zorunluluğu ortadan kalkar. Bu şekilde aynı zamanda daha sonra gözden geçirilebilecek bilgiler de edinilir.</p> <p>*Konuşmacı dinleyicilere yazılı materyalin dağıtılacağı başlangıçta söyler ve bunların taşıyacağı bilgileri açıklarsa, yazılı materyaller daha etkili olacaktır. Ancak yazılı materyal sunuştan önce ya da sunuş sırasında dağıtılsa, dinleyiciler dinleme yerine okumayı tercih edebilmektedirler.</p>	<p>*Sunuşta değinilen konuların daha sonra da hatırlanmasını yardımcı olur ve istenildiği zaman başvuru niteliği taşımasını sağlar.</p> <p>*Sunuşun mesajının aktarılmasını kolaylaştırır.</p> <p>*Konuşmacının profesyonel bir izlenim oluşturmaya yardımcı olur.</p>	<p>*Sunuştan hemen önce verilen yazılı materyali okumak isteyen dinleyiciler, konuşmacıyı dinlemeyebilirler.</p> <p>*Daha önce, farklı bir amaç için hazırlanmış materyalin sunulması, konuşmacının profesyonellik düzeyinin tartışılmasına neden olabilir</p> <p>*Dinleyiciler yazılanları okuduklarından, sunuşu dinlemek istemeyebilirler. Böyle bir durumda konuşmacının, dinleyicilere verdiği metinden farklı, interaktif bir sunuş gerçekleştirilmesi gerekebilir</p> <p>*Ek hazırlık gerektirir.</p>
<p><b>YAZILI MATERYALLER (BROŞÜRLER, BİLDİRİLER)</b></p> <p>Yazılı materyaller; görsel araçlarda ya da sunuş sırasında konuşmacının konuşmasında yer alan noktaların kopyalarını, ek bilgileri, istatistiksel verileri ve sunuş metnini içerirler. Özellikle bilgilendirici sunuşlarda, dinleyicinin öğrenme ve anımsama düzeyini artırmada etkili bir araç olabilirler.</p>			

<p><b>YAZI LEVHASI (DÖNER LEVHA)</b></p> <p>Yazı levhası bir yazı sehпасına, duvara, tahtaya ya da sehпaya üzerine iliş-tirilebilen büyük boy boş kağıtlardan ya ve sümenden meydana gelir. Yazı levhaları, düşüncelerin ya da toplantılarda yapılan yorumların sırasını kaybetmemek için toplantı ya da sunuşlarda kullanılan görsel malzemeler arasındadır.</p>	<p>*Konusmacı yeri geldiğinde sunuş boyunca dinleyicilerden gelen bilgileri ekleyebilir.</p> <p>*Bir sayfada 10 satırdan fazla yazı bulunmamalı, yazı okunaklı olmalıdır. Her bir sayfanın açıklanması için konuşmacı kendisine üç dakikalık süre tanınmalıdır.</p> <p>*Renkli işaretler ve grafikler konuların vurgulanmasını sağlar ve yazı levhalarını daha ilgi çekici hale getirir.</p> <p>*Yazı levhaları ve içerdikleri yazılar uygun ölçülerde olmalıdır. Tablonun kendisi herkesin rahatça görebileceği büyüklükte olmalı, satır aralarında yeteri kadar boşluk bırakılmalıdır.</p> <p>*Yazı levhasının yerleştiriliş açısı dinleyiciler tarafından görülebilecek şekilde ayarlanmalıdır.</p> <p>*Yazılan sayfayı çevirmeden önce varolan bilgilerin okunabilmesi için dinleyiciye zaman tanınmalıdır.</p> <p>*Konusmacı dinleyicilere bakmalı ve levha yazılarını kapatmamalıdır.</p>	<p>*Yazı tahtalarından farklı olarak, döner levhalarda kullanılan kağıtlardaki yazılı bilgiyi korumak daha kolaydır.</p> <p>*Konusmacıya sunuşa dair bir çerçeve ve sağlar ve konuşmanın hızını ayarlamasına yardımcı olur</p> <p>*Gelecekte kullanılmak amacıyla saklanabilirler.</p> <p>*Yazı levhası sunuşa kendiliğindenlik katar. Akla gelen notların yazılmasına olanak sağlar.</p> <p>*Önceden hazırlanabilirler ve sunuş sırasında gerektiğinde kullanılabilirler.</p> <p>*Maliyeti fazla değildir.</p> <p>*Taşınması kolaydır.</p> <p>*Aynı bir aydınlatma sistemine ihtiyaç duyulmaz.</p> <p>*Dinleyicilerin konu ile ilgili olmasını sağlar.</p> <p>*Görsel malzeme türleri arasında en ucuzlarından biridir.</p>	<p>*Kalabalık bir dinleyici topluluğu için uygun değildir.</p> <p>*Sehpa kullanılarak, elde, dinleyicinin önünde sunuş esnasında hazırlanan tabloların gelecekte de kullanılmak üzere saklanması güç, hasar görmeleri kolaydır.</p> <p>*Az sayıda dinleyicinin olduğu sunuşlarda etkilidir.</p> <p>*Sözel mesajın yerine geçmemeli, sadece onu destekler nitelikte olmalıdır.</p>
---	---	--	---

	<p>*Sunuş esnasında konuşmacının kollarını yazması ve işaret etmesi, sunuşu etkin kılar.</p>	<p>*Az zaman harcayarak, konuşmacı tarafından hazırlanabilir.</p> <p>*Profesyonel izlenim oluşturmada değişen ortama uygunluk önemlidir.</p> <p>*Dinleyicilerin sunuşa katılımı sağlanabilir.</p>	
--	--	---	--

**KAYNAKLAR:** Steve Mandel, *Effective Presentation Skills*, Revised Edition, Grisp Publication, 1993, ss.20-35.

Christine E. Bingaman, a.g.e., ss.73-88.

Fran Sayers, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., ss.128-138.

Robert B. Nelson & Jennifer Wallick, a.g.e., ss.81-92.

\_\_\_\_\_ "Bir Reklamcılık Töreni: Prezantasyon", *MediaCat*, Yıl:5, Sayı:36, Ocak 1998, s.7.

Marjorie Brody, "How I create and Give a Sales Presentation", <http://edge.org/resource/document/htmldocs/8815.htm>, Haziran 1998.

\_\_\_\_\_ "Presentation Skills", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html>, t.b.d.

## **G. SUNUŞUN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ AŞAMASI**

Sunuş için gereken planın oluşturulması ve hazırlığın tamamlanması ile sunuşun uygulanmasına yönelik çalışmalara başlanılmaktadır. Bu aşamada öncelikle sunuş prova edilmeli daha sonra sunuş gerçekleştirilmelidir. Sunuşun sunulmasında ise, konuşmacı sözsüz ve sözel yöntemlere özen göstermeli, sunuş öncesi ve sırasında yaşanan endişelerin üstesinden gelinmeli ve sunuş sonrası ya da öncesi sunuşa ilişkin bir değerlendirilme yapılmalıdır.

### **1. Sunuşun Prova Aşaması**

Bu noktada başarılı bir sunuşun gerçekleştirilebilmesi için konuşmacının sunuş öncesi prova yapması gerekmektedir. Bazı sunuş becerileri konusunda uzman kişilere göre bir sunuş için uzun bir süre mümkünse yedi ya da on gün prova yapılması, bir başka grup uzmana göre ise, sunuşun beş-altı kez prova edilmesi yeterli olmaktadır. Sunuşun provası yapıldıkça konuşmacı; sunuştaki boşlukları ya da aksaklıkları görebilmekte, seçtiği görsel malzemeleri deneyebilmekte, kendisine güveni artarak, konuyu özümsemesi sağlanmakta ve dinleyiciler önünde daha doğal davranabilmektedir.

Sunuşun prova edilmesi aşamasında konuşmacının başvurabileceği değişik yöntemler sözkonusudur. Provalar, sanki sunuşun yapılacağı mekandaki grubun önündeymiş gibi gerçekleştirilebilmektedir. Bu durumda provaların birinde, sunuş yapılacak olan mekanda ve sunuş sırasında kullanılacak olan görsel malzeme kullanılarak prova yapılmalıdır. Eğer sunuşun gerçekleşeceği mekan daha önceden kullanılamıyorsa, prova için benzer bir yerin bulunmasına çalışılmalıdır.

Her prova gerçek sunuşa biraz daha fazla benzetilmelidir. Bu nedenle provanın planlaması gerekmektedir. İlk önce, sunuş için ne kadar zamana sahip olunduğu dikkate alınmalıdır. Buna göre kaç prova yapılacağına, bunların nerede yapılabileceğine ve yardım istenip istenmeyeceğine karar verilebilir. Provaların gerçek sunuşa benzerliği; konuşmacının başarısızlık ihtimalini o oranda azaltmakta, konuşmacı sanki su-



nuşu daha önce defalarca yaptığını düşünmekte ve böylece sahne korkusunun üstesinden gelinebilmektedir.

Prova aşamasında yapılan her hata sonrası sunuşun başına yani giriş bölümüne dönülmemelidir. Böyle bir durum karşısında konuşmacı sunuşun bazı bölümlerini çok fazla tekrar etmişken (giriş), bazı bölümleri kendisine tanıdık gelmez (sonuç) ve sunuş esnasında daha zayıf kalabilir. Oysa konuşmanın her bölümü aynı oranda etkili bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

Bir ya da iki prova sonra, bir sonraki provaların süreleri hesaplanmalıdır. Bu şekilde sunuşun süre sınırı ve hızına ilişkin bir bilgi sahibi olunabilir. Konuşmacının bu noktada gerçek sunuşunda ulaşmak istediği hız düzeyine yakın konuşmaya çalışması gerekmektedir. Çünkü genelde gerçek sunuşlarda konuşmacılar provalara nazaran daha hızlı konuşma eğilimindedirler.

Yapılacak olan ilk provada, konuşmacı zihinsel bir taslak hazırlamalıdır. Provanın akışını içeren bu taslak yazılı olmayacağı gibi, kağıda geçirilerek ya da her ikisi bir arada kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. Sunuşun zihinde prova edilmesi için konuşmacının rahatlaması, oturması ve sunuşunun üzerinde odaklanması gerekmektedir. Bu şekilde sunuşta kullanılacak sözcükler düşünülmeli, kilit noktaları birbirlerine bağlayan geçiş cümleleri üzerinde yoğunlaşılmalı ve ihtiyaç duyulduğunda notlara bakılmalıdır. Eğer sunuş için ilk prova yazılı bir şekilde yapılacaksa, konuşma için hazırlanan metinden yararlanılmalıdır.

Hangi yöntem belirlenirse belirlensin, kişinin kendisi ile değil bir başkası ile konuştuğunu düşünmesi, sesini ve gerçek sunuşta kullanacağı kelimelerin aynısını kullanması gerekmektedir. Daha sonraki provalarda ise, konuşmacı konuşmasını ayakta, kürsü arkasında konuşacaksa yapay bir kürsü oluşturarak arkasında, sunuşun sözsüz unsurlarını vurgulayarak çalışması sunuşun başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Beden dili ile ilgili incelemelerin yapılmasında bir arkadaştan yardım alınabileceği (bu durumda dinleyicilerin göz teması ve konuşmacıya karşı takındıkları beden dili dışavurumlarını gözlemlemek de mümkün olabilmektedir) gibi, ayna karşısında provalar da gerçekleştirilebilmektedir. Bu şekilde dinleyiciler üzerinde olumlu bir izlenim yarat-

maya yardımcı olacak etkili beden dili dışavurumlarının hangileri olacağına da bir karar verilebilmektedir.

Sunuş öncesi yapılan provalar sonrasında, sunuşun orijinal sunumu için hazır bir duruma gelinmektedir. Sunuşlarda mesajın nasıl iletileceği, mesajın kendisi kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle konuşmak için ayağa kalkılan ilk andan itibaren, konuşmacı dinleyicilerine bir izlenim vermeye başlamaktadır. Sunuş becerilerinin kişisel imaj açısından önem taşıyan yönü de bu noktada başlamakta, olumlu bir izlenim yaratmak için sunuşların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Bunun için kişinin ilgi çekici, merak uyandırıcı, konunun uzmanı olduğunu belirten, dinlenmeye değer, zeki ve esprili kişiliğini dinleyicilerine mümkün olan en iyi biçimde yansıtması gerekmektedir.

## **2. Sözsüz İletişim Yöntemleri**

Başarılı bir sunuş gerçekleştirebilmek için sözsüz iletişim yöntemleri kapsamında gerçekleştirilmesi gereken ilk çalışma, zamanında sunuş yerinde olmaktır. Bu nedenle sunuş için gereken düzenlemeleri kontrol etmek, düşünceleri toparlamak ve gerek duyulacak başka şeyleri yapmak için, sunuş yerine erken gidilmesi gerekmektedir.

Konuşmacı kürsüye ya da konuşmasını nerede yapacaksa oraya yöneldiğini an, dinleyiciler önemli bir konuşmanın başladığını ve dinlemeleri gerektiğini düşünmelidirler. Bu noktada konuşmacı için yararlı olacak bir konu, konuşma için sırasını beklerken, bacak bacak üstüne atmaması olacaktır. Çünkü ayağa kalkıldığı zaman bacakların uyuşmuş olması ile karşılaşılabilir.

Konuşmaya sunuşun gerçekleştirileceği mekandaki insanları selamlayarak başlanmalı, konuşmacı dinleyicilere bir başka kişi tarafında tanıtıldıktan sonra, (bazı durumlarda kişinin kendi kendisini tanıtmaması gerekmektedir, bunun için metnin giriş bölümünde düzenlemeler yapılmalıdır) sonra, oturuma başkanlık eden kişinin selamlanarak sunuşa başlanması gerekmektedir.

Sunuşun ilk dakikalarında konuşmacının dik durması ancak katı görünmemesi gerekmektedir. Deneyimli konuşmacılar konuşurken dinleyicilerin ve salonun hakimiyetini elde etmek için yürümeyi tercih etmektedirler, fakat bu noktada sınırlı adımlar atmamaya dikkat etmek gerekmektedir. Dinleyicilerle ilk andan itibaren göz temasının kurulması da önem taşımaktadır. Geniş bir dinleyici kitlesi önünde konuşuluyorsa, tüm dinleyicilerle tek tek göz temasının kurulması zor olmakta ancak etkili bir sunuş için gerekmektedir.

Konuşmacının sahnedeki ya da sunuşu gerçekleştireceği yerdeki pozisyonu da, ilk izlenim oluşturma aşamasında sahneye çıkışı kadar etkili olmaktadır. Dikkatlerin odak noktası sahnenin ya da konuşma yapılan mekanın dinleyicilerin tam önünde yer alan orta açıklık noktasıdır. Konuşma yapılırken konuşmacı bu alanda hareket etmemelidir, böylece dinleyicilerin dikkatlerinin dağılmasını engelleyebilir. Hiç hareket etmeden duran bir konuşmacının söyledikleri orijinal fikirler de olsa, dinleyicilerin dikkatini çekmesi zor olmaktadır. Buna ek olarak, sağa, sola ya da dinleyiciye doğru hareket etmek komik bir konunun anlatılacağına, dinleyici ile aradaki mesafenin kaldırılmak istendiğine ya da önemli bir noktaya değinileceğine ilişkin sözsüz mesajlar içermektedir. Bu şekilde, konuşmacı ayrıca notlarına ihtiyaç duymayan ve sunuşun hakimiyetini elinde tutan bir izlenim yaratabilecektir.

Başarılı bir şekilde yürütülen bir sunuş, konuşmacının bazı hareketleri ile istenilenin tam tersi bir etki yaratabilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birkaç problem yaratabilecek nokta şöyle sıralanabilmektedir<sup>237</sup>:

- Konuşmacının öne arkaya ya da sağa sola doğru sallanması,

---

<sup>237</sup> Müjde Ker, "Başarılı Sunumların Çıkış Noktası", *MediaCat Yazarlarından Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. 2000, ss.156-157.

- Konuşma yapılırken konuşmacının farklı yönlere doğru birer adım atarak, kararsız bir görüntü sergilemesi,
- Konuşurken cepteki bozuk paralarla oynamak,
- Konuşma yapılırken bilezik, bileklik ya da diğer takıları çekiştirmek,
- Saça dokunmak,
- Eldeki çeşitli objelerle (markör, pointer vb.) oynamak,
- Kürsüye ya da arkasında sunum yapılan masaya sıkı sıkı tutunmak,
- Gözleri sabit bir noktaya dikmek,
- Kaşları çatmak,
- Parmakları birbirine kenetlemek ya da baş parmakların birbirlerinin üzerinden sürekli hareket ettirilmesi,
- Parmaklarla tempo tutmak,
- Sürekli düştüğü düşünülen gözlükleri kaldırmak.

Sayılan problemler prova aşamasında düzeltilmesi mümkün olan davranışları içermektedir. Bu nedenle sunuş öncesi gerçekleştirilen provalar aşamasında farkına varıldığında sorunun üstesinden gelinebilmektedir.

Konuşmacı açısından kendi sözsüz iletişim mesajlarını kontrol etmek kadar, dinleyicilerden hissettiklerini belirleyebilmek üzere geribildirim olarak gelen mimikleri ve jestleri değerlendirerek, yorumlamak da önem taşımaktadır. Bu bağlamda dinleyicilerin oturdukları yerlerde sürekli hareket etmesi, etraflarındaki kişilere bakmaları, dikkat dağıtıcı nesnelere olarak nitelendirilen kalem, kağıt vb. nesnelere ilgilenmeleri, sıklıkla saatlerine bakmaları ya da esnemeleri, konuşmacının konuşmasını tamamlamasının ya da tekrar dikkati toplaması için birşeyler yapmasının zamanın gelmiş olduğunu belirten sözsüz geribildirimler olmaktadır.

Sıkıntı ve/veya aynı fikirde olmama işaretleri konuşmacı tarafından takip edilmelidir. Eğer dinleyiciler kolları göğüslerinde kenetlenmiş, çatık kaşlar ve göz temasından kaçınan bir tavır sergiliyorlarsa, konuşmacı ile aralarındaki iletişimin koparıldığından, anlatılanlardan ya da konuşmacıdan olumsuz yönde etkilendiklenmiş olduklarını sözsüz olarak iletmektedirler. Bu tür belirtilerle karşılaşıldığında, konuşmacının başvurabileceği farklı yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları; bir ara vermek, dikkat çekmek için konu ile ilgili bir örnek vermek, soru sormak ya da komik bir öykü anlatmak vb.dir. Konuşmacı eğer dinleyicilerin ilgisini tekrar çekmede başarılı olursa, onlardaki beden dili kullanımlarındaki farklılığı, rahatlamayı gözlemleyebilmektedir. Böyle bir durumda dinleyiciler konuşmacıya doğru yönelecek, öne doğru eğilecek, kenetlenen kollar açılacak, göz teması kurulacak ve yüzlerde bir gülümseme rahatlamış beden diline eşlik edecektir.

Sözsüz iletişimin sesli yönü olan paralinguistik özellikler, sunuşlarda incelenmesi gereken bir başka konuyu oluşturmaktadır. Bu bağlamda incelendiğinde sesli anlatımın başlıca öğelerinden ses hacmi, ses perdesi, tonlama, sesin kalitesi, hız ve lehçeye sunuş becerileri kapsamında değinilmesi gerekmektedir. Sunuşlarda dikkat edilmesi gereken paralinguistik özellikler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir <sup>238</sup>:

- Ses hacmi: Dinleyiciler konuşmacıyı duyamazlarsa, aralarında etkili bir iletişim ortamı oluşamayacaktır. Bu nedenle konuşmacı sesinin hacmini salonun büyüklüğüne göre ayarlamalı ve en son sıranın duyabileceği şekilde sesinde düzenlemelere gitmelidir. Ses hacmi, konuşmacının psikolojik durumunu koşullandırmaktadır. Heyecan, depresyon, korku ve öteki duygular sesli anlatımın duyarlılığını artırabilmekte ya da azaltabilmektedir. Bu nedenle, konuşmacının psikolojik durumunun bilincinde olması, konuşma sırasında bunu telafi etmesi gerekmektedir.

Yüksek ses, fikirleri vurgulamak amacıyla etkili biçimde kullanılabilir. Buna karşılık, gereksiz yere sesi yükseltmek mesajdan çok şey götürebilmekte ve dinleyicileri rahatsız edebilmektedir. Öte yandan bazı insanlar yumuşak

<sup>238</sup> Matthew J. Smith, "Chapter 13: Peparing for Public Presentation", <http://oak.cats.ohiou.edu/~dewire/ppp.html>, 21 Ocak 1997.

tarzla konuşmayı tercih etmektedirler. Bu da sanki sunuşun gerçekleştirildiği mekandaki dinleyicilerin varlığının farkında olunmadığı izlenmi yaratmaktadır. Bu konuşmacılar ses hacimleri ya da ses tonlarında değişiklik yapmadıkları için, konuşma biçimleri dinleyiciler tarafından monoton olarak algılanmakta, dikkatler dağılmakta ya da sinirlenebilmektedirler.

- **Ses perdesi:** Ses perdesini, ses titreşimlerinin saniyedeki hızı belirlemektedir. Etkili konuşmacılar anlamı güçlendirmek ve kullandıkları sözcüklere canlılık kazandırmak amacıyla seslerini alçaltmakta ya da yükseltmektedirler. Örneğin, çöşku ya da endişe çoğunlukla yüksek perdeden bir sesle aktarılmakta; üzüntü ya da vurdumduymazlık ise düşük titreşimli bir tonda ifade edilmektedir. Ses perdesinin uygun kullanımı anlamı belirginleştirebilmekte, dikkat yoğunluğunun sürdürülmesini sağlayabilmekte ve sunuşa ilgi yaratabilmektedir.
- **Hız:** Dinleyiciler konuşmanın çabuk olduğu yorumunu yaparlarsa, bunun anlamı çoğunlukla düşüncelerin ve sözcüklerin hızlı bir şekilde sunulduğu şeklinde olmaktadır. Konuşmacının, sözcükleri söyleme hızının farkında olması ve bunu kontrol etmesi gerekmektedir. Konu karmaşık olduğu zamanlarda ise, konuşma hızının temposu düşürülmelidir.
- **Kalite:** Kalite, konuşmacının sesinin kendine özgünlüğünü ifade etmektedir. Sesin kalitesini belirleyen büyük ölçüde, vücutta sesin çıkmasından sorumlu olan ses aygıtlarının biçimi, esnekliği ve konumlandırılmasıdır. Ancak duygusal ve fiziksel durumlar da sesin kalitesi üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, faranjit hastasının ses kalitesi farklı özellikler içerecektir. Benzer şekilde stres altındaki bir konuşmacının ses kalitesinde de düşüşler gözlemlenebilecektir.
- **Tonlama ve telaffuz:** Tonlama, konuşma seslerinin yapısını belirtmektedir. Telaffuz ise, seslerin sözcükler içinde kaynaşması olarak tanımlanmaktadır. En yaygın kullanılan telaffuz biçimlerini saptamakta konuşmacıya yardımcı olabilecek olan bir sözlük olabilmektedir. Tonlama problemleri, bir sesin yerine bir başkasının ge-

çirilmesini, ses atlamalarını –örneğin, ne haber yerine n’aber- ve ses eklenmesini –örneğin, elektrik yerine elektirik- içermektedir.

Sunuşlardaki sözsüz iletişim mesajlarından bir diğeri, sunuş programına uygun davranmak, bir başka deyişle zamanı yönetmektir. Bir konuşmacı sunuşa geç kalır ya da sunuşu geç bitirirse, dinleyiciler konuşmacının kendisini daha güçlü bir mevkide gördüğünü düşünebilmektedir. Bu nedenle, bir sunuşu programlamak dinleyicilere saygı duyulduğunu göstermektedir. Başlangıç ve bitiş zamanları, bu bağlamda en küçük noktasına kadar belirlenmeli, programa bağlılık tüm koşullar altında sürdürülmelidir. Konuşmaya geç başlanılırsa ya da önceden belirtilen zamanlarda ara verilmezse, bu durum sunuşun içeriğini geri plana itebilmekte, benzer şekilde sunuş bir saat olarak programlanmışsa ve zamanında bitirmemişse dinleyiciler bir saatin sonunda konuşmacıya olan dikkatlerini yitirmeye başlamaktadırlar.

### **3. Sözlü İletişim Yöntemleri**

Sunuşlar sözel açıdan incelendiklerinde, konuşma tarzı, dinleme ve soru sorma yollarına değinilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda üzerinde durulacak ilk konuyu konuşmanın tarzı oluşturmaktadır. Sunuşun tarzı konuşmacıdan konuşmacıya değişiklik göstermektedir. Bilgilendirici türde bir sunuş yapan kişi istatistiki verilere dayanan bir tarzı benimserken, eğlendirici türde bir sunuş gerçekleştiren konuşmacı konusunu sohbet eder biçimde aktarabilmektedir. Etkili, hatırdaki kalan ve konuşmacı hakkında olumlu imaj yaratan sunuş tarzı ise, normal sohbet tarzı olmaktadır.

İnsanlar kendilerini sohbet sırasında, bir gruba karşı yapılan sunuş sırasındakine oranla daha rahat hissetmekte ve buna bağlı olarak daha canlı ve doğal konuşabilmektedirler. Bu nedenle bir arkadaşlar yapılan sohbet esnasında kullanılan beden dili ve konuları açıklarken kullanılan yöntemler önceden belirlenmeli, dinleyicilerden her biri konuşmacının sanki yalnız kendisi ile konuştuğu izlenimine kapılmalıdır. Sunuşun açık ve doğal bir dille sürdürülen bir iletişim biçimi olduğunun düşünülmesi, ayrıca dinleyicilerle kişisel ilişkiler kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

Sunuşlara ilişkin sözel yöntemler kapsamında üzerinde durulması gereken ikinci konuyu dinleme becerisi oluşturmaktadır. Günlük hayatta anlaşma adına dinlemek büyük rol üstlense de, diğer temel iletişim becerileri kadar üzerinde çalışılan bir konu olamamıştır. Oysa iletişim kopukluklarında yatan temel neden sahip olunan yetersiz düzeydeki dinleme becerisi olmaktadır Çünkü iş hayatındaki başarının büyük bir bölümü, aktarılan mesajların ne kadar iyi ve dikkatli dinlendiği ile doğru orantılıdır. Araştırmalar gün içinde uyanık olarak geçen zamanın yaklaşık %80'nini iletişim kurarak ve bu zamanın en az %45'ini de dinleyerek geçirildiğini ortaya koymaktadır.

Dinleme becerisi belirli aşamaların izlenmesi yolu ile artırılabilir. Sözü edilen bu aşamalar; duymak, yorumlamak, değerlendirmek ve tepki vermektir<sup>239</sup>:

- Duymak, dinleme sürecinin ilk aşamasında yer almaktadır. Bu düzeyde, basit olarak sadece mesajı duymak için dikkatin yoğunlaştırılması gerekmektedir. Eğer bir sorunun ya da cümlenin muhatabı olan kişi bu cümleyi doğru bir şekilde algılayıp, hatırlayabiliyorsa, mesaj duyulmuş olmaktadır.
- Dinleme sürecinin ikinci aşaması duyma yolu ile alınan mesajı yorumlamaktır. Konuşan kişinin söylediklerini farklı bir şekilde algılayıp, yorumlamak yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. İnsanlar bazen söylenenleri geçmiş deneyimleri, bilgileri, kelime hazineleri, kültür düzeyleri, tutumları ya da mesajı doğru dinlemelerine dayanarak yanlış yorumlama hatasına düşmektedirler. Bu aşamada arzulanan her türlü önyargıdan uzak söylenenlerin yorumlanmasıdır.
- Üçüncü aşamada, mesaj doğrultusunda mesajın muhatabı durumundaki alıcının ne yapması gerektiği konusunda bir değerlendirme yapması gerçekleşmektedir. Değerlendirme aşamasında verilen kararlar dinleme sürecinin en önemli yönünü oluşturmaktadır.
- Dinleme sürecindeki en son aşamada ise, duyulanlara bir tepki verilmesi gerekmektedir. Bu konuşan kişinin, mesajının anlaşılıp anlaşılmadığı ya da söylenen-

---

<sup>239</sup> Amy Bly ve Robert W. Bly, "Effective Listening", <http://www.commerce.cocordio.ca.com/>, Mart 1997.



lerle ilgili sahip olunan fikirlerin öğrenilmesini sağlamaya yarayacak olan sözel ya da sözsüz ifadelerin beklenilmesidir.

Etkin ve doğru dinleme; öğrenme, etkileme, ikna etme, yardımcı olma, ilgilenme vb. amaçlara hizmet etmesi nedeni ile insan yaşamında büyük yer tutmaktadır. Etkili kişisel imaj sahibi olduğu gözlenen kişiler, yarattıkları bu ünü bir dereceye kadar, çevrelerine gösterdikleri özen sayesinde kazanmaktadırlar. Çevredeki kişilere gösterilen özenin en büyük göstergelerinden biri ise, söylenenlerin dinlenmesi ve uygun tepkilerin verilmesinden geçmektedir. Bu yüzden de kişisel imaj oluşturmada dinleme, iletişim becerilerinin arasında geliştirilmesi gereken temel noktalardan birini oluşturmaktadır.

Kişilerarası iletişim ve etkili kişisel imaj oluşturma önemli rol üstlenen dinleme becerisinin iki türünün üzerinde durulması gerekmektedir. Dinleme becerilerinin iki türü, pasif ve aktif dinleme olarak adlandırılmaktadır. İletişim sürecinin etkinliği açısından her iki tür de kullanılmalıdır. Belirtilen dinleme biçimleri ve özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>240</sup>:

Pasif dinlemede; dikkatli suskunluk ve en az yanıt verme kullanılmaktadır. Diğer kişinin fikirlerini istediği gibi ifade etmesine izin verilmekte, konuşan kişi uzunca bir sözlü etkileşim beklememektedir. Bu tür bir dinlemede, dinlenildiğine dair verilecek geribildirim; suskunluk, “yaa!”, “neden?” ya da “birşeyler daha söyle” gibi tek bir sözcük olabileceği gibi, gülümseme, göz teması ya da baş hareketi gibi sözsüz bir karşılık da kullanılabilir.

Aktif dinlemenin gerçekleştirilmesi, pasif dinlemeye oranla daha zor olmaktadır. Bu tür bir dinlemede dinleyici konuşmadan daha çok şey istemekte, bu da konuşmacıyı yormaktadır. Aktif dinleme konuşan kişinin duygularını paylaşarak dinlemeyi ifade etmektedir. Konuşanın ifade ettiği konuların anlaşıldığının, ona gösterilmesi gerekmektedir. Bu durum da söylenenler geriye yansıtılarak gerçekleştirilmektedir. Geriye yansıtma açıklama istemeyi, anlamı yeniden ifade etmeyi ya da aktarmayı, duyguları yan-

---

<sup>240</sup> Müjde Ker, “Müşterilerle Etkin İletişim Kurmak”, *Babıali Magazin*, Y1:9, Sayı:107, Mayıs, ss.32-33.

sıtmayı ve henüz yeni açıklanan temel fikirleri özetlemeyi kapsamakta ve kişilerarası iletişim bazında gerek ilişkilerin kurulması, gerek empatik iletişim kurma açısından önem taşımaktadır.

Soru sorma yolları sözel yöntemlerden üçüncüsün oluşturmaktadır. Bu durumun temelinde yer alan neden konuşmacının elindeki güçlü araçlardan birisi olarak soruların görülmesi olmaktadır. Çünkü sorular hem konuşmacı hem de dinleyiciler açısından çeşitli işlevleri yerine getirebilmektedirler. Sözü edilen işlevler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>241</sup>:

- Nedenleri saptamak,
- Tepkileri açığa çıkarmak,
- Öneriler almak,
- Dikkati yoğunlaştırmak,
- Geri besleme elde etmek,
- Karşıt görüşleri ortaya çıkarmak,
- Yaratıcılığı kamçılama,
- Tartışma ortamı yaratmak,
- Ortak bir platformda buluşmak,
- Sunuş performansını eleştirmek,
- Üzerinde durulabilecek yeni alanlar keşfetmek,
- Dinleyicilerin anlama derecesini değerlendirmek.

---

<sup>241</sup> Ian Mackay, *Soru Sorma Sanatı*, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997, ss.9-30.

Bir sunuşun dinleyicilerin soru sormasına yol açmamasına az oranda rastlanılmaktadır. Çünkü, bazı özgül noktaların açıklığa kavuşturulmasına ya da konu ve/veya konuyla ilgili bir alan hakkında daha fazla şeyler duymaya ihtiyaç duyulabilmektedir. Dolayısıyla, sorulara etkili biçimde yanıt verme becerisinin geliştirilebilmesi için, konuşmacının soru sorma sürecinin dinamiklerini tanınması gerekmektedir.

İki tür soru biçimi sözkonusudur. Bunlar dolaylı ve dolaysız soru türleridir. Dolaysız sorular özgül bir konuyu ortaya atmaya yöneltilir. Bu tür sorular, karşılıklı etkileşimi ya belirli bir yöne çevirmekte ya da aynı noktada toplamakta etkin olmaktadır. Dolaysız soruların gerçek verilerin elde edilmesinde yararı dokunmaktadır. Bu sorular, “evet”, “hayır” şekline ya da kısa bir cevapla yanıtlanabilmektedir. Örneğin, “bir önce gösterilen slayttaki veriler Ocak ayına mı aitti?”

Dolaylı sorular açık uçludurlar. Cevap vermeden önce konuşmacının yanıt üzerinde düşünmesi gerekmektedir. Bu sorular daha fazla bilginin açığa çıkmasına yol açarlar. Örneğin, “önceki slaytta gösterilen satış rakamlarına nasıl ulaştınız?”

Sorulacak soruların türleri kadar zamanları da önem taşımaktadır. Zaman çok kısıtlı değilse, konuşmacı sunuş sonunda ya da kilit noktaları vurguladıktan sonra dinleyicilerden öğrenmek istedikleri konularda ya da noktalarda sormalarını istemelidir. Bu yapılmadığı takdirde ise, akıllarına takılan noktaların yanıtını alamayan dinleyiciler huzursuzlanmaya başlamakta ve dikkatleri dağılmaktadır. Soruların sorulmasını sağlamak için konuşmacı; “devam etmeden önce, buraya kadar söylediklerin hakkında bir sorusu olan var mı?” şeklinde bir soru sorabilmektedir.

Bazı durumlarda, soruların sorulması sunuşun sonunda gerçekleştirilmektedir. Böyle bir durumda, konuşmacı bunu konuşmasının başında belirtmeli ve konuşmanın sonunda bütün sorulara yanıt vermek için zaman ayracağını söylemelidir.

Sorulara yanıt verirken konuşmacının takınacağı tutum, sunuşun başarısı ve konuşmacının yaratacağı izlenim açısından önem taşımaktadır. Aşağıda yer alan bazı noktalar belirtilen konuda yardımcı fikirler içermektedir <sup>242</sup>:

- Konuşmacı sorular karşısında savunmaya çekilmemelidir. Sorulara yanıt verme fırsatı bulmaktan memnun oldunduğu dinleyicilere sözel (“bu soruyu sorduğunuza memnun oldum? vb.) ve sözsüz (soru sorulurken gülümseyerek) olarak belirtilmelidir.
- “Bilmiyorum” şeklinde bile olsa sorulan her soruya yanıt verilmelidir. Yanıtı bilinmeyen bir soru sorulacak olursa, bunu öğrenip daha sonra yanıt verileceği söylenmeli ve bu yapılmalıdır. Çünkü bu noktada konuşmacının saygınlığı ve imajının zedelenmesi söz konusu olmaktadır.
- Sunuş içinde daha sonra değinilecek bir konuda soru gelirse, konuşmacı konuşma içinde o konuyu ele alacağını söylemelidir.
- Konuşmacı sorulan soruların kendisini ana konudan ayırmasına izin vermemelidir. Böyle bir soruya kısa bir yanıt verildikten sonra konuya dönülmelidir.
- Dinleyicilerle tartışmaya girilmemelidir, bu durum dinleyicileri konuşmacıya karşı olumsuz tavır takınmalarına yöneltebilir. Bu nedenle tartışma doğurabilecek bir soruya kısaca yanıt verildikten sonra başka bir soruya geçilmelidir.
- Sorulan soruları konuşmacı bir kez de kendisi sözel olarak tekrarlamalıdır. Bu şekilde hem konuşmacı, hem de dinleyiciler soruyu doğru anladıklarından emin olabilmekte, hem de konuşmacı sorunun yanıtını düşünmek için zaman kazanmaktadır.
- Konuşmacı sunuş metnin hazırlarken gelebilecek soruların neler olabileceği üzerinde düşünmeli ve bunlara uygun yanıtları önceden hazırlanmalıdır.

---

<sup>242</sup> Fran Sayers, Christine E. Bingeman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e, s.147.

#### 4. Sunuşlara İlişkin Yaşanan Endişeler

Sahne korkusu (*stage fright*) bir başka deyişle sunuş endişesi, sunuş için yapılan hazırlıkların herhangi bir aşamasında ya da sunum sırasında, konuşmacıların karşısına çıkabilecek engellerden birisi ve konuşmacının vucudunu sunuş için hazırlama yoludur. Kişisel imaj çalışmalarında, hitap edilen kitleyi etki altına alabilme becerisi önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle sunuşlarda etkinlik sağlamayı hedefleyen ve bu Şekilde kişisel imaj çalışmalarına katkıda bulunmak isteyen kişiler, ilk aşamada sunuş becerilerinin etkinliğini zedeleyebilecek olan sahne korkusunun ne olduğu, başa çıkmak için neler yapılması gerektiği ve konuşmacının hissettiği korkuyu nasıl kendi lehine çevirebileceği konularını üzerinde çalışmalar gerçekleştirmelidir.

##### a. Sahne Korkusunun Anlaşılması

Sunuşun gerçekleşmesi için tüm hazırlıklar tamamlamış ve konuşmacı sunuş yapacağı kürsüye, masaya ya da platforma doğru yürümekte, ancak birden ağzında bir kuruluk, avuç ilerinde terleme ve yoğun bir bulantı hissi başlıyor. Sunuş konusunda deneyim sahibi olan konuşmacılar, bu durumun sahne korkusundan kaynaklandığını kolaylıkla belirleyebilmektedirler.

Sahne korkusu tanım itibariyle, konuşmacının yapacağı konuşmayı düşündüğü an hissettiği sinirlilik, gerginlik hissine verilen addır. Konuşmacının vucudu, sunuş için kendisini sahne korkusu aracılığı ile hazırlamaktadır. Gerçekleştirilecek olan sunuşun önemi artıkça sahne korkusu da doğru orantılı olarak artmakta, ancak çoğu zaman hissedilen korku kürsüye kadar devam etmekte ve konuşmaya başlandığında otomatik olarak geçmekte, ayrıca hissedilen korkunun konuşmacının dinleyicileri tarafından belirlenmesi oldukça zor olmaktadır.

Sahne korkusunun belirtileri, sunuş konusundaki başarıları ile n yapmış konuşmacılar ve sanatçılar tarafından bile yaşanmaktadır. Ancak sahne korkusu çoğu kez sürekli hissedilen bir endişe olmamakta, bazen ortaya çıkmakta, bazen de uzun bir dönem yaşanmamakta, ama hiçbir zaman tümü ile yok olmamaktadır. Sahne korkusunun

hiçbir zaman tümüyle ortadan kalkmamasının yanında, kendisine özgü bir özelliği de kurtulmaya çalışıldıkça, konuşmacının sahne korkusuna daha fazla kapılabilmektedir. Bu nedenle sahne korkusu ile başatme aşamasında yapılması gerekenler; bu korkunun hemen her konuşmacı tarafından hissedilen normal bir duygu olduğunu düşünmek, hissedilen olumsuzlukla rahat edebilmeyi öğrenerek hissedilen korkuyu her zaman göz önünde bulundurarak kontrol altında tutmak ve konuşma sırasında geçeceğini bilmektir.

Sunuş endişesi, konuşmacı üzerinde her ne kadar bir gerginlik yaratıyor olsa da, aslında sunuşun enerjik ve coşkulu olmasına yardımcı olan bir etken olarak görülmektedir. Sahne korkusu ile başatmenin ilk safhasında, konuya olumlu açıdan bakmak denenmelidir. Korku, bu yolla konuşmacının lehine çevrilebilmektedir.

Sahne korkusunu yenmeyi bu şekilde başarılı, etkili sunuşlar gerçekleştirilmeyi hedefleyen konuşmacı, öncelikle gerçekleştireceği sunuşun ilk aşaması olan hazırlık döneminde daha fazla çalışarak, eksikliklerini giderme yoluna gitmelidir. Daha fazla hazırlanmanın yanında, hissedilen korku yenilemiyorsa, konuşmacının endişe-başarı ilişkisi üzerinde yapılan araştırmaların bulgularını gözönünde tutması gerekmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; sahne korkusu refleksleri keskinleştirmekte, enerjiyi en yüksek seviyeye ulaştırmakta ve konuşmacının gözüne pırlı, yanaklarına renk katmaktadır<sup>243</sup>. Sonuç olarak konuşmacı, dinleyicilerinin gözünde daha sağlıklı, dinamik bir izlenim yaratmakta, karizmatik ve fiziksel açıdan çekici olarak değerlendirilebilmektedir.

Sahne korkusu yaşayan kişilerin gerginliklerinin yanısıra, bu korkuya hissetmeyen bir konuşmacı da, konuşması esnasında bazı olumsuzluklarla yüzleşmek zorunda kalabilmektedir. Sözü edilen olumsuzluklardan bazıları; konuşmacının konusunu çok iyi bildiğini düşünerek yeterli düzeyde konuşması için hazırlanmaması ve sunuşun heyecanına varamamasıdır. Sahne korkusu hissetmeyen bir konuşmacı; uygunsuz olma, dinleyiciyi gücendirme, kötü mizah kullanma, tutarsız ve dinleyicinin tepkisinden habersiz olma vb. tehlikelerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Tüm belirtilenlere ek

olarak içindeki konuşma istediğini yitiren bir konuşmacının sunuşu da, en az konuşmacı kadar dinleyicilerin zihinlerinde iz bırakmayan sıradan, monoton olarak tanımlanabilecek, sunuş ile yaratılmak istenen izlenim tam tersi yöne kayabilecektir.

#### **b. Sahne Korkusunun Belirtileri**

Sahne korkusunun olumlu etkilerini kendi yararlarında çevirmeyi arzulayan konuşmacıların bu noktada başvurabilecekleri bazı yollar mevcuttur. Önerilen yollarla sahne korkusunu kontrol etmek mümkün olabilmektedir. Bu aşamada öncelikle sahne korkusunun belirtilerinin neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Sahne korkusunun çok sayıda belirtisi vardır ve bunlar arasından en sık rastlanılanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kuruyan dudaklar,
- Yaşanan suskunluk,
- “Eee” ve “mmm” gibi dolgu sesleri,
- Terleyen eller,
- Bulantı hissi,
- Boğazın kuruması,
- Soğuk eller,
- Hızla atan nabız,
- Titreyen eller,
- Kalp çarpıntısı,
- Nefes darlığı,
- Aşırı terleme,
- Hızlı konuşma,
- Sert ya da titrek kaslar,
- Sesin çatallaşması,
- Aşırı beden hareketleri,

---

<sup>243</sup> Alfred Tack, *How To Overcome Nervous Tension And Speak Well In Public*, Cedar Books, Great Britain, 1995, ss. 21-24.

- Cepteki bozuk paralarla oynama,
- Birbirine vuran dizler,
- Titreyen dudaklar.

Hissedilen sahne korkusuna ilişkin belirtilerin bazıları ve bu olumsuzlukları konuşmacının yararına olacak şekilde geliştirme yolları aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>244</sup>:

- **Suskunluk:** Sunuş başlamadan önce, konuşmacı ses tonu ayarlamalı ya da konuşmaya başlamak için beklerken kendi kendisine mırıldanmalıdır. Sunuşun ilk kelimelerini tekrarlamak, hem girişin etkili bir biçimde yapılmasına, hem de sesin tonunun nasıl olduğunun ölçülmesine yardımcı olur. Bazı durumlarda sunuşun ortalarına gelindiğinde konuşmacı, konuşmaz hale gelebilir. Bu noktada konuşmacının yapması gerekenler; yaşadığı olumsuz duyguyu kabullenerek, derin bir nefes alması ve konuya kalındığı yerden başlanarak devam etmektir. Dinleyiciler arasındaki bir arkadaşın ya da tanıdık kişinin yüzüne yoğunlaşmak ve sadece bu kişi ile konuşulduğunu düşünerek rahatlamak da böyle bir durumda başvurulabilecek yollar arasında yer almaktadır.
- **“Eee” ve “Mmm” vb. Dolgu Sesleri:** Konuşma sırasında karşılaşılan herhangi bir duraklamayı doldurmak üzere dolgu seslerini kullanmak, düzeltilebilmesi en zor özellikler arasında görülmektedir. Dolgu seslerinin aşırı düzeyde kullanılması, durumun bir alışkanlık haline dönüşerek, konuşmanın akıcılığı ve konuşmayı gerçekleştiren kişiye duyulan ilginin azalmasına yol açmaktadır. Yapılacak provalarla azalması sağlanan bu özellik, genellikle daha fazla özenerek konuşma istemi içinde ya da ne söylemek istediğinden emin olmayan kararsız konuşmacıların hataları ara-

<sup>244</sup> Bkz. Robert B. Nelson & Jennifer Wallick, a.g.e., ss.35-40; Alfred Tack, a.g.e., ss.23-39; Tom Antion, “Persuasive Speaking’s Role On Your Sales” <http://www.salesdoctors.com>., Mayıs 1999.; Tom Antion, “Pre-Planned Ad-Libs Let You Be Spontaneous”, <http://www.salesdoctors.com>., 20 Temmuz 1998.; Tom Antion, “Stage Fright Strategies”, <http://www.antion.com/articles/room.htm>., 20 Nisan 1998.; \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, “Presentation Skills”, <http://spider.hcob.mich.edu/~bowman/present.html>., t.b.d.



sında bulunmaktadır. Karşılaşılan bu tür bir sorunun çözümü için yapılması gerekenler; konuşmacının kendi sesini dinlemesi, konuşma esnasında değil, konuşma öncesinde düşüncelerini planlaması ve provalarla ortadan kaldırılmasına çalışmak olarak sıralanabilmektedir.

- **Söyleneceklerin Unutulması:** Konuşmacılar bazen heyecandan ne söyleceklerini unutabilmektedirler. Sunuş sırasında karşılaşılabilecek bu durumu önlemek için konuşmacının bir stratejiyi uygulaması önerilmektedir. Buna göre aşağıda yer alanlar benimsenebilecek ve gerektiğinde kullanılabilir bazı özel teknikler olarak belirtilebilmektedir:

- “Bu konu bir süre için aklımdan çıktı” vb. söyleneceklerin unutulduğunun kabul edildiğini belirten bir cümle ve devamında “ancak diğer nedenlere göz atabiliriz” şeklindeki bir ifade ile desteklendiğinde, konuşmacının konusuna vakıf olması aşamasında bir sorun yaşamadığına, sadece sahne korkusu nedeni ile belirteceği noktayı unuttuğu ve tekrar bu noktaya değineceğine ilişkin bir bilgi sağlamaktadır.
- Son söylenenlerin tekrarlanması, ana düşüncenin tekrar vurgulanması ya da kişisel bir örnek verilerek, söyleneceklerin unutulmasından doğan boşluğun doldurulma yollarından bir diğeridir. Bu şekilde konuşmacı nerede kaldığını hatırlayabilmek için zaman kazanabilecektir.
- Sorular sormak, grubun düşüncelerini ya da daha sonra neler yapmak istediklerini araştırmak ya da beş dakika ara vermek de söyleneceklerin unutulduğu zamanlarda başvurulabilecek teknikler arasında yer almaktadır. Başvurulan bu tekniğin dinleyiciler üzerinde olumsuz bir etkisi olmayacaktır, çünkü sunuşun içeriği sadece konuşmacı tarafından bilinmektedir ve konuşmanın gidişatı tümü ile konuşmacının insiyatifindedir.
- Mümkün olduğunda en az dikkat çekici bir şekilde notlara bakmak, bir sonraki konunun hatırlanmasına yardımcı olacaktır. Bir ya da iki dakikalık sessizlik, dinleyicilerin konuya dikkatlerini yoğunlaştırmalarını sağlarken, konuşmacının bir sonra açıklayacağı noktaları vurgulaması açısından bir araç olarak kullanılabilir.

- Konuşmanın herhangi bir bölümünün ya da tümüyle konuşmanın sonuna geldiğinde bir unutma sorunu yaşanırsa, başvurulabilecek tekniklerden bir diğeri, konunun özetlenmesi ve sunuşun bitirilmesi olabilmektedir.
- Zor ya da acil durumlarda kullanmak üzere konuşmacının konuyu hatırlayarak kendisini iyi hissetmesini sağlayacak bir süre kazanması için, “çok hızlı gidiyor gibi görünüyorum. Bir dakika beklememe izin verin” vb. bir kalıp cümleye başvurma da sunuş anındaki sahne korkusunun üstesinden gelinmesinde yardımcı rol oynayabilmektedir.
- **Hızlı Konuşma:** Konuşmacılar bazen sunuş gerginliği yüzünden çok hızlı konuşabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında yapılması gereken, hızın denetiminin sağlanamaması için bir süre konuşmaya ara vermektir. Konuşmacının bu esnada kalbi hızla atıyor ve aklı karışıyor, konuşmayı bir süre kesmenin yanısıra yapması gerekenler; gözlerini kapayarak, derin bir nefes almasıdır. Bu şekilde konuşmacının heyecanlanmasına neden olan uyarıcı ya da uyarıcılar sınırlandırılabilir. Huzurlu olunan bir anın ya da sevilen bir işin düşünmesi de yararlı olabilmektedir. Eğer konuşmacı sürekli hızlı konuşma eğilimi içinde olan bir kişi ise, hazırladığı konuşma metinlerinin yanlarına “yavaşla” gibi uyarıcı notlar da ekleyebilir ya da hızlı konuşmaya başladığında dinleyicilerden birinin işaret vermesi istenebilir. Duraklamalar rahatlamalar için kullanılmalı ve özellikle giriş, gelişme ve sonuç gibi önemli bölümlerin daha sesli ve daha yavaş sunulduğundan emin olunmalıdır.
- **Nefes Darlığı:** Bu durum, mide ve göğüs çevresindeki aşırı kas gerginliğinden kaynaklanmaktadır. Nefes darlığı sorununu yenmek için sunuştan önce, konuşmacının kollarını germesi ve derin nefes alması, göğüs gerginliğini azaltmaya yardımcı olmaktadır. Sunuş sırasında nefes darlığı hissedildiğinde ise, yapılması gereken konuşmaya ara vererek derin bir nefes almaktır. Normal solunum hızına ulaşmak için cümleler arasında biraz beklenmesi de doğal konuşma hızının yeniden elde edilmesini sağlamaktadır.

- **Aşırı Terleme:** Endişe yüzünden heyecanlanmak ya da hararete kapılmak, konuşmacının aşırı terlemesine yol açmaktadır. Konuşmacının denetiminin dışında olan terleme sorununu çözmeye aşamasında ilk atılması gereken adım, bu sorunu mümkün olduğunca az düşündürmektir. Diğer yollar şu şekilde sıralanabilir: Önceden planlayarak utangaçlık azaltılabilir, sunuş süresince konuşmacı yanında bir mendil bulundurarak alnını kurulayabilir, konuşmaya başlamadan önce kravat gevşetilebilir, gözlük takılıyorsa kaymasını önlemek için burnun üzerine mısır nişastası sürülebilir, konuşmacı en çok ter döktüğü anı hissettiğinde kürsüde bulundurulmuş sudan içebilir ve terlemenin görülmesini önlemek için beyaz bir gömlek giyilebilir ya da ceketin çıkarılmasından kaçınılabilir.
- **Ağız Kuruluğu:** Konuşmacıyı rahatsız eden sahne korkusu belirtilerinden bir diğeri, ağız kuruluğudur. Sözcükleri telafuz etme ve duru konuşma yetisini etkileyen bu belirtinin üstesinden gelmenin kesin yolu, kürsüde bir bardak suyun bulundurulmasıdır.
- **Kalp Çarpıntısı:** Bedenin kendisini acil durumlara hazırlama yolu olan kalp çarpıntısı, sadece konuşmacı tarafından duyulan ve heyecanlanmasını sağlayan bir belirtidir. Kalp atışını yavaşlatmak için konuşmacının sunuş öncesi ve sırasında uzun ve yavaş nefes alması gerekir.
- **Sesin Çatallanması:** Aşırı gerginlik, kendisini öncelikle konuşmacının sesinde gösterir. Sesin çatallanması, gergin boyun kaslarından ya da sesi güçlendiren havanın yetersiz temin edilmesinden kaynaklanır. Bu belirtinin etkilerinin giderilebilmesi için boyun hareket ettirilmeli, boğaz su içerek ya da öksürerek temizlenmeli ya da derin bir nefes alınmalıdır. Sesteki çoskunluk, konuşmacının imajı ve sunuşun etkinliği üzerinde doğrudan etkili olan iki noktadır. Bu yüzden de sesin çatallanmasının önlenmesi sahne korkusu belirtileri arasında göz önünde tutulması gereken ilk noktalardan birini oluşturmaktadır.
- **Aşırı Beden Hareketleri:** Bu başlık altında yer alan beden hareketleri genel olarak idiosyncratic özellikler içeren, tiklerdir. Gözlerin gereksiz yere kırpıştırılması,

ağzın oynatılması ya da elin gözlüklere götürülmesi, genel olarak yapılan tiklere örnek olabilmektedir. Tiklerin üstesinden gelinmesinde yapılması gereken ilk iş, bu tiklerin neler olduğunun bir arkadaş ya da video kamerayla yapılan bir çekim yardımı ile görülmesidir. İkinci iş olarak, bu tikler ortadan kaldırılıncaya kadar prova yapılmalıdır.

- **Cepteki Bozuk Paralarla Oynama:** Sunuş esnasında dinleyicilerin gözünde olumsuz imaj oluşturan konuşmacıların ortak özelliklerinden biri ceplerindeki bozuk paralarla ya da anahtarlarla oynayarak, gürültü yapmaktır. Bu durum ayrıca jestlerin kullanımını kısıtlayarak, sunuşun görsel etkisini de azaltmaktadır. Konuşmacının elini cebine götürme alışkanlığını kırmanın yolu, elin konulduğu cebin boşaltılmasıdır.

### **c. Sahne Korkusunun Üstesinden Gelinmesi**

Sahne korkusunun ne olduğu ve belirtilerine değinildikten sonra, genel olarak sunuş öncesi ve sunuş sırasındaki endişenin nasıl ortadan kaldırılacakları konusunda başvurulan tekniklerin üzerinde durulması gerekmektedir. Hissedilen korkuyu azaltmaya yönelik stratejilerden bazıları her zaman ve bulunulan her ortamda rahatlıkla kullanılacak düşünsel canlandırma tekniklerini içermekte, bazıları ise sunuş öncesi rahatlayıp, kontrolü tekrar ele almada yardımcı olabilmektedir. Diğer stratejiler ise, bir çok konuşmacı için en kritik an olarak görülen hemen sunuş öncesinde uygulanabilmektedir. Ayrıca eğer konuşmacının sahne korkusu sunuşun ilk anlarına kadar taşıyorsa, bunun için de başvurabilecek bazı ek teknikler söz konusu olmaktadır.

Yukarıda belirtilen teknikleri kullanılacakları durumlara göre adlandırarak sınıflandırmak olasıdır. Bu sınıflandırmaya göre üzerinde durulması gereken stratejileri; bulunulan ortam ve zamanlarda kolaylıkla uygulanabilecek canlandırma teknikleri, sunuşu geliştirerek sahne korkusunu yenmeye yönelik teknikler, sunumdan hemen ön-

ce uygulanabilecek olan teknikler, sunum başladığında, ilk anlarda hissedilen sahne korkusunu yenmeye yönelik teknikler başlıkları altında incelemek mümkündür<sup>245</sup>:

• İstenilen Ortam ve Zamanlarda Kolaylıkla Uygulanabilecek Canlandırma Teknikleri:

- Sunum için ne kadar iyi hazırlanılmış olduğu üzerinde konsantre olunmalıdır.
  - Arkadaş grubu içinde ya da üyelerinin iyi tanındığı bir topluluk içinde herhangi bir konu hakkında konuşulacağı varsayılmalıdır.
  - Konuşmacı gözlerini kapatarak ve dinleyicilerin dinlediklerini, güldüklerini ve alkışladıklarını hayal etmelidir.
  - Geçmişteki güzel ve başarılı olunan anılar hatırlanmalıdır.
  - Dinleyicilerin yalnızca konuşmacının detaylı bir şekilde bildiği bir konuda aydınlatacağı düşünülmelidir.
- Sunumu Geliştirerek Sahne Korkusunu Yenmeye Yönelik Teknikler:
- Konuşmacı konusuna çok önceden başlayarak, detaylı bir araştırma yaparak hazırlanmalı, sunuş öncesi prova yapılmalıdır.
  - Bireysel olarak ya da grup için “sunum becerileri” ya da “etkili konuşma” gibi adlarla verilen derslere ya da kurslara katılmaya çalışılmalıdır.
  - Sunuş öncesi müzik dinlemek, şiir okumak gibi sanat içerikli aktiviteler, konuşmacının dikkatini farklı konulara yoğunlaştırarak kendisini iyi hissetmesine yardımcı olabilir.
  - Sunuşa ilişkin sorulabilecek zor ve kolay sorular bulunmalı ve bunlar cevaplanmalıdır.

---

<sup>245</sup> Tom Antion, “Stage Fright Strategies”, <http://www.antion.com/articles/room.htm>, 20 Nisan 1998.

- Sunuş öncesi anlatılacaklar, görsel materyaller özenle hazırlanmalı, herhangi bir karışıklığı önlemek için organize olunmalıdır.
- Açılış cümlesi konuşmacının zihninde yer etmelidir ki, eğer konuşmacı panik olursa, zihnindeki otomatik pilot devreye girebilir.
- Konuşmacının sunuş öncesi yapması gereken en önemli iş prova yapmaktır. Bu şekilde sunuş öncesi ne kadar gergin olunursa olunsun, konuşmacı söyleyeceklerini zihninin gerilerinden ön plana doğru hızla getirebilecek ve konuşması aksamayacaktır.
- İyi görünmek, sunuş öncesi üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Bu şekilde hem konuşmacının kendisine duyduğu özgüveni artacak, hem de sunuş sırasında (en azından görsel olarak) konuşmacının kendisinden emin görünmesi sağlanabilecektir.
- Sunumdan Hemen Önce Uygulanabilecek Teknikler:
  - Her koşullar uygunsa, sunuşun gerçekleştirileceği yere en az bir saat önce gidilerek, her şey (dinleyicilerin oturma düzeni, konuşmacının kılık kıyafeti, görsel materyalin gösterileceği aletler vb. noktalar) kontrol edilmelidir.
  - Konuşmacı erken gelen dinleyicilerle tanışmalı, kısa sohbetler gerçekleştirmelidir.
  - Konuşmacı gözlemlene becerisini kullanarak, sunuş sırasında (özellikle açılış bölümünde) üzerinde durabileceği, anlık ve yeni konuları saptamalıdır.
  - Konuşmacı ses tellerini açmak için esnemeli, boğazda heyecandan oluşabilecek düğümlenme ya da dudaklardaki kuruma hissini gidermek için de su içilmelidir.
  - Konuşmacı kendisini rahatlatarak, gerginliğini azaltabilecek bazı noktalardan faydalanabilir. Örneğin konuşmacının hayalindeki arabayı ya da eline kalem aldığı anda rastgele çizdiği resimleri (çiçek, ev, hayvan vb.) çizmesi, psikolojik olarak rahatlamasına yardımcı olabilmektedir.

- Sunuş öncesi yapılabilecek bir diğer rahatlama yolu; notları son kez gözden geçirmek olabilmektedir. Bu noktada eğer konuşmacının kendisini iyi hissetmesini sağlayacaksa, notlarının arasına sevdiği kişilerin ya da evcil hayvanlarının resimini koyma yöntemi de kullanılabilir.
- Sunuş öncesi yapılmayacak ön önemli şeyler ise; alkol ve kahveden uzak durmaktır.
- Sunuş öncesi konuşmacının bacakları titrerse, yapılabilecek en iyi şey ya masaya dayanmak ya da oturmaktır.
- Gerginliğin azalması için fikirlerin üzerinde yoğunlaşılması gerekir.
- Konuşmacı sunuş esnasında konunun bazı bölümlerini hatırlamakta güçlük çekebilir. Konuda takılan noktada zor durumda kalmamak için kürsünün arkasına, dinleyiciler tarafından görünmeyen bir yere notların yerleştirmesi, sunuşların başarısına olumlu etki etmektedir.
- Sunuş öncesi yapılan hazırlıklardan bir diğeri dinleyicilere konsantre olmaktır. Sunum öncesi katılımcılarla tanışmak ve ellerini sıkmak, dinleyicilerle göz teması kurmak ya da bir şeyler konuşmak konuşmacının dinleyicileri ile arasında bir yakınlık kurmasına ve artık kendisini tanıdık kişiler arasında hissetmesine yardımcı olabilir.
- Kasların gerilip, gevşetilmesi, stres düzeyini azaltacağından, bu tür küçük egzersizlerin yapılması konuşmacının kendisini daha rahat hissetmesine yardım sağlamaktadır. Bu doğrultuda birkaç dakika için derin ve yavaş nefes alıp verilmesi, konuşmacıyı rahatlatır.
- Sunuş öncesi birine birşeyler söyleyerek sesin kontrol elmesi gerekir. Eğer seste titreme, kısılma gibi olumsuzluklar sözkonusu ise, kimsenin olmadığı bir yere giderek sesin ve kasların ısıtılması olumlu etki yaratacaktır.

- Sunuşlarda konuşulanlar kadar, konuşmacının görüntüsü de sunuşun etkinliği üzerinde rol oynamaktadır. Bu nedenle konuşmacının sunuş öncesi bir ayna bularak nasıl göründüğünü kontrol etmesi, istediği başarıyı elde etmesine yardımcı olabilir.
- Sunuş ncesi konuşmacının sakinleştirici ya da benzeri yatıştırıcılar kullanması sakıncalıdır. Bu tür ilaçları kullanınca her ne kadar daha başarılı olunacağı düşünülse de, çoğu kez tam tersi etki yarattıkları gözlenmektedir.
- **Sunum Başladığında, İlk Anlarda Hissedilen Sahne Korkusunu Yenmeye Yönelik Teknikler:**
  - Sunuşun ilk dakikalarında konuşmacının heyecandan bacakları titrerse, krs ya da masaya dayanılarak, üzerine ağırlığın verildiği bacağın değiştirilmesi ya da hareket ettirilmesi konuşmacıyı rahatlatacaktır.
  - Benzer Şekilde sunuşun ilk dakikalarında mikrofonun ele alınması, heyecandan titreyen ellerin kamufle edilmesinden çok dinleyiciler tarafından daha belirgin bir Şekilde gözlemlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle konuşmacının gerginliği azalmadığı, mikrofonu eline alması önerilmemektedir.
  - Mikrofonu elde tutmama konusunun bir devamı niteliğinde olan konu, konuşma metnine ilişkin notların konuşmacının elinde tutulmamasıdır. Notlar kürsüye yerleştirilmelidir, çünkü elde tutulan notlarda konuşmacının elleri titrediğinde dinleyiciler notların hareket ettiğini rahatlıkla görebilir.
  - Krsde ya da masada duran sudan birkaç yudum alınması sahne korkusunun fiziksel belirtilerinden olan dudakların kurummasını engeleyebilecektir.
  - Dinleyiciler ile göz temasının kurulması, konuşmacının kendisini yalnız hissetmesine ve karşısındakilerden korkmamasına yardımcı olur. Bu noktada dinleyiciler arasındaki en arkadaş canlısı yüze bakarak konuşmaya başlanması ile de sunuş esnasında hissedilen sahne korkusunun üstesinden gelinebilmektedir.



Bu aşamada gözönünde bulundurulması gereken önemli birkaç nokta vardır. Bunlar; sıralan tekniklerden konuşmacının durumuna uyabilecek olanları seçerek, bir sonraki sunuştan önce denemeler gerçekleştirmektir. Tüm konuşmacılar için ortak bir stratejinin formüle edilmesi mümkün değildir, çünkü herkes aynı durumda benzer tepkileri vermemektedir. Benzer şekilde kişilerin tepkileri kadar, aynı olayların yaşanması da bir rastlantıdır. Herkesin kendi olayı ile o olaya karşı verdiği tepkisi özgün ve kişisel olmaktadır. Bu nedenle sahne korkusunu yenmeye yönelik önerilen tekniklerden konuşmacının kendisine ve durumuna en uygun olanlarını bulması için denemeler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

## **H. KONUŞMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kişisel imaj çalışmaları kapsamında sözel becerilerin önemli çıkış noktasında yer alan sunuşların geliştirilmesi, sunuşlardan önce ve sunuşların sonunda, gerek konuşmacı gerek dinleyiciler tarafından gerçekleştirilecek değerlendirmelerle sağlanabilmektedir. Sunuşun değerlendirilebilmesi için konuşmacı çeşitli yollara başvurabilmektedir. Sunuş öncesi başvurulabilecek yollar; konuşmacının bir arkadaşının önünde prova yapması, provayı bir kamera ile kaydetmektir. Sunuş sonrası değerlendirmeleri için ise, sunuşun nasıl olduğu konuşmacının kendisi tarafından değerlendirilmekte, dinleyicilerden birine sorulabilmekte ya da bu iş için dinleyicilerden hazırlanan sunuş değerlendirme formlarının doldurulması istenebilmektedir. Bu şekilde hem konuşmacının mesleki bakımdan kendisi, hem de gelecekteki dinleyicileri daha etkili sunuşlardan yararlanabilecektir.

Sunuşları değerlendirmek amacıyla konuşmacıların sunuş sonrası kullanabilecekleri birkaç araç bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sunuşu teybe ya da videoya kaydetmek ve dinleyicilerin önündeki hali ile konuşmacının kendisini incelemesidir. Ancak bu noktada konuşmacılar objektif davranmakta güçlük çekmektedirler, çünkü kimi konuşmacı sunuş için harcadığı emeği göz önünde tutarak sunuşundaki aksaklıkları görmezden gelmekte, kimi konuşmacı ise, kendisine acımasız davranarak sunuş

taki olumlu yönleri bile yorumlamamaktadır. Bu nedenle sunuşa tarafsız yaklaşabilecek olan bir dinleyici ya da dinleyicilerin seçilerek, onlardan değerlendirme yapımları istenebilmekte ve bu da sunuşu videoya ya da teybe kaydetme tekniği ile desteklenebilmektedir. Dinleyicilerin konuşmacıya dair bazı noktaları göz önünde bulundurarak gerçekleştirilen değerlendirmelerde üzerinde durulması istenilen noktalar aşğıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

1. Konuşmacı sunuşa yeteri kadar hazırlanmış mı?
2. Davranışları doğal mı?
3. Enerjik mi?
4. Yeterince nükteli mi?
5. İfadelerini açık seçik ortaya koyabildi mi?
6. Dinleyicilerin sözlü ve sözsüz tepkilerine karşı duyarlı mı?
7. Görsel-işitsel malzemeyi etkili bir şekilde kullandı mı?
8. Dinleyicilerin dikkatini çekebildi mi?
9. Dinleyicilerin dikkatini sürekli kılabildi mi?
10. Konuşmacı aktaracağını belirttiği konunun amacına ulaşabildi mi?
11. Sunuşun en iyi yanı neydi?
12. Sunuşta neler geliştirilebilirdi?
13. Sunuştan neler öğrenildi?

Yapılacak olan sunuş değerlendirilmesi ile, konuşmacı bir sonraki sunuşta neler yapması ve nelerden kaçınması gerektiğini belirleyebilmekte ve daha başarılı, etkili sunuşlar gerçekleştirerek kişisel imajının zihinlerde yer etmesini sağlayabilecektir. Ancak değerlendirme sonuçlarından olumlu bir biçimde yararlanabilmek için, konuş-

macının eleştirilere açık, başkalarından gelen geribildirime açık olmaları ile doğru orantılı olmaktadır. Değerlendirme, sunuş süreci dinamikleri ve bunların nasıl yönetildiğine bakmayı sağlayan bir olanak olarak görülmeli ve bir sonraki sunuş için pozitif bir itici güç olarak yorumlanmalıdır.

## **V. GÖRÜŞME BECERİSİ**

Görüşme belli bir amaçla iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen sözlü iletişimidir. İş dünyasında en çok kullanılan ve önemli görülen sözel iletişim biçimi olarak görülen görüşmeler, farklı amaçlar için, farklı yapılarda ve türlerde gerçekleştirilmekte ve bilgi edinmek, bilgi vermek ve sorunları çözmek gibi amaçlarla kullanılmaktadırlar. Bu nedenle görüşmeleri yapısal özellikleri ya da gerçekleştirildikleri durumlara göre bir sınıflandırmaya tabii tutmadan önce, tüm görüşmelerde ortak olan noktalar üzerinde durmak gerekmektedir.

### **A. GÖRÜŞMELERİN TARAFLARI VE SORUMLULUKLARI**

Görüşmeler, sözel iletişim becerileri başlığı altında yer alan bir iletişim aracı olarak tanımlanmaktadır. İletişimin diğer türlerinde olduğu gibi görüşmeler de kendilerine özgü süreçlerdir ve çeşitli değişkenleri içermektedirler. Görüşmelere ait olan değişkenler; kullanılan sözcüklerin yorumu, aktif dinleme becerisi, gösterilen sözlü ve sözsüz tepkiler, konu hakkındaki duygu ve tutumlar, görüşmenin tarafları arasındaki ilişki, zamanlama ve çevre koşulları olarak sıralanabilmektedir.

Görüşmeye katılan taraflar, iki rolden birini oynamaktadırlar. Bu roller:

- **Görüşmeci:** Görüşmeyi planlayıp yürütmekten sorumlu kişi/kişiler. Görüşmeci insan kaynakları yönetici (personel müdürü) olabileceği gibi, bizzat örgütün en üst düzey yetkilisi de olabilmektedir. Bu kişilerin yanısıra ikna ve satış içerikli görüşmelerde, satıştan sorumlu müdür ya da satış sorumluları da görüşmeci rolünü üstelenebilmektedirler.

- **Görüşülen:** Görüşme sırasında sorulan sorulara yanıt veren kişi/kişiler. Görüşülen kişiler, işe alma ve yerleştirme görüşmelerinde örgütteki herhangi bir işte çalışmak isteyen adaylar, örgüt içinde halihazırda çalışanlar olabilmektedir. İkna ve satış görüşmelerinde ise, ikna edilerek satın alması sağlanmaya çalışılan müşteriler görüşülenler olarak görüşmede rol üstlenmektedirler.

Görüşmelerin etkinliği ve iki tarafın birbiri hakkında olumlu izlenim edinmesi, her iki tarafın da davranışının sorumluluğunu üstlenmesine bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle, görüşmeler iki yönlü iletişim biçiminde olmalıdır. Bunun için ise, görüşmelerde sorumluluğun tek bir kişi tarafından üstlenilmemesi, iki tarafında da görüşmeye aktif bir şekilde katılmaları gerekmektedir. Örneğin, aktarmak istenilen bilgiler, raporlar, notlar, testler, mektuplar gibi yazılı metinlerle tek yönlü olarak aktarılabilir, ancak karşılıklı olarak yapılan görüşmeler, kişiler arasında etkileşimi sağlayarak, iletişimi, iki yönlü dinamik bir süreç haline dönüştürebilir. Bu şekilde bilgi akışı verimli bir şekilde sağlanırken, taraflar arasında bir anlaşma da sağlanabilmektedir.

### **1. Görüşmecinin Sorumlulukları**

Görüşmeyi yöneten görüşmeci kişi açısından görüşmeler ele alındığında, başarılı görüşmeler yürütmeleri açısından tür farkı gözedilmeksizin, tüm görüşmeler için geçerli bazı temel konulara özen göstermeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda görüşmeyi yürüten kişinin görüşmeler için; bir amacının olması, hazırlık yapması, performansını ortaya koyması ve görüşme sonrası bir değerlendirme yapma aşamalarına uyması, görüşmenin ve görüşmecinin yaratacağı izlenim üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu aşamaların takip edilmesi, görüşmelerin istenilen amaca ulaşmaya ve görüşme yapıldıktan sonra yeni hedeflerin saptanmasına yararlı olmaktadır.

Görüşen açısından başarılı görüşmeler gerçekleştirebilmek için izlenmesi gereken aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir <sup>246</sup>:

#### a. Amaçların Saptanması Aşaması

Görüşmeci ilk aşamada, görüşmenin (bilgi almak, bilgi vermek ya da sorun çözmek vb.) hangi amaçla yapıldığı üzerinde düşünmeli ve hedefleri tam olarak belirlemelidir. Yapılacak olan görüşme, önceden planlanmadan, anında gerçekleştirilmek zorunda bile olsa, görüşme öncesinden görüşmenin niye yapıldığı ve nasıl bir sonuç beklendiği üzerinde düşünmek için zaman ayrılmalıdır. Çünkü tam olarak saptanmayan amaçlar, yanlış hedeflere yönelmesine neden olabilir. Görüşmecinin yanısıra, görüşülenin de hedeflerden haberdar olması gerekmekte, bu şekilde görüşmede kendisinden hangi bilgilerin isteneceğini belirleyerek gerekli hazırlıkları da yapabilmektedir. Görüşmenin amacı ve görüşme ile ulaşılması istenen hedefler belirlendikten sonra, görüşmenin ana hatları, bir başka deyişle planı oluşturulmalıdır.

Görüşmeye dair geliştirilen plana görüşme süresince bağlı kalınmaya çalışmalı, ancak gerekli görülen durumlarda değişiklikler yapılmalıdır. Görüşme planı oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken ilk nokta, görüşmenin aşamalarına dikkat edilmesidir. Görüşmenin aşamaları; giriş, gelişme ve sonuç şeklindedir. Bu aşamalarda yapılması gereken noktalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

<sup>246</sup> Bkz. Mo Shapio, *Bir Haftada Başarılı İş Görüşmeleri*, Çev: Füsün Kürüm, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, ss. 6-16; Fran Sayers, Christine E.Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., ss.76-82; Berko, Wolvin, Wolvin, a.g.e., ss.268-270; Ian Mackay, *Dinleme Becerisi*, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997, ss.21-24; Ian Mackay, *Soru Sorma Sanatı*, ss.9-30; Donald H. Weiss, *Görüşme Teknikleri*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tamtım, İstanbul, 1993, ss.7-4;. American Management Association, *Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 1 (El Kitabı)*, *Kariyer Dünyası*, Nisan 1998, ss.7-30; American Management Association, *Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 2 (El Kitabı)*, *Kariyer Dünyası*, Mayıs 1998, ss.5-25; American Management Association, *Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 3 (El Kitabı)*, *Kariyer Dünyası*, Haziran 1998, ss.3-11; \_\_\_\_\_, "Aday Personel ile Mülakat", *Radikal*, 20 Ekim 1997, s.16; \_\_\_\_\_, "Görüşmede Altı Adım", *Radikal*, 4 Kasım 1997, s.16; \_\_\_\_\_, "Görüşme Odası Nasıl Olmalı?", *Radikal*, 30 Eylül 1997, s.16; \_\_\_\_\_, "Interviews", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/c8frame.html>, 11 Ocak 1999.

### Giriş (başlangıç)

- Görüşülen ile arada olumlu bir iletişim ortamı yaratmak. Bunun için el sıkışmak, görüşülenin nasıl olduğunun sorulması vb. yollarla samimi bir atmosfer oluşturmak.
- Görüşmenin amacını açıklamak. Örneğin, “Bu görüşmenin amacı size WXC Şirketini tanıtmak”.
- Görüşmeden beklenen sonucu açıklamak. Örneğin, “Şirketinizin müşteri portföyümüzde yer almasını istiyoruz”.
- Görüşmeye katılanlar arasında ortak bir veri temeli olması için gereken bilgileri paylaşmak. Örneğin, “WXC Şirketi hakkında ne bildiğinizi kısaca anlatır mısınız?”

### Gelişme (bilgi değiş tokuşu)

- Görüşülen kişiye görüşmenin konusuyla ilgili sorular sormak.
- Görüşülen kişiden gelen sorulara yanıt vermek.
- Anlaşılmayan konulara açıklık getirmek.
- Alınan yanıtın yetersiz olması halinde soruyu yeniden ifade etmek ve böyle konulara tekrar gündeme getirmek.
- Yeni bilgiler elde etmek için gerekiyorsa görüşme planını değiştirmek.

### Sonuç (bitiş)

- Görüşmeyi sona erdirmek. Bundan sonra yapılacakları belirlemek, bunun için bir zaman çerçevesi saptamak, ek sorular için fırsat sağlamak.
- Görüşülen kişiye teşekkür etmek.

## **b. Hazırlık Aşaması**

İkinci aşama olarak görüşme için hazırlık yapılmasına geçilmelidir. Hazırlık yapmak, başarılı görüşmeler yapmanın önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Hazırlık sürecinin başarılı olması için çok uzun olması gerekmemektedir. Çeşitli görüşmeler yaparak, görüşmecinin bu konudaki deneyimi artmakta ve kendisine göre bir hazırlık süreci oluşturmaktadır. Hazırlık aşamasında, görüşmeci öncelikle görüşmenin amaca uygun ve hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı konularında olumlu bir düşünüşe sahip olmalı ve başarılı olacağı konusunda kendisine güven duymalıdır.

Hazırlık aşaması kapsamında görüşme öncesi bilgilenmek üzere çeşitli belgeleri toplamalıdır. Belirtilen belgeler, işe başvuru görüşmelerinde işe başvuru formu, özgeçmiş, sunuş mektubu, olabileceği gibi, performans değerlendirme görüşmelerinde Personel kayıtları da olabilmektedir. Gerekli belgelerinin tümünün listesi yapılmalı, incelenmeli ve bu bilgiler doğrultusunda performansın sergilendiği görüşme aşamasında sorulacak olan sorular şekillendirilmelidir.

Bir sonraki hazırlık çalışması, idari düzenlemeler konusunda yapılmalıdır. Görüşme yapılacak en uygun zaman ilk ele alınması gereken idari düzenlemelidir. Buna göre örneğin, görüşme yapılan kişi seyahate çıkıyorsa, öğlene doğru ya da öğle araları tercih edilmeli, disiplin ya da danışmanlık görüşmeleri için ise, gün bitimi seçilmelidir. Görüşmenin zamanına karar verildikten sonra, görüşme sırasındaki dikkat dağıtıcıların engellenmesine ve görüşme odasının düzenlenmesine karar vermek gerekmektedir. Örneğin, görüşmeyi gerçekleştiren yetkili sık aranan bir yetkili ise, telefon hattını geçici olarak devre dışı bırakabilir, oda kapısına içeride görüşme yapıldığını ve rahatsız edilmek istenmediğini belirten bir not asılabilir ya da görüşme farklı bir ofiste yapılabilir.

Görüşme için bir oda hazırlanacaksa, bu odanın ışıklandırma, oturma düzeni ve diğer eşyaların konumlarına özen göstermek gerekmektedir. Bu doğrultuda odanın ışıklandırılması fazla göz alıcı olmayan bir biçimde düzenlenmeli ve ışığın yönü görüşülen kişiyi kendisini sorguya çekiliyormuş gibi hissetmemesini sağlamalıdır. Ben-

zer şekilde oturma düzeni ayarlanırken, görüşmeler için özel bir çaba sarfedilmeden yeri değiştirilebilen ve gürültüye neden olmayan sandalyeler tercih edilmelidir. Görüşmeci ve görüşülenin doğrudan birbirleri karşısına oturmalarına meydan veren oturma düzeni, taraflar arasında gerilime neden olmakta ve olumsuz sözsüz iletişim mesajları taşımaktadır. Bu nedenle tarafların birbirlerini rahatlıkla görebilecekleri açılara yerleştirilen sandalyeler, görüşmenin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Görüşme odasına yerleştirilen diğer eşyalara da taşıdıkları sözsüz iletişim mesajları açısından dikkat etmek gerekmektedir. Örneğin, görüşmecinin oturacağı yüksek bir koltuk, büyük bir masanın karşı tarafında, alçak bir sandalyede oturan görüşülen tarafından, kendisi üzerinde otorite kurulmaya çalışılıyor vb. şekillerde olumsuz olarak yorumlanacaktır.

İdari düzenlemeler kapsamında üzerinde durulması gereken bir başka nokta, bir gün içinde yapılacak olan görüşme sayısıdır. Görüşmeler 15 dakikadan uzun sürecekse, günde en fazla 6 görüşme yapılmalıdır. Bu sayı aşılsa, görüşmeci sabah yaptığı ilk görüşmeleri unutabilmekte ve son yapılan görüşmelerde performansı düşebilmektedir.

### **c. Performans Aşamaları**

Diğer iki aşamanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile üçüncü aşama olan görüşmeye geçilebilmektedir. Başarılı bir görüşmenin gerçekleştirilmesi için görüşmecinin performansını en iyi şekilde ortaya koyması, aynı şekilde görüşülen kişinin de başarılı bir performans sergilemesinin sağlanması gerekmektedir. Bu aşamada görüşmecinin dikkate alması gereken noktalar şu şekilde belirtilebilmektedir:

- **Görüşme Stili:** Görüşmenin başında görüşmecinin göstereceği içten ve sıcak bir yaklaşım, görüşülen üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Görüşmenin temel unsuru, görüşme yapılan kişiyle karşılıklı bir dostluk ortamı yaratmak olmalıdır. Bu sağlandıktan sonra, ortaklaşa sorun çözme, anlatma-dinleme, anlatma-fikir satma, ya da dinleme-destekleme görüşme stillerinden biri kullanılabilir. Sözü edilen görüşme stilleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:



- Ortaklaşa Sorun Çözme: Belirli bir sorun üzerinde yoğunlaşarak, görüşmeci ile birlikte çözüm önerilerinin geliştirilerek, saptanılan hedeflere ulaşma konusunda görüşülen kişinin taahhütünün alınmasının sağlandığı görüşme stilidir.
- Anlatma-Dinleme: Bu görüşme stilinde görüşme yapılan kişiye konu ile ilgili bilgiler verildikten sonra, bu konuda görüşmeci kendi değerlendirmesini yaparak, ne yapılması gerektiği konusunda görüşülenin fikirleri sorulmaktadır.
- Anlatma-Fikir Satma: Bu görüşme stilinde görüşmeci verileri ortaya koyduktan sonra, görüşülene kendi düşüncelerini aktarmaktadır. Görüşülen kişinin düşünceleri bu görüşme stilinde önem taşımamaktadır, çünkü görüşmeci konuyu kendisinin en iyi bildiğinden zaten emin bir görünüm sergilemektedir.
- Dinleme-Destekleme: Bu tür görüşmelerle kesin bir çözüme ulaşamayabilmektedir. Burada görüşmecinin rolü, görüşme yapılan kişinin kendi sorunlarını değerlendirmesine ve çeşitli çözüm önerileri geliştirmesine izin vermektir.
- Aktif Biçimde Dinlemek: Görüşmecinin üzerinde durması gereken bu nokta, her türlü görüşmenin temelinde yer almaktadır. Aktif dinleme, bir başkası konuşurken dinlemenin dışında, duyulanların değerlendirilerek, uygun yanıtların verilmesini de içermekte, görüşmecinin daha önce aklına gelmeyen ya da başka bir açıdan ele almayı düşünmediği konuların tartışılmasını da sağlamaktadır. Aktif dinlemenin gerçekleştirilmediği görüşmelerde, görüşülen kişiler söylenenlerin dinlenmediğini anlamakta ve bilgi vermeye isteksiz olmaktadır. Görüşmelerin başarısı açısından önem taşıyan aktif dinlemenin geliştirilebilmesi için göz önünde bulundurulması gereken konular aşağıdaki şekildedir:
  - Söylenenlerin Yeniden İfade Edilmesi. Görüşülen kişinin söylediklerinin, görüşmeci tarafından, kendi ifadeleri ile yeniden belirtilmesi, karşıdaki kişinin dinlendiğinin ve anlaşıldığının bir göstergesi olmaktadır. Duyulanların başka bir şekilde ifade edilmesi, her iki tarafın birbirlerini anlamasını kolaylaştırma açısından önem taşımakta, söylenenlerin hatırlanma oranını artırmakta ve yanlış anlaşılmanın önüne geçebilmektedir.

- **Açıklık Getirme.** Bu yöntemle, görüşülen kişinin konulara açıklık getirmesinin yanısıra, karşıdaki kişinin anlaşılma istendiği mesajı da verilebilmektedir. Anlamlı, imalı ifadeler, yarım bırakılan cümleler ve “siz bilirsiniz” gibi ifadeler görüşülen kişinin duyularını tahmin etmek için yanıltıcı olabilmektedir. Konulara açıklık getirerek, genelleme yapmak yerine bazı ayrıntıların üzerinde durulması dinlemeyi, aktif dinleme şekline dönüştürebilmektedir.
- **Teşvik Edici Unsurlar.** Aktif dinlemeyi geliştirmeye yönelik bu yöntemin amacı, görüşmecinin görüşmeye mümkün olduğu kadar az katılmasının sağlanarak, görüşülen kişinin konuşmasına fırsat verilmesidir. Bunu sağlamanın yolu, görüşülen kişinin söylediği bir kelimeyi ya da kısa cümleyi aynen tekrar etmeyi gerektirmektedir. Bu şekilde görüşülen kişi, tekrar edilen sözcükler hakkında biraz daha bilgi vermek için isteklendirilmiş olmaktadır. Görüşülen kişiyi teşvik etmek için kullanılacak başka bir yöntem de görüşmecinin başını onaylar biçimde sağlması ve “evet”, “tamam” gibi destekleyici kelimeleri kullanmasıdır. Böylece görüşülen kişi, görüşmecinin kendisini dinlediğinden emin olarak düşüncelerini aktarmaya devam edecektir.
- **Sessizlik.** Görüşmeler esnasında sessiz kalmak iki açıdan faydalı olmaktadır. Öncelikle karşıdaki kişi, cümlesini bitirmeden araya girilmesi önlenmektedir. Sessiz kalınmasının bir başka yararı, söylenenlerle karşıdaki kişinin karşılık vermesi arasında bir süre geçmesinin sağlanmasıdır. Bu şekilde fikirleri toplayabilmek için zaman kazanılmakta, özellikle önemli bir konu tartışılıyorsa, bu süre içinde söylenenlerin karşıdaki kişi üzerindeki etkileri sessiz kalınarak değerlendirilebilmektedir.
- **Özetleme.** Bu yöntem, görüşmenin sonunda ya da bir tartışma bölümünden sonra söylenenlerin toparlanması açısından faydalı olarak görülmektedir. Konuşmaların bir özetinin yapılması, görüşülen konulara, alınan kararlara ve bundan sonra yapılacak eylemlere bir açıklık getirmesi bakımından yararlı olarak nitelendirilmektedir.

- Soru Sormak: Görüşmeci, görüşülen ile karşılıklı anlaşma sağladığından emin olduktan sonra, bazı bilgileri edinme aşamasına geçerek, çeşitli sorular sorularak görüşülen kişi konuşmaya teşvik edilmelidir. Hazırlık aşamasında önceden biçimlendirilen sorular yalnızca konuşmaya teşvik amacı ile görüşülene yöneltilmemektedir. Soru sorularak daha çok bilgi edinmek, fikir alışverişi sağlamak, açıklama istemek, işbirliği sağlamak ve motivasyonu artırmak da mümkün olmaktadır. Bu nedenle sorulmak istenen soru biçimleri elde edilmek istenen bilgi çeşidine ya da kişilerden alınmak istenen bilgiye göre farklılık göstermektedir. Sorulabilecek soru türleri; açık uçlu, varsayıma dayalı, kapalı uçlu ve kaçınılması gereken sorulardır.
- Açık Uçlu Sorular. Bu tür sorular, görüşme yapılan kişinin konuyla ilgili soruları istediği yönde genişleterek yorum yapabilmesine olanak sağlamaktadır. Açık uçlu soru tipleri konulara derinlenmesine değinilmesini sağlamak için; nasıl, ne, hangisi, ne zaman, nerede, kime ya da niçin soru sözcüklerini içermektedirler. Bu noktada “niçin?” soruları sorulurken dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü bu soru kelimesi, açık cevapların verilmesini sağlamaya yönelik sorulurken, sorgulayıcı ya da incitici nitelik de taşıyabilmektedirler.
- Varsayıma Dayalı Sorular. Bu tip sorular konuşmacının hayal gücünü kullanmasını sağlamaktadır. Eğitimde kullanılan beyin fırtınası tekniklerine benzer şekilde, görüşmeci ve görüşülenin birbirine olduğu görüşmelerde ortaya yeni ve orijinal fikirler çıkabilmektedir. Ancak bu noktada görüşmeciye düşen görev, görüşülen kişinin güvenini kazanarak, onu tuzağa düşürmek için sorular sormadığının, gerçek düşüncelerinin öğrenilmek istendiğinin ifade edilmesidir. Bu tür soruların işe alma görüşmelerinde kullanılması uygun olmamaktadır, çünkü adaylar gerçek düşüncelerini değil, işe alınmalarını sağlayacak olan cevapları verme eğiliminde olacaklardır.
- Kapalı Uçlu Sorular. Tek sözcüklü ya da evet/hayır şeklinde yanıtların verilebileceği kapalı uçlu sorular, kesin bir bilgi istendiğinde ya da görüşülen kişinin konuyu dağıtmamasını sağlamak için sorulmaktadırlar. Ancak görüşmede çok sayıda kapalı uçlu soruya yer verilmesi, tartışılma ve karşılıklı konuşmaları sona erdirebilmektedir.

- Kaçınılması Gereken Sorular. Görüşmecinin kişisel ilgi alanlarını ya da merakını tatmin etmek için sorulan sorular görüşülen kişiyi rahatsız edebilmektedir. Benzer şekilde aynı anda birden fazla sorunun sorulması da rahatsızlık yaratmakta ve hangi sorunun yanıtlandığı karıştırılabilmektedir. Kaçınılması gereken sorulardan bir diğeri, yönlendirici sorulardır. Örneğin, “İş arkadaşlarınızla herhangi bir şekilde sorun yaşamazsınız değil mi?”. Sorulan soruların yanısıra sorulan sorulara görüşmecinin kendisinin yanıt vermesi de kaçınılması gereken durumlardan birini oluşturmaktadır. Örneğin, “Aynı konumda olduğunuz arkadaşınız, sizden daha fazla maaş zammı aldığında kendinizi nasıl hissettiniz? Herhalde çok sinirlendiniz”.
- Uygun Tepkiler Vermek: Görüşmelerde görüşmecinin vereceği tepkiler, görüşmenin akışı, görüşülen kişinin vereceği yanıtlar ve görüşmenin sonucu üzerinde etkili olmaktadır. Bu noktada görüşmecinin vereceği sözsüz ve sözel tepkiler önem taşımaktadır.
- Sözsüz Tepkiler. Görüşme sırasında sadece söylenenler değil, bunların nasıl söylendiği de bir değer taşımaktadır. Bu nedenle sözsüz tepkiler kapsamında öncelikle ses tonu üzerinde durulması gerekmektedir. Görüşmelerde kullanılacak ses tonu, görüşülen kişiyi söylenenlerden daha fazla etkileme gücüne sahiptir. Alçak, yüksek, suçlayıcı, özür dileyen ya da ironik ses tonuyla yapılan konuşmaların içerikleri aynı bile olsa, konuşulan kişi üzerinde yarattıkları etki farklı olmaktadır. Görüşmelerde sözsüz olarak verilen tepkiler arasında göz teması ikinci sırada yer almaktadır. Biri konuşurken, onun ve söyledikleri ile ilgilenildiğini belirtmenin bir yolu da konuşma boyunca konuşan kişi ile göz teması kurmaktır. Örneğin, görüşülen kişiye bakmaktansa pencereden dışarı bakmak, sıkıldığının, korkulduğunun ya da samimi olunmadığının düşünüldüğünü gösterebilmektedir. Göz teması gibi beden diline de dikkat edilmesi gerekmektedir. Bacak bacak üstüne atılmış bacaklara, bir-birine kavuşturulmuş kollar eşlik ediyorsa, yaratılan izlenim itici ve gergin olmaktadır. Böyle bir durumda gevşenilmeli ve rahatlanılmalıdır. Örneğin, görüşülen kişiye doğru eğilmek, “bu çok ilginç” anlamına gelmekte, bu görüşülen kişiyi o konuyu daha ayrıntılı bir şekilde anlatmaya teşvik etmektedir. Görüşülen kişiyle görüşmeci arasındaki fiziksel uzaklık da, görüşülen kişiye duyulan

sempatinin bir göstergesi olabilmektedir. Ancak bazı insanlar kişisel alan sınırları konusunda daha hassas davranabilmektedir. Belirtilen sözsüz tepkilerin yanısıra parmakla ya da kalemle oynamak, ağzın elle kapatılması, içten olmayan bir gülümseme ve ayakların sürekli hareket ettiril-mesi de görüşmelerde olumsuz mesaj aktaran sözsüz mesajlar olarak kaçınılması gereken davranışlar olarak belirtilmektedir.

- Sözel tepkiler. Görüşmeci tarafından söylenenler görüşülen tarafından anlaşılmadığı takdirde, taraflar arasında etkili bir iletişim ortamının oluşması mümkün olmamaktadır. Örneğin, görüşmecinin argo kullanarak ya da sözcük dağarcığının genişliği gibi konuşulan kişiyi dile olan hakimiyeti ile şaşırtması, aradaki iletişimde anlaşılır bir dilin kullanılmaması engelini koyabilmektedir. Sözel tepkiler olarak üzerinde durulan bir başka nokta, konuşulan konu anlaşılmadığı zaman, bunun hemen söylenmesinin gerektiği ve konunun açıklığa kavuşturulmasıdır. Örneğin; “Özür dilerim, anlamadım. Şunu mu demek istiyorsunuz...?” şeklindeki bir ifade yanlış anlamaların, bir sonraki aşamada anlaşmazlıklara dönüşmeden önlenmesine yardımcı olabilecektir. Sözel tepkiler, sözsüz tepkilerle uyum içinde kullanılmalı ve birbirlerini destekler biçimde olmalıdır.
- Çevre Baskısını Azaltmak: Görüşmeler, görüşülen için olduğu kadar görüşmeci için de strese neden olan bir iş olarak görülmektedir. Bu stresin en büyük nedeni ise, bilinmeyenden duyulan korku olmaktadır. Görüşmenin verimli olması için stresi mümkün olduğunca azaltmak gerekmektedir. Bunun için görüşmeci aşağıdaki önlemleri alabilir:
  - Masanın arkasında yer almaktansa, görüşülen kişinin yanına oturarak, hem sözsüz olarak görüşülen ile olumlu bir iletişim ortamı yaratılmak istendiği mesajı verilirken, hem de görüşülen kişinin kendisini daha iyi hissetmesi sağlanabilmektedir.
  - Görüşmenin giriş aşamasında yapılması gereken, görüşülen kişiyi gülümseyerek karşılayarak, el sıkışmak ve nasıl olduğuna dair sorular sormak, görüşülenin stresini azaltarak, görüşülenin görüşmeci hakkında olumlu izlenim edinmesine ve bu

şekilde görüşmenin iyi bir iletişim ortamı içinde gerçekleştirilmesine yol açmaktadır.

- Görüşülen, kendisini rahat hissedinceye kadar görüşme sürecine aktif bir şekilde katılamamaktadır. Bu nedenle selamlaşmalardan sonra görüşmenin konusuna geçişte görüşmecinin insiyatifi alması ve görüşülen kişinin gerginlik düzeyine dikkat etmek de çevre baskını azaltmaya yönelik başvurulabilecek yollar arasında yer almaktadır.
- Ahlaki Konularda Duyarlı Olmak: Görüşme biçimsel bir iletişim türüdür. Görüşmeyi yapan yönetici, bağlı olunan örgürü temsil edip onun adına davranmakla kalmamakta, görüşülen kişi açısından örgütün kendisi olarak görülmektedir. Bu bağlamda görüşmeci hem kendisine ilişkine olumlu bir kişisel imaj oluşturmaya çalışırken, hem de kurum imajına uygun davranmak zorunluluğundadır. Görüşülen kişi örgüt hakkında olumlu ya da olumsuz düşünelere sahip olabilmektedir. Dolayısıyla görüşmeciden beklenen görüşmelerde karşısına çıkabilecek olumsuz yaklaşımlara karşı iki ahlaki konuya dikkat etmesidir. Bunlar; mahremiyet ve ad vermemelidir.
- Görüşmeci, görüşülen kişiye mahremiyet sözü verdiğiğinde, görüşme sırasında konuşulan konuların örgüt içinde ve dışında başkalarına duyurulmayacağına söz vermiş olmaktadır. Verilen bu söz, her ne olursa olsun tutulması gereken bir söz olarak görülmeli ve görüşülen kişinin aleyhine kullanılmamalıdır.
- Görüşmeci, görüştüğü kişinin adını gizli tutacağına söz verdiği taktirde, “sizden aldığım bilgilerden yararlanacağım, ama bunları sizden duyduğumu kimseye söylemeyeceğim” demiş olmaktadır. Bazen görüşülen kişinin asıl istediği adının gizli tutulması olduğu halde, bunu konuşulan konuların gizli tutulması talebi şeklinde ifade edebilmektedir. Dolayısıyla gerçekte istenenin ne olduğunun görüşmeyi gerçekleştiren yetkili tarafından açıklığa kavuşturulması gerekebilmektedir.

- **Not Tutmak:** Görüşmelerde, bağlı olunan örgüt için gerekli olabilecek ayrıntıları not almak gerekebilmektedir, ancak karşılıklı gizlilik esasına dayanan danışmanlık görüşmelerinde, ahlaki konularda duyarlı olmak başlığı altında belirtildiği şekilde not tutulmaması gerekmektedir. Bu tür görüşmelerde not tutulmamasının bir başka nedeni ise, not tutarken dikkatin dağılması, göz temasının kesilmesi, bunun da danışmanlık görüşmelerinde görüşülen kişinin kendisinin dinlenmediği düşüncesine kapılmasıdır.
- **Açık Görümlü Olmak:** Herkesin kendisine özgü kişilik özellikleri vardır. Bu da her insanı birbirinden farklı kılmaktadır. Dolayısıyla görüşmeci karşıdaki kişinin görüşlerini paylaşmasa da onun kişiliğine saygı göstermelidir. Sorular sorulurken savunma durumuna geçilmemelidir. Örneğin, “bir programcı ürettiği programların nelerinde kullanıldığını nasıl denetleyebilir ki?” yerine, “ürettiğiniz programların nelerinde kullanıldığını denetlemek için hangi yöntemlerden yararlanılabilir?” sorusunu yöneltmek daha uygun olabilmektedir.
- **Önyargı Sorunu:** Görüşmeci, görüşülen kişi hakkında bir karara varırken verilerden çok kendi içgüdülerine ya da varsayımlara dayanmamalıdır. Ancak iş ortamında yakın çalışılacak bir aday seçiliyorsa, görüşmeci bir ölçüde görüşülen kişinin dış görünüşü, başkalarının izlenimleri, görüşmeye erken ya da geç kalınması gibi faktörleri temel alarak, içgüdülerine göre karar verebilmektedir. Buna karşın eğer iyi tanınan bir kişi ile görüşme yapılıyorsa, doğruluğu kanıtlanmamış bilgilerin görüşmeciyi etkilememesi gerekmektedir. Örneğin, görüşmeci bir kişiye karşı önyargılıysa, sadece bu önyargıyı kuvvetlendiren etkileşimleri dikkate alma eğilimindedir. Diğer yandan bir başka kişinin çalışmaları taktir ediliyorsa, kişi ve yaptığı işle ilgili sadece olumlu yönler göz önünde tutularak, düzeltilmesi gereken noktalar atlanabilir. Her iki örnekte olduğu gibi, önyargılar görüşmeciyi bilinç altında da olsa, önceden belirlenmiş sonuçlara yönlendirebilmektedir. Bunu önlemek için, görüşülen kişiye dair sadece beğenilen ya da onaylanmayan özellikler üzerine yoğunlaşmaktansa, olayın tümüne daha geniş bir perspektiften yaklaşılmalıdır. Görüşmeci görüşme esnasında ayrıca ırk ve cinsiyet konularındaki önyargılardan da kendisini uzak tutmalıdır.

#### **d. Değerlendirme Aşaması**

Görüşme sonrasında yapılacak önemli işler üç grupta toplanabilmektedir. Bunlar; alınan notların yazıya geçirilmesi, üzerinde anlaşılmaya varılan konuların eyleme geçirilmesini sağlamak ve kişisel değerlendirmedir.

- **Notların Yazılması:** Görüşme sona erdikten sonra, tutulan notların yazıya geçirilmelidir. Görüşmeye ilişkin bir form ya da kayıt fişi doldurulması gerekebilir. Bu işlemin sonraki bir tarihe bırakılması, görüşme ve görüşülenle ilgili noktaların unutulması, alınan notların anlamlarını yitirmesi ya da değerlendirme yazımının tümünden unutulması ile sonuçlanabilir.
- **Üzerinde Anlaşılan Eylemlerin Gerçekleştirilmesi:** Görüşme sonucunda sağlanan bilgi doğrultusunda görüşmecinin meslektaşları ile konuşması gerekebilir. Bunun için bir toplantı düzenlemek yararlı olabilmektedir. Ayrıca görüşmeci verilen sözleri yerine getirebilmek için bir plan çıkarmalıdır.
- **Gözden Geçirme ve Kişisel Değerlendirme:** Yapılan görüşme gözden geçirilerek, görüşmeci kendi performansını da değerlendirmelidir. Bunun için görüşmecinin kendisine bazı sorular sorması ve yanıtlarının tatmin edici olup olmadığını ölçülmesi gerekmektedir. Kişisel değerlendirme amacıyla sorulabilecek sorular; görüşülen ile karşılıklı bir dostluk ortamı sağlandı mı, görüşme gündemi ve hedefler açıkça belirtildi mi, görüşülenin görüşleri tam olarak dinlendi mi, konu doğru özetlendi mi, görüşme planına uyuldu mu, gelecekte yapılacaklar konusunda anlaşmaya varılabildi mi, görüşme iki taraf için de yararlı oldu mu ve bir sonraki görüşme için değiştirilmesi gereken noktalar var mı vb. şeklinde özetlenebilir.



## 2. Görüşülenin Sorumlulukları

Görüşmenin taraflarından olan görüşülen açısından da başarılı, istenilen sonuçlara ulaşmada yardımcı olan bir görüşme; işe alınmadan, işte yükselmeye, danışmanlık yardımı almaktan, işten çıkarılmaya kadar kariyerinin farklı aşamalarında önem taşımaktadır. Bu nedenle görüşmecilerin yaptığı gibi, başarılı görüşmeler geçirebilmeleri açısından tür farkı gözedilmeksizin, tüm görüşmeler için geçerli olan bazı temel konulara özen göstererek, çeşitli sorumlulukları üstlenmeleri gerekmektedir. Görüşülen açısından görüşmeden elde edilecek sonuç üzerinde etkili olabilme düzeyi, görüşmelerde dikkat edilmesi gereken aşağıdaki konulara gösterilecek özenle artırılabilir<sup>247</sup>:

### a. Kişisel Değerlendirme ve Bireysel Amaçların Saptanması Aşaması

Görüşmeler öncesinde, görüşülecek kişi konumunda olan çalışanın ya da işe başvuran aday konumundaki kişinin, ilk adım olarak kendisine ilişkin bir kişisel değerlendirme yapması gerekmektedir. İş ortamında kişinin neleri başarabileceği ya da hangi konularda başarılı olabileceğini bilmeden kariyer hedeflerini oluşturması zordur. Bu nedenle kişisel değerlendirme aşamasında, öncelikle kişinin kişisel beklentileri, güçleri-zayıflıkları, kendisini harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçlarını ve yönelimlerini gözönünde bulundurması gerekmekte ve öz-imağı hakkında bir iç gözlem gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin bir işe alma görüşmesinde, kişisel değerlendirme aşamasından kaçınan aday, yanlış bir işe yönelerek, hem iş ortamında başarılı olmama, hem de kariyer hedeflerine ulaşma vb. sorunlar ile yüzleşmek zorunda kalabilir. Benzer şe-

<sup>247</sup> Bkz. Fran Sayers, Christine E.Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., ss.76-82; Nicholas Yapp, a.g.e., ss.13-22; Diana Mather, *ImageWorks For Men*, ss.68-88; William Thourlby, a.g.e., ss.58-67; Bobbi Linkemer, *Etkili Özgeçmiş Yazma Teknikleri*, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yayıncılık Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993, ss.5-56; Hasan Latif, *İş Bulma Stratejileri (El Kitabı)*, *Ekonomist*, 25 Ocak 1998, ss. 4-30; Ozan Çağım Şive, "Görüşme Teknikleri", *Human Resources*, Yıl:1, Sayı:10, Ağustos, 1997, ss.14-23; Sibel Akbay, "İş Görüşmesinin On Altın Kuralı", *Radikal*, 27 Ocak 1997, s.16; \_\_\_\_\_, "Özgeçmiş Nasıl Görünmeli", *Radikal*, 30 Aralık 1997, s.16; \_\_\_\_\_, "Interviews", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/c8frame.html>, 11 Ocak 1999. ; \_\_\_\_\_, "Presenting Yourself-Résumé", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/c7aframe.html>, t.b.d.

kilde performans değerlendirme ve disiplin görüşmelerinde, görüşülen konumundaki çalışanlar kişisel değerlendirme aşamasını atladıkları zaman hatalı yönlerini göz ardı etme, hak etmedikleri başarıları bekleme ya da nerede yanlış olduğunu anlayamam sorunları ile karşılaşabilmektedirler. Danışmanlık görüşmelerinde ise, kişisel değerlendirme aşaması, görüşmeci ile konuşmadan önce kişinin sorununu kendisine ifade etmesi ve ilk adım olarak sorununu içsel bir süreçten geçirerek değerlendirmesi açısından yararlı olabilmektedir.

Kişisel değerlendirme aşamasında kişinin kendisini tanımasına, kariyerinden neler beklediğini belirlemesine yönelik içsel birtakım sorularla yanıt araması bazı durumlarda yetersiz kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda, kişinin başvurabileceği diğer kişisel değerlendirme yolları; kişinin kişiliği ve ilgileri hakkında bilgi edinebileceği bir başka kişiye danışması, test merkezlerinden yararlanarak ilgi, tutum, kişilik ve zeka testlerinden geçilmesi ya da eğitim uzmanları, eğitim danışmalarından yardım istenmesi şeklinde olabilmektedir.

Kişi kendisine yönelik bir öz tanıma gerçekleştirdikten sonra, mesleki amaçlarını ve buna ulaşması için izlemesi gereken kariyer yolunu belirlemeye çalışmalıdır. Bu şekilde kişi işinde arzuladığı konuma gelirken, aynı zamanda kişisel olarak da manevi tatmin sağlayabilmektedir. Mesleğe ilişkin amaçlar saptanırken, önce kişi beklentilerine ulaşmasına yardımcı olacak iş olanakları elverdiği ölçüde açıkça ortaya koymalıdır. Örneğin, seçme ve işe alma görüşmesine katılacak iki adaydan birisinin amacı, sahip olduğu iletişim becerilerini sergileyerek, yönetim kadrosunda bir görev alabilmek olurken, diğerinin amacı orta kademe yönetim kadrosunda yer almak olabilmektedir. Belirli zaman dilimleri içinde de ulaşılması istenen mesleki amaçlar için gereken performans sergilenmelidir.

## **b. Hazırlık Aşaması**

Hazırlık aşamasından önce gerçekleştirilen kişisel değerlendirme ve amaçların belirlenmesi ile görüşülen kişi, beklentilerini ve hedeflerini zihninde oluşturmuştur. Artık oluşturulan hedeflere ulaşmak için hazırlık yapılması gerekmektedir. Görüşülen

kişinin sorumlulukları açısından hazırlık aşaması, görüşmecinin sorumluluklarında da olduğu gibi büyük önem taşımaktadır.

Görüşmeyi gerçekleştiren görüşmecilerin, önceden tanımadıkları görüşülenler hakkındaki fikirleri, görüşmenin ilk dört dakikası içinde oluşmaktadır. Böyle durumlarda adayın yürüyüş biçimi, giyiniş tarzı, görüşmeyi yürüten kişiyi selamlama şekli vb. sözel ve sözsüz unsurlar birarada aday hakkında bir ilk izlenimin oluşmasını sağlamaktadır. Günümüzde aynı iş için başvuran adayların sayısı hızla artmakta, bu nedenle aday kendisine kısa görüşme süresince performansını tam olarak sergilemek ve kendisi hakkında işe alma kararını verecek olanların zihinlerinde olumlu bir imaj yaratmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle başarılı iş görüşmeleri gerçekleştirmek iş hayatında kalıcı ve başarılı olmanın çıkış noktasında yer almakta ve iş görüşmeleri öncesi aday bir hazırlık çalışması gerçekleştirmelidir. Bu doğrultuda, özellikle seçme ve işe alma görüşmelerinde görüşülecek konumdaki adaylar hazırlık kapsamında çeşitli konulara özen göstermelidirler. Seçme ve işe alma görüşmelerinin yanısıra, diğer görüşme türleri için de aşağıda yer alan noktalar geçerli olmaktadır:

- İş Başvurularının Hazırlanması: Başarılı bir iş başvurusu, iyi hazırlanmış ve güzel sunulmuş olanıdır. İş başvuruları, iş başvuru formu ya da özgeçmiş (*CV-Cirriculum Vitae ya da Résumé*) ve ona ek olarak bir sunuş mektubu (*covering letter*) şeklinde olabilmektedir.
- Başvuru Formu: Yeni bir işe başvururken atılması gereken birçok adım vardır. Bunlardan ilki başvuru formlarının etkili bir şekilde doldurulmasıdır. Bazı örgütler kendileri tarafından hazırlanmış özel işe başvuru formlarını adaylara iş talebinde bulduklarında göndermekte ya da örgüte çağrılarak doldurmaları sağlanmaktadır. Bu form dikkatle ve özenle doldurulmalıdır. Asıl formu doldurmadan önce bir nüsvette yapmak ise, aday açısından faydalı olmaktadır. Eğer formda belirtilmiyorsa, aday özgeçmişini ya da daha önce yaptığı işler ve referanslar gibi ek bilgileri içeren enformasyonu, başvuru formu ile birlikte gönderilmemelidir.

Başvuru formlarını doldururken dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, günümüzde adayların güzel yazım becerisi, bir başka deyişle karigrafi testinden ge-

çilmeleridir. Çoğu iş ilanında bu durum, iş başvurularının elle yazılmasının istendiği belirtilerek ifade edilmektedir. Başvuru formlarının bilgisayar ya da elektrikli daktilo ile doldurulması daha düzenli görünse de, formların el yazımı olmasını isteyen şirketlerin oranı özellikle Avrupa ülkelerinde hızla artmaktadır. El yazımını yorumlayan testler, kişi hakkında %100 gerçeklik taşıyan bilgi vermeseler bile, yine de artan bir hızla popülerlik kazanmaktadır. Ancak eğer iş başvuru formlarının elle doldurulması gerektiği belirtilmiyorsa, bir yardımcı araçtan yararlanılması gerekmektedir.

- **Sunuş Mektubu:** Aday iş başvurusunu yaparken özgeçmişini ya da işe başvuru formu ile birlikte bir de sunuş mektubu yazılmalıdır. Sunuş mektubu adayın iş görüşmesine çağırılan işe başvuru formunun alındığı kişi ve örgüte yönelik yazılmalıdır. Geniş kapsamlı, uzun sunuş mektupları işe alma kararını verecek yetkili üzerinde olumsuz etki yaratırken, neden bu işte çalışmak istendiğini belirten ve kısa olanları ise, karar verici üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu nedenle sunuş mektubunun iş için gereken becerileri ve tecrübeleri vurgulayan bir aracı ve olumlu izlenim yaratma aracı olarak kullanılması gerekmektedir.

Sunuş mektubunda aday, iş ilanını nereden gördüğünü belirtmelidir. Mektupta belirtilmesi gereken ikinci nokta, iş için aranan özelliklerin tekrarlanması ve adayın bunlara sahip olduğunu daha önceki tecrübelerine değinerek yazılmasıdır. Son olarak görüşme isteği vurgularak, sunuş mektubu bitirilmelidir. Sunuş mektubu kısa olmalıdır, çünkü bu mektup aday hakkında tüm detayları içeren özgeçmiş ya da aday hakkında birçok konunun sorgulandığı iş başvuru formuna ek olarak yazılmaktadır ve tekrar içeren enformasyon bombardımanı işe alma kararını verecek yetkili üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

- **Özgeçmiş:** Kişiye özgü belirli değerlerin bir araya getirildiği ve sergilendiği bilgilendirici bir metin olarak görülmektedir. İyi hazırlanmış bir özgeçmiş sayesinde aday, görüşmeye çağırılma hakkını kazanmaktadır. Bu noktada hazırlanan özgeçmişin adayın olduğundan farklı biri gibi göstermemesine dikkat edilmelidir. Çünkü bu şekilde aday kendisi hakkında kağıt üzerinde yanlış bir izlenim yaratarak, işe

alınma ya da işinde ilerleme imkana önüne ket vurabilmektedir. Etkili ancak doğru olmayan bir özgeçmiş adayın görüşmeye çağrılmasına yardımcı olabilmekte, fakat görüşme yapılan odaya girilen anda, görüşmeci adayın iş için uygun olmadığını anlayabilmektedir.

İşe almadan sorumlu olan yetkili ya da görüşmeci günboyunca çok sayıda özgeçmiş okumak zorunda olabilmektedir. Bu nedenle adayın özgeçmişinin diğerlerinin arasından sıyrılarak, göze çarpması için düzenli ve istenilen noktaları vurgulayan biçimde hazırlanması gerekmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konulardan ilki, gönderilecek olan özgeçmiş yazılmadan önce müsveddesinin oluşturulmasıdır. Etkili bir özgeçmişte dört temel bölüm ve kişisel bilgilerin yer aldığı ilk bölüm yer almaktadır. Sözü edilen dört bölüm; eğitim, iş deneyimi, ilgi alanları ve referanslar olmaktadır.

Müsvedde hazırlanırken kullanılacak yollardan biri, A4 ya da yazılacaklar çoksa A3 boyutundaki bir kağıdın akordeon tarzda üçe katlanmasıdır. Birinci bölümün yer alacağı kağıdın ilk yüzünün sol üst tarafına kişisel bilgiler olarak, isim soyad, adres, telefon numarası ve varsa e-mail adresi (bazı özgeçmişlerde tam ortada da yer almaktadır) yazılmalıdır. Günümüzde çoğu özgeçmiş örneklerinde doğum tarihi ve medeni duruma ilişkin bilgiler yer almamaktadır, bunun nedeni ise doğum tarihinin eğitimle ilgili bilgilerden çıkartılması ve medeni durumun işle ilgili görülmemesidir. Ancak bazı şirketler iş ilanlarında iş için yaş sınırlandırması getirmektedirler. Bu durum ise, iş dünyasında bazı durumlarda uygun olmayan bir bilgi olmaktadır. Örneğin, iş ilanında yer alan yaş sınırı 28-36 olarak belirtilince, bu iş için en uygun vasıflara sahip olan 37 yaşındaki tecrübeli eleman işe alınmayacağını düşünerek, işe başvurmadan çekinmektedir. Eğer aday işin kendisine uygun olduğunu düşünüyor, ancak yaşı belirtilen sınırları aşıyorsa, yaşını yazmadan iş için gereken özelliklerini vurgulayarak özgeçmişini hazırlamalıdır. Aday görüşmeye davet edildiği zaman, yaşından söz edip etmeyeceğine karar vermelidir. Eğer aday iş için uygun görülürse, yaş bir sorun yaratmayacaktır. Bunun yanısıra aday yaşı hakkında yanlış bilgi vermemelidir. Çünkü bu adayın

diğer alanlarda da yalan söyleyebileceğinin düşünülmesine yol açabilmekte ve kişinin güvenirliliğinin sorgulanmasına neden olabilmektedir.

Kişisel bilgiler bölümünde yer alması gereken bilgilere ek olarak, eğer adayın başvurduğu işle ilgili bir amacı, görev anlamında bir sıfatı varsa ve bunu sunuş mektubunda belirtmemişse, en fazla üç cümle ile bu bilgiyi kişisel bilgilerin altında sağ alt tarafta belirtebilir.

Özgeçmişin temel bölümlerinden ilkinin oluşturduğu eğitimle ilgili bilgiler, son eğitim ve diploma başta olmak üzere bir tarih sırasında sıralanmalıdır. Kişi özgeçmişinde olumlu yönlerini vurgularken, olumsuz olanları hiç belirtmemek yerine geri plana çekerek belirtmelidir. Örneğin, lisans eğitimi döneminde kişi birçok dersten başarılı notlar aldıysa, bunları ders adlarını yazarak belirtebilir. Bunun yanında kişi vasat bir not ortalaması ile lisans diplomasını almışsa, tek tek başarılı olmadığı derslere dikkat çekmek istemeyebilir. Eğitimle ilgili bir diğer konu, kişi eğer eğitime devam edememişse bunu özgeçmişinde belirtmelidir. Bunun yanında işe alınmasını sağlayacak diğer özelliklerini vurgulamalıdır. Örneğin, dışarıdan gidilen bilgisayar ya da yabancı dil kursları vb. gibi kişinin kendi başına eğitimine katkı sağlamak için devam ettiği kurslar belirtilmelidir.

İkinci temel bölüm olan iş deneyiminde, eğitim bölümünde olduğu gibi kronolojik sıra düzeni anlamında tersten belirtilerek çalışılan işler yazılmalıdır. Çalışılan örgütün adı önce gösterilmiş ise, ardından firmada yapılan iş belirtilmelidir. Bunun yanında aday eski işinden edindiği tecrübeyi -yönetmelikler, iletişim becerileri ya da çalışanların kaynaşmalarına yönelik düzenlediği bir organizasyon gibi- de yeni işinde kullanmak üzere özgeçmişinde belirtmelidir.

Çoğu aday hobilerini ve ilgi alanlarını iş tecrübeleri ya da işle ilgili vasıflarının dışında yer alan üçüncü bölümde “İlgi Alanları”, “Hobiler” ya da “Diğer” gibi başlıklar altında, belirtmeyi uygun görmektedir. Bu bölüm adayın iş dışında da bir dünyası olduğunu, sosyal aktivitelerde yer aldığını ve kendine özgü beğeni alanları olduğunu özgeçmişini değerlendirecek olan ve işe alma kararını verecek

olan kişiye iletebilmektedir. Ancak bu noktada adayın neleri belirtilebileceği üzerinde dikkatle düşünölmelidir.

Hobiler, spor ve önceki tecrübeler, adayın başvurduğu işe alınmasında yardımcı olabilecek olumlu değerler olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, eğer aday satış temsilciliği ya da eğitimlik gibi bir işe başvuruyorsa, lise ya da lisans yıllarında katılan tiyatro ve tartışma gruplarının da belirtilmesi etkili olmakta, ancak başvuru iş bilgisayar programcılığı üzerine ise pek değer taşımamaktadır. Bir başka örnek ise, eğer aday basketbol takımının kaptanlığını yaptıysa, bu onun insanları iyi organize ettiğinin ve onları başarı için motive edebildiğinin bir göstergesi olabilmektedir. Bunun yanısıra aday basketbol oynamaya devam ediyor ve koçluk görevini üstlendiğini özgeçmişinde belirtiyorsa, bu da kişinin iş için ayrılan zamandan çalıp, gerektiğinde mesailere kalamayacağı izlenimini doğuracağından sakınca taşımaktadır. Yapılan aktivitelerin nasıl dile getirileceği bu nedenle üzerinde özenle durulması gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Sonuç olarak, aday hobi olarak yaptıklarını, işi doğrultusunda yönlendiremiyorsa, bunlar işveren gözünde değer taşımamaktadır.

Son bölüm olarak iş başvuru formlarında ya da özgeçmişlerde adayı iyi tanıyan ve işteki performansınızı değerlendirebilecek düzeyde olan iki kişinin adını, adresini ve telefon numarasının da referanslar başlığı altında belirtilmesi gerekmektedir. Bir önceki işveren referans olarak belirtilebilir, ancak bazı durumlarda aday zaten bir işe sahipken daha iyi bir konuma gelebilmek için yeni bir işe başvuruyor olabilir. Böyle durumlarda görüşmeciye açık davranarak şartların aktarılması ve halihazırdaki işverenle görüşülmemesi, onun yerine diğer referanslara başvurulması rica edilebilmektedir. Eski işveren dışında, adayı iyi tanıyan çalışma arkadaşları, karakteri hakkında doğru bilgi verebilecek olan aile dostları da referans olarak belirtilebilmektedir.

Özgeçmiş içerik olarak kişisel bilgiler ve dört bölüm içermesinin yanısıra, yazım olarak dilbilgisi kurallarına uymak durumundadır. Eğer adayın hazırladığı özgeçmişte imla hataları varsa, yetkililer adayın özgeçmişine bakarak iş için uyg-

un olunmadığını düşünebilecektir. İkinci konu olarak özgeçmiş yazarken birinci kalite beyaz kağıdın kullanılması gerektir. Bazı kişiler daha güzel görüneceğini düşünerek renkli kağıtlara özgeçmişlerini yazmayı tercih etmektedirler, ancak eğer özgeçmişin faks ile gönderilme zorunluluğu varsa, renkli kağıtlara yazılmış özgeçmişler karşı tarafın eline bir karalama olarak ulaşabilmektedir.

Kötü hazırlanmış bir özgeçmiş aşağıdaki noktalarda hatalar içermektedir:

- Kalitesiz ve renkli bir kağıda yazılmıştır.
- Yazım bilgisayar ya da daktilo ile yapılmamış ve çok sayıda hata içermektedir.
- En son yapılan iş, tecrübeler bölümünün en sonunda belirtilmiştir.
- Kişinin hobileri ve beklentileri hakkında hiç bir açıklık getirmemektedir.
- Kişi hakkında gereksiz ya da işten kaçmasına neden olabilecek detaylara yer vermektedir. Örneğin, “üç Japon balığım var” ya da “haftada üç gece dışarı çıkmaktan hoşlanırım” vb.

İyi hazırlanmış bir özgeçmiş ise, aşağıdaki noktalara yer vermektedir:

- İmla hataları içermez.
- Kısa, açık ve gerekli noktaları belirtir şekilde, iki A4 sayfasını geçmeyecek biçimdedir.
- İyi kalite, beyaz kağıda yazılmıştır.
- Çoğu işe almadan sorumlu yetkili özgeçmişe bakarak yaklaşık 6 saniye içinde bir karara varmaktadır. Bu nedenle özgeçmişin düzgün ve hatasız bir şekilde bilgisayar ya da daktilo ile yazılmış olması adaya artı puan kazandıracaktır.
- **Kişisel Hazırlık:** Görüşmeden önce kişisel hazırlık yapmak, özgüvenin anahtarı ve özgüven de başarının anahtarı olarak tanımlanmaktadır. Görüşmeden önce; aday görüşmeyi kiminle yapacağını, onun iş yerindeki pozisyonu ve görüşmenin orta-



lama ne kadar süreceği gibi konularda bilgi toplamaya çalışmalıdır. Belirtilen hazırlanma konuları kısaca açıklanırsa:

- **Kişisel Tanımlama:** Aday, görüşme öncesi üzerinde durduğu kişisel değerlendirme aşamasındaki verilere geri dönerek, kendiniz hakkında düşünmek için zaman ayırmalıdır. Aday tarafından yapılabilecek çalışmalar arasında ilk kez karşılaşılan kişilerin gözünde yaratılan ilk izlenimi belirtebilecek olan üç sıfatın belirlenmesidir. Örneğin, ilk sıfat “azimli” olabilir; eğer böyleyse aday kişiliğinin bu yönünü görüşme sırasında karşınızdakine hissettirmeye çalışmalıdır. “Çalışkan” adayın kendisini tanımlayabildiği bir diğer sıfat olabilir; bu durumda da yapılan işleri ya da sergilenen başarıları belgeleri ile göstermek uygun davranış olabilmektedir.
- **Başvurulan İş ve Örgüt Hakkında Bilgi Derlemek:** Seçme ve işe alma görüşmelerine katılacak bir adayın kişisel hazırlanma aşamasında ele alması gereken bir diğer konuyu başvurulan iş ve örgüt hakkında bilgi derlemek oluşturmaktadır. Görüşmede görüşmeci tarafından örgüt hakkında sorulabilecek olan soruların etkili bir biçimde yanıtlanması ve adayın bu örgütle çalışmak isteyip istemediği konusunda kesin bir karara varması açısından bilgi derlemek önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bilgi derlemek için adayın bazı sorulara yanıtlar araması gerekmektedir. Sözü edilen sorulardan bazıları; örgüt hangi alanda faaliyet göstermektedir, ne iş yapmaktadırlar, kime hizmet sunmaktadırlar, örgütün sahibi kimdir, faaliyet gösterilen pazarın durumu nasıldır, kilit personel konumunda kimler vardır, örgütteki personel sayısı kaçtır, örgütün sektördeki ünü nasıldır, yıllık karı artmakta mı yoksa azalmakta mıdır, başvurulan işin konumu nedir, hangi amaca hizmet etmek için çalışacak personel aranmaktadır, çalışma şartları ve alınacak ücret hangi düzeydedir, adayın kariyer hedeflerini neler olacak ve bunlar karşılanabilecek midir vb. şeklinde olabilmektedir. Bu noktada örgütün adayın olası sorularına yanıtını verebilecek bir broşürünün olması ve istediğiniz taktirde adaya gönderilme zorunluluğu da vardır.

### c. Performans Aşaması

Yeni bir işe başvururken yazılı aşamaları aşıldıktan sonra, performans yani görüşme aşamasına gelinmektedir. Bu aşamada görüşülen kişi olarak adayın bazı noktalara dikkat etmesi gerekmektedir:

- **Randevu Zamanı:** Randevu saatine uymak, profesyonel etiket açısından önem taşımaktadır. Görüşmeye erken bir saatte gitmenin ya da geç gitmenin ayrı anlamları vardır. Randevuya erken giden görüşülen konumundakiler, işe başlamak için aşırı istekli ve çalışanların işlerine engel olarak nitelendirilirken, geç kalanlar geçerli mazeretleri olmadıkça görüşmeye önem vermeyen ve işe hazır olmayan kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Randevuya zamanında gitmek, beş ya da on dakika öncesinde görüşme yerine gelmek anlamına gelmektedir. Bu görüşmeci tarafından profesyonel bir yaklaşım olarak görülmekte ve görüşülen kişi karşısındakilere saygı gösteren bir kişi olarak tanımlanmaktadır.
- **Uygun Tepkiler Vermek:** Görüşmelerde görüşülen kişinin görüşmeciye vereceği tepkiler, görüşmenin akışı ve görüşmenin sonucu üzerinde etkili olmaktadır. Başarılı, istenen doğrultuda sonuç verecek görüşmeler gerçekleştirilebilmek için görüşülen kişi vereceği sözsüz ve sözel tepkilere özen göstermelidir.
- **Sözel tepkiler:** Görüşmelerde konuşmanın hızı ve akışı, görüşmenin sonucunu etkileyebilmektedir. Hızlı ve kısa cümlelerle ya da tekdüze ve yavaş konuşmak yerine, konuşmanın organize edilmesi ve hızın ayarlanması gerekmektedir. Çok ve hızlı konuşmak, görüşmeci tarafından hataların aranması için kullanılırken, ağır konuşmak ise, kişinin sıkıcı bir izlenim yaratmasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde uzun bir konuşma görüşmecinin konuları takip etmesini zorlaştırabilmektedir. Çok kısa bir konuşma ise, ifade yetersizliği ya da çekingen kişilik olarak yorumlanabilmektedir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için konuşmanın hızının ve uzunluğunun önceden ayarlanması gerekmektedir.

Konuşmanın hızı ve akışı kadar, seçilen sözcükler de özenle seçilmelidir. Görüşme sırasında görüşülen kişinin sarfedeceği bazı sözcükler, kişinin karakteri-

rinin öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle komplike, kavramlar yerine basit olanlar tercih edilmelidir.

Görüşülen kişiler, kendilerinden bahsederken farklı ifade tarzları sergilemektedirler. Bazıları konuşmalarına “ben”, bazıları da “biz” şeklinde başlamayı uygun görmektedirler. Buna göre çok sık “ben” diye cümlelerine başlayan bir kişi, kendisini ön plana çıkarmaktan hoşlanan, bencil olarak nitelendirilmektedir. Bunun yanında kişi yeteri kadar “ben” kullanılmıyor ise, görüşmeci tarafından iradesiz ve kararsız olarak tanımlanmaktadır. Cümlelerine sıklıkla “biz” ile başlayan bir kişi ise yeteri kadar otonom bir kişi olmadığının düşünülmesine neden olabilmektedir. Yeteri kadar “biz”i kullanılmayan kişi ise, bireyci olarak görülmektedir.

- Sözsüz Tepkiler: Uygun sözsüz tepkiler verme konusunda görüşme için giyinmek önemli bir noktada yer almaktadır. Görüşülen konumundaki kişi kendisini görünebileceği en iyi şekilde görüşme için hazırlamazsa, profesyonel etiket kapsamında bu durum görüşmeyi yapan kişiye karşı saygısızlık olarak kabul edilmektedir. Görüşmeci, görüşülen kişinin kendisini etkilemek için giyindiğini bilse bile, yine de kendisine ve görüşmenin konusuna saygı gösterildiğini düşünmekte ve görüşülen hakkında olumlu bir izlenim geliştirmektedir.

Görüşme için ne giyileceği ise görüşmenin türüne göre değişmektedir. Bu noktada seçme ve işe alınma görüşmesine katılan bir aday örnek olarak verilirse, adayın kıyafet tarzı başvurduğu işe göre değişecektir. Örneğin, yasal konular üzerinde çalışan avukatlara göre, medya alanında çalışanlar daha gayriresmi giyinmektedirler. Bu nedenle başvurulmuş iş için en uygun giyim tarzını seçmenin yolu, işyerindeki diğer çalışanların nasıl giyindiklerinin gözlemekten geçmektedir. Bazı meslek dalları için, örneğin, psikolojik danışmanlık gibi halkla içiçe olunan işlerde daha günlük kıyafetlerin giyilmesi uygun görülmekte, ancak yine de ilk iş görüşmesi için resmi bir giyim tarzının benimsenmesi önerilmektedir.

İnsanların kıyafetleri ve buna ek olarak seçtikleri renkler, imajlarının düzenlenmesi aşamasında değer taşımaktadır. Eğer işe başvuran aday yorgun ve hasta görünüyorsa, işe alma kararını verecek olan yetkili adayın ağır çalışma koşullarına

uygun olmadığını ve işte verimli olamayacağını düşünebilecektir. Renkler kişinin sağlıklı, canlı ve işi alma konusunda istekli olduğunu karşısındaki kişilere hissettirme gücüne sahiptir. Renkler ayrıca adayın kişiliği hakkında ipuçları da içermektedir, ancak yine de iş görüşmeleri için standart iş renkleri olarak tanımlanan; siyah, beyaz, lacivert, kahverengi gibi renklerin tercih edilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir aday fuşya gibi göze çarpan bir renkte kıyafet giyiyorsa, görüşmesi bu kişinin çok hırslı ve sinirli olduğunu düşünebilir. Bunun karşıtı olarak bazı işkollarında ise, tam tersi bir düşünüş hakimdir. Bu işkollarında çalışanlar ise kişinin yaratıcı ve orijinal olduğunu düşünebilmektedirler. Belirtilen nedenlerden dolayı iş görüşmesine gitmeden önce adayın, işyerinin hangi işle ve ne tür giyim tarzı sahibi çalışanlarla işlerini yürüttüğü konusunda gözlem yapması gerekmektedir. Sonuç olarak kişinin kıyafetleri işe alınmasında rol oynayabilmektedir. Bu nedenle iş ortamında görüşme için gidildiğinde yarattılan ilk izlenimi sürdürmek ve daha sonraki iş kıyafetlerinin de mesleğe uygun olmasına dikkat edilmesi, kişinin işindeki sürekliliği açısından yaşamsal değer taşımaktadır.

Sözsüz mesajlar içeren kıyafetlerin yanısıra, beden dili de başarılı görüşmelerin, doğal bir biçimde ve iyi bir diyalog içinde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Beden dili açısından görüşmeler için ilk karşılaşma anında yapılan güçlü, kendine güveni dışavuran ve bir gülümseme ve göz teması ile desteklenen bir el sıkış tarzı yaşamsal değer taşımaktadır, ama bu noktada görüşülen kişinin görüşmecinin yaklaşımına da dikkat etmelidir. Örneğin, görüşmeci elini uzatmadan, ilk adım görüşülen tarafından atılmamalıdır. Bu durum genel profesyonel etiket kapsamında hatalı olarak görülmekte ve görüşmeci, görüşülenin kendisini terbiye etmeye çalıştığını düşünmesine bile neden olabilmektedir.

Göz teması da görüşmeler de el sıkışmak kadar önem taşımaktadır. Çünkü konuşulan kişinin gözlerine bakarak gerçek duygularını ve düşüncelerini anlamak mümkün olmaktadır. Görüşmeci soru sormuş ve görüşülen yanıtını verirken o anda başka bir şeyle ilgileniyor, örneğin not alıyor ancak görüşülen kişiyi dinliyor, yapılması gereken yine de görüşmeciye bakarak sorunun yanıtı vermektir. Dinlemek, görüşmeci olduğu kadar görüşülen açısından da üzerinde dikkatle durulması

gereken bir konuyu oluşturmaktadır. Eğer görüşülen kendisine yöneltilen soruyu dikkatini vermeden dinlemişse yanlış yanıtlar vererek, sorunun altında yatan asıl soruyu kaçırabilir ve görüşmenin akışını değiştirebilir. Sonuç olarak pasif dinleme görüşülen hakkında “dikkatsiz”, “özensiz” vb. olumsuz izlenimler yaratabilir. Gözlerle ilgili olarak, sabit bir bakış durgunluğun işareti olarak yorumlanabilmekte, buna karşılık hareketli bakışlar canlıluğın, dağınıklığın ve kararsızlığın göstergesi sayılabilmektedir. Bakışların yönü de görüşmelerde anlam taşımaktadır. Yukarıya doğru yönelen bakış hayal gücünü, idealizmi aynı zamanda sıkıntılı bir kişiliği yansıtmaktadır. Aşağıya yönelmiş bakış ise, alçakgönüllü olmanın izlerini taşımaktadır.

Konuşurken, bakışların görüşmecinin gözlerine aşırıya kaçmadan sık yönelmek normal karşılanmaktadır. Israrlı bir bakış meydan okuyucu bir tavır olarak yorumlanabilir. Bu durumun tersinde ise, görüşmecinin bakışlarından kaçan gözler, samimiyetsizliği, özgüven yoksunluğunu ve duyguları gizlemenin göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

Oturma biçimi de görüşmeciye sözsüz olarak görüşülen aday hakkında bilgi aktarmaktadır. Bir tehlikeden korkar gibi sandalyenin ucunca oturmak ya da daha önce örgütte bulunmuşcasına koltuğa yerleşmek, görüşmeci üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Rahat bir tarzla ayrılan yere oturmak ve aşırıya kaçmayan beden dili dışavurumları ile konuşmayı desteklemek gerekmektedir.

Otururken dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, başın konumudur. Görüşmeci konuşurken başın öne eğilmesi, boyun eğici bir tavır olarak nitelendirilmektedir. Görüşülen adaya bu noktada düşen görev başını dinlediklerini onaylar biçimde aşağı yukarı sallaması olmalıdır. Ayrıca otururken kolları ve bacakları kavuşturmak, saçla oynamak ya da ele bir şeyler alarak oynamak vb. dikkat dağıtıcılar, adayın kendisine güveninin olmadığını dışavuran sözsüz göstergeler olarak yorumlanmaktadır.

Görüşme sırasında paralinguistik, görüşmeciler üzerinde etkili olan bir diğer sözsüz iletişim mesajı olmaktadır. Ses tonu, adayı ele veren unsurlardan biri ola-

rak görülmektedir. Adayın çekingen ya da girişken, pasif ya da dinamik, dayanıklı ya da dirençsiz olduğu görüşmeci tarafından sesin tonundan anlaşılabilir. Konuşurken adayın etkili bir ses tonu yakalayabilmesi için; orta seviyede bir ses tonu ile konuşması, oturuşuna dikkat ederek dik oturması ve bu şekilde sesi etkileyen diyaframı sıkıştırmaması, sinirlenmemesi ve vücudunun rahat bir konumda olması gerekmektedir.

Sonuç olarak görüşme sırasında görüşülen kişinin sözsüz mesajları, sözel olanlar ile uyum içinde olmalıdır. İki beceri arasında çelişkinin yaşandığı durumlarda sözsüz olanlar doğru olarak yorumlanacağından, görüşmecinin görüşülen yerine davranışlarını değerlendirmesini engellemek üzere, sözsüz mesajlar sözel olanları destekler biçimde kullanılmalıdır.

- Sorulacak Soruların Yanıtlanması: Görüşmecinin görüşmedeki görevi, görüşülen kişi hakkında bilgi edinmek ya da yapılan çalışmaları değerlendirmektir. Bu nedenle görüşülenlere yöneltilen soruların çoğunluğu görüşülen kişinin kişilik yapısına ve işe yaklaşımına ilişkin ipuçları yakalamaya yöneliktir. Sorulacak olan soru türleri, görüşmecinin sorumlulukları kapsamında yer aldığından, burada görüşülen kişiye yöneltebilecek soruların neler olabileceğine değinilecektir. Görüşülen kişiye bu noktada düşen, kendisine yöneltebilecek olan sorular üzerinde hazırlık aşamasında düşünmesi ve hangi görüşme türü olursa olsun, istediği sonuca ulaşmasına yardımcı olabilecek şekilde yanıtlamasıdır.

Bir seçme ve işe alma görüşmesinde adaya sorulabilecek muhtemel sorular şu şekilde sıralanabilir:

- Kendinizden söz eder misiniz?
- Daha önce aynı ya da benzeri bir görevde bulundunuz mu?
- Niçin bizimle çalışmak istiyorsunuz?
- Son işinizden neden ayrıldınız?
- Ne kadar ücret talep ediyorsunuz?
- Bir başkası varken neden sizi tercih edelim?
- Önceki işinizde devamsızlık frekansınız nasıldı?

- Sağlık durumunuz nasıl?
- İŖe ne zaman başlayabilirsiniz?
- Güçlü yanlarınız nelerdir?
- Zayıf yanlarınız nelerdir?
- Sizi tanımlayan beş sözcük neler olabilir?
- Önceki işinizde yöneticinizin hakkınızdaki görüşü neydi?
- Uzun süreli hedefleriniz nelerdir?
- Kısa sürede bitirilmesi gereken işlerde çalışabilir misiniz?
- Ekip çalışması hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Evli misiniz?
- Kaç yaşındasınız?
- Sormak istediğini bir soru var mı?

#### **d. Değerlendirme Aşaması**

Görüşme türü hangisi olursa olsun, görüşülen kişinin bir sonraki görüşmeden daha başarılı sonuçlar elde etmesi ve görüşmenin başarısını değerlendirmesi açısından, değerlendirme son aşama olarak ele alınmalıdır. Görüşülen kişi görüşmenin sonunda kendisine Ŗu soruları sormalıdır:

- Görüşme için hazırlandı mı?
- Görüşme planı yeterli miydi?
- Plandaki bütün konulara yeterince değinildi mi?
- Görüşmecinin sorularına uygun yanıtlar verildi mi?
- Görüşmeciden, sözlü ve sözsüz hangi tepkiler alındı?
- Sözsüz iletişim etkili bir şekilde kullanıldı mı?
- Gelecek sefer görüşmenin daha başarılı olması için neler yapılabilir?

## B. GÖRÜŞME YAPILARI VE TÜRLERİ

Görüşmeler yapı olarak farklı açılardan incelenebilmektedirler. Farklı yapılarıdaki görüşmeler; biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde yapılabilmekte, planlı ya da kendiliğinden olabilmekte, iki ya da daha fazla kişiyi içerebilmektedir. Görüşmelerde, hedeflenen amacı gerçekleştirmek için kullanılan üç temel yaklaşım vardır. Bunlar yönlendirilmiş yaklaşım, yönlendirilmemiş yaklaşım ve karışık yaklaşımdır<sup>248</sup>:

- Yönlendirilmiş görüşmeler, bir plan dahilinde gerçekleştirilmektedirler. Görüşmeyi yapacak olan yetkili, soracağı soruları önceden saptamaktadır. Soruları belli konuları kapsayacak şekilde seçilir ve sıraya sokulur. Bu yaklaşım, olgusal enformasyon elde etmek için yararlı olmaktadır. Sorular çoğunlukla kapalı uçlu hazırlanarak, kısa yanıtların verilmesi istenir. Kamuoyu araştırmaları yönlendirilmiş görüşmelere verilebilecek bir örnektir.
- Yönlendirilmemiş görüşmede, kendisiyle görüşülen kişiye serbestlik tanınmaktadır. Onu düşünmeye sevkedecek, açık uçlu sorular sorulur ve istediği şekilde yanıt vermesi beklenmektedir. Bu yaklaşımın altında yatan düşünce, kişinin gerçek benliğinin bu şekilde ifade edeceğidir. En yararlı olduğu durumlardan biri, danışma görüşmeleri olmaktadır.
- Karışık görüşmeler, en sık kullanılan görüşme biçimi olmaktadır. Yönlendirilmiş ve yönlendirilmemiş yaklaşımların karışımından oluşur. Örneğin, yönetici olarak, resmi görüşmeler yaparken değinilmesi gereken konuları içeren bir gündem, yani yazılı ya da yazısız bir plan vardır. Bu konuların tartışılması, görüşmenin yönlendirilmiş kısmını oluşturur. Ancak bunun yanında, zamanında sorulmuş ve iyi ifade edilmiş sorularla, görüşülen kişi içinden geldiği gibi konuşmaya teşvik edilebilir. Bu da görüşmenin yönlendirilmemiş kısmını oluşturmaktadır. Karışık yaklaşım, tüm görüşme türlerine uygulanabilmektedir. Karışık görüşmenin iki kısmı arasındaki denge, görüşmeyi yürüten kişinin amacına bağlı olmaktadır. Örneğin, önceden belirlenmiş bir sonuca ulaşmak istendiği için satış görüşmeleri yönlendirilmiş

<sup>248</sup> Fran Sayers, Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler, a.g.e., ss.74-75.



dirilmiş olmalıdır. Ancak satış yapmanın en iyi yolu alıcının kendisini etki altında kalmış hissetmeden satıcıyla aynı sonuçları çıkarması olduğundan, bu görüşmeler aynı zamanda yönlendirilmemiş olmalıdır.

Görüşmelerin yapısal farklılıklarının yanında, hangi amaçla yapıldıklarına bağlı olarak bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Buna göre görüşmeler temel olarak beş tür olarak incelenmektedir; seçme ve işe alma, performans değerlendirme, danışmanlık ve disiplin görüşmeleri. Belirtilen dört türe ek olarak ikna ve satış, yetiştirme ve yönlendirme görüşmeleri de iş dünyasında yaygın kullanıma sahip olan görüşmelerdir, ancak literatürde yer alışı biçimi ile bu beş tür üzerinde durulacaktır.

### **1. Seçme ve İşe Alma Görüşmeleri**

Seçme ve işe alma görüşmeleri, görüşme türleri arasında en yaygın olanı olarak gözlemlenmektedir. Çünkü iş görüşmeleri, kişiler iş dünyasında buldukları sürece önem taşımakta, kişi kendisini bazen görüşmeye katılan aday, bazen de görüşmeci olarak bulabilmektedir. Ayrıca iş görüşmeleri, yeni bir iş başvurusunda bulunan ister daha önce iş tecrübesi olmayan, ister tecrübeli ya da daha iyi bir konuma gelmek, olumlu kişisel imaj yaratmak isteyenler için önem taşıyan ve çalışmayı hedeflediği yeni işteki geleceği belirleyen ilk ama oldukça riskli adımlar olarak görülmektedir.

Seçme ve işe alma görüşmeleri, iş başvuruları üzerine yapılan, tarafların birbirini tanıması için fırsat sağlama amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu tür bir görüşmede görüşmeyi yapan görüşmeci, çoğu durumda başvuru sahibinin, bir başka deyişle adayın örgütte görüştüğü ilk kişi olmakta bu nedenle de adayın gözünde örgütün kendisi haline gelmektedir. Böylece görüşmecinin yapanın sözlü ve sözsüz tepkileri, kişisel imajı adayın örgütü değerlendirmekte kullandığı ve kurum kültürü ile özdeşleştirdiği önemli ölçütlerden biri olmaktadır.

Başvuru sahibinin seçme ve işe alma görüşmesindeki hedefi, görüşmeciyi başvuru için en uygun aday olduğuna inandırmaktır. Görüşmecinin yapanın hedefleri ise; işe başvuran her adayın kişisel amaçlarını örgütün amaçlarıyla karşılaştırarak de-

ğerlendirmek ve iş için en uygun adayı seçebilmektir. Görüşme taraflarının beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için bir dizi görüşme aşamasını izleyerek, görüşmeye hazırlanmaları gerekmektedir. Sözü edilen bu aşamalar; hazırlık, görüşme ve görüşme sonrası değerlendirilmiştir.

#### **a. Hazırlık Aşaması**

Hazırlık yapmak, iş görüşmelerinin ilk aşamasında bulunmaktadır. Görüşmeci ve görüşülecek olan aday bu aşamada görüşmede üstlendikleri roller doğrultusunda bir çalışma gerçekleştirmelidirler.

Görüşmecinin hazırlık çalışmaları kapsamında öncelikle iş görüşme tiplerinden birisi üzerinde karar vermesi yer almaktadır. İşe alma amacı ile yapılan görüşmeler genellikle işe alınmak isteyen aday ve işe alma yetkisine sahip işveren taraf olmaktadır. Bazı durumlarda, örgütün eleman ihtiyacı olan bölümlerin personelinden oluşan bir panel oluşturulmakta ya da alternatif olarak işe alınacak aday, ilgili bölümlerdeki kişilerle ayrı ayrı görüştürülmektedir. Bu görüşme türünün kullandığı bir başka görüşme tipine göre grup görüşmeleri gerçekleştirilmekte, bu şekilde işe başvuran birden fazla aday, görüşmeci ya da görüşmecilerle karşılaşmaktadır.

Hangi görüşme tipi uygulanırsa uygulansın, bu noktada önemli olan aday ya da adaylar hakkında bilgi toplamak olmaktadır. Görüşmeci bilgi toplamaya çalışarak, görüşülen kişinin verdiği bilgiyi kontrol etmektedir. Kontrol edilmesi gereken bilgi; özgeçmiş, başvuru mektubu ya da başvuru formu olmaktadır. Görüşmeci formlarda belirtilen bilgilerdeki çelişkiler, eksiklikler ya da tamamlanmamış sorulara dikkat etmelidir. Görüşme sırasında sorulacak olan sorular yardımı ile kişi hakkında gereken bilgi edinilecektir.

Hazırlık aşamasında görüşmecinin temel amacı, işe alınacak çalışanın nitelikleri, işin tanımı ve örgüt ile aday arasındaki en iyi eşlemeyi sağlamaktır. Örneğin, yaratıcılık düzeyi yüksek bir kişinin, giysi tasarımlarının yapıldığı örgütün kurum kültürüne uymayan giyim tarzı, işe alınmamasına neden olabilmektedir. Benzer şekilde, görüşü-

len kişi de, görüşmeci ve örgütün kendi beklentilerine uygun olup olmadığını değerlendirecektir.

Görüşmeci bir işe seçme ve alma görüşmesi öncesinde gerçekleştireceği hazırlık aşamasında görüşme planını da oluşturmalıdır. Görüşmenin başarılı geçmesi açısından planlar önem taşımaktadır. Görüşmeci, görüşme yapacağı tüm adaylar için uygulanabilecek, izlenmesi kolay bir plan hazırlayarak görüşmenin başarılı sonuçlar yaratmasına katkı sağlayabilmekte ve gündemin dışına çıkılmamasını önleyebilmektedir. Görüşme planı içinde; görüşmenin yeri, zamanı, sorulacak sorular ve görüşülenlerden gelecek olan sorular gibi konularına yer verilmelidir.

Görüşmeler için ayrılan yer, görüşmecinin örgüt hakkında edineceği izlenim açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle görüşme sırasında gelen telefonlar, ziyaretçiler ya da aynı oda bir başka çalışan ile paylaşılıyorsa, odaya girip çıkması imaj zedeleyiciler olarak görülmektedir. Böylesi sorunlar yaşanacaksa, görüşmenin bir başka ofiste ya da örgüt dışında bir yerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak örgüt dışında yapılan bir görüşme, görüşülen kişinin nasıl bir yerde çalışacağı konusunda bir fikir edinmesine engel olabilmektedir.

Görüşmenin zamanlaması, görüşmecinin sorumluluğunda olan ve hazırladığı planda bulunması gereken bir başka noktadır. Görüşmenin plan dahilinde yapılması, görüşme sırasında tutulan notların yazıya dökülmesi için ve bir sonraki adayla görüşülmeden önce yapılacak hazırlıklar için görüşmecinin kendisine zaman ayırması (yaklaşık 10 dakika) gerekmektedir. Seçme ve işe alma görüşmeleri genellikle 20-30 dakika içinde tamamlanmalıdır. Panel halinde yapılan ya da üst düzey pozisyonlara alınacak çalışanlar için yapılan görüşmeler daha uzun tutulabilmektedir. Eğer görüşme süresi uzarsa, görüşmeciye düşen görev, bir sonraki görüşülecek adaya bunun görüşmeci ya da sekreteri aracılığı ile bildirilmesidir. Bu şekilde diğer adaylar için ayrılan zamana saygı duyulduğu mesajı aktarılabilmektedir.

Görüşmeci her görüşülecek aday için, özgeçmiş, başvuru formu ve sunuş mektuplarını değerlendirerek sorular hazırlamalıdır. Kişiye özel olarak oluşturan sorular, verilen yanıtlara bağlı olarak görüşme akışı içinde değiştirilebilir ya da bazı ekler ya-

pılabilir. Görüşülen adaylara karşı tutarlı davranmak için, benzer sorular sorulmalıdır. Örneğin, bir adaya eğitim durumuna ilişkin sorular sorulurken, diğer adayla yapılan görüşmede bu tür sorular atlanmamalıdır.

Görüşmecinin hazırlık aşamasında göz önünde bulundurması gereken son nokta, adaydan gelecek sorulardır. Aday tarafından sorulacak sorular, görüşme esnasında ele alınan konular kapsamında yanıtlanmış olsa bile, görüşmeci adaylara sormak istedikleri ya da kendileri ile ilgili eklemek istedikleri olup olmadığını sormalıdır.

Görüşülen aday da görüşme öncesi bir hazırlık aşaması içine girmeli ve bu doğrultuda bir plan dahilinde görüşmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. Adayın bu aşamada dikkat etmesi gereken noktalar; sunuş mektubu, özgeçmiş ya da başvuru formunu etkili bir biçimde kağıda dökmek, başvuru iş ve işyeri hakkında detaylı bilgi edinmek, görüşmede sorulabilecek olan sorular üzerinde düşünmek, görüşmeciye soracağı soruları hazırlamak, sözlü ve sözsüz tepkilerini gözden geçirmek, gerekirse işyerini görüşme öncesi ziyaret ederek nasıl bir yer ve çalışanların kimler olduğunu incelemek, görüşmede görüşmeci üzerinde olumlu bir etki yaratacak olan bir kıyafeti seçmek olarak sıralanabilir.

## **b. Görüşme Aşaması**

Seçme ve işe alma görüşmelerinden istenilen yönde sonuçlara ulaşmak için görüşmeci, görüşmeyi başlangıç, ana konular ve sonuç olarak üç aşamada ele alarak gerçekleştirmelidir. Görüşmeci tarafından belirlenen bu aşamalar ve içerikleri, görüşülen tarafından da benimsenmeli ve görüşmenin başarılı olabilmesi için hazırlanan şekilde bir sıra dahilinde izlenmelidir.

Görüşmenin ilk aşaması, başlangıç olmaktadır. Bu aşamada görüşmecinin amacı, kendisini ve karşısındaki adayı rahatlatmak ve görüşmede ele alınacak konuları özetlemektir. Görüşmenin ana çerçevesinin çizilmesi, her iki tarafın da doğru yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

İkinci olarak görüşmenin esası olarak nitelendirilen noktalar, ana konular aşamasında ele alınmalıdır. Adayın başvuru formu ya da özgeçmişinde açıklık getirilmesi istenen noktalar, başvuru pozisyonla ilgili olarak eğitimi ve daha önceki iş deneyimleri ana konular aşamasının ilk bölümünde sorulan soruların içeriğini oluşturmaktadır. Sorulan sorular bu bağlamda, adayın o işi yerine getirmek için yeterli olup olmadığı, eğitimi, iş ahlakı, kendine olan güveni, karakteri ve örgüt içinde gösterilebileceği gelişme potansiyelini ölçümlemeye yönelik biçimlendirilmelidir. Daha sonra görüşmecinin örgüt hakkında bilgi vermeli ve sonuç olarak adayın konu ile ilgili soruları yanıtlanmalıdır.

Görüşmenin üçüncü aşaması olarak görüşmenin sona erdirilmesini içeren sonuç aşamasına gelinmelidir. Görüşmenin sona erdirilmesi, görüşmecinin sorumluluğundadır. Bu noktada görüşmeci, bir sonraki seçme ve işe alma aşaması yani görüşme sonrası değerlendirme hakkında görüşülen adayı bilgilendirmeli ve görüşme her zaman adaya teşekkür edilerek bitirilmelidir.

### **c. Görüşme Sonrası Değerlendirme**

Görüşme sonrasında alından notların yazılı hale getirilmesi ve yapılacak işler konusunda karar vermek, görüşmecinin sorumluluğundadır. Görüşme yapılan adaylar arasından pozisyona uygun olanı; nitelikleri (eğitim vb.), daha önce benzer işlerde çalışması, işi yapabilme yeteneği, girişkenlik düzeyi, iş tanımına uygunluğu ve kişilik özelliklerine uygunluğu incelenerek seçilmelidir. Eğer görüşülen adaylardan hiçbiri iş için uygun görülüyorsa, bunlar arasından kötünün iyisini seçmek yerine ikinci bir görüşme için birkaç kişinin yeniden çağırılması daha etkili görüşme ve işe uygun çalışan seçimine yardımcı olacaktır.

Görüşülen adaylar, görüşmeciden sonuç hakkında bilgi edinmek isteyeceklerdir. Bu noktada haberleşmek için bir zaman saptanmalı ve buna uyulmalıdır. Görüşmeci sonucu kendisi bildiremediği durumlarda, bir temsilci aracılığıyla bilgilendirme işini gerçekleştirmelidir.

## 2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Bir örgütün sürekliliği ve başarısı konularında rol üstlenen en değerli kaynağı, çalışanlar olmaktadır. Çalışanlar olmadan bir şey üretmek mümkün değildir, bu nedenle görüşme türleri arasında ilk sırada yer alan seçme ve işe alma görüşmeleri sonucunda örgütte çalışmaya başlayan kişilerin başarılarını, başarısızlıklarını ortaya koymak için gerçekleştirilen performans değerlendirme görüşmeleri değinilmesi gereken ikinci görüşme türünü oluşturmaktadır.

Genellikle yılda bir kez yapılan bu görüşmelerde örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında iki yönlü bir iletişim ortamı yaratmak amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bir yöneticinin ve çalışanın değerlendirme görüşmesindeki davranışları, insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmanın, karşılıklı görüş alışverişini sağlamanın ve verimliliği yükseltmenin önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir.

Performans değerlendirme görüşmeleri dört aşama izlenerek gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar; amaçların belirlenmesi, hazırlık, görüşme ve görüşme sonrası yapılan işlemler olarak sıralanmaktadır.

### a. Amaçların Belirlenmesi Aşaması

Performansın değerlendirilmesi amacıyla yapılan görüşmelerin temel amacı, işe alınan çalışanların, performanslarının zaman içinde, örgüt tarafından belirlenmiş standartlara göre değerlendirilmesidir. Bu noktada çalışanlar da görevleri hakkındaki görüşlerini dile getirebilmelidirler.

Performans değerlendirme görüşmelerinin amaçları, örgüt, yönetim ve bireysel açıdan ortaya konmalıdır. Bu üçlü ayrıma göre<sup>249</sup>:

- Örgüt Açısından: Personel değişim sıklığının azaltılması, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, iş gücü planlaması için veri sağlanması, örgüt içi iletişimin geliştirilmesidir.

---

<sup>249</sup> Mo Shapiro, a.g.e., s.42.

- **Yönetim Açısından:** Mevcut performansın artırılması, gelişme ve terfi etme potansiyelinin değerlendirilmesi, performans hedeflerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi yapılan personelin işe olan hevesinin ortaya çıkarılması, ücret artışlarının belirlenmesi için bilgi toplanmasıdır.
- **Bireysel Açısından:** İyi yapılan çalışmaların takdir edilmesi, performansın gözden geçirilmesi, zayıf noktaların tartışılarak, düzeltme yollarının araştırılması ve kariyer gelişmelerinin izlenmesidir.

#### **b. Hazırlık Aşaması**

Performans değerlendirme görüşmesi yapılmadan önce, görüşme için hazırlık yapılmalıdır. Görüşmeci ve görüşülecek olan çalışanın görüşmeden on gün önce haberdar edilmeleri gerekmektedir. Bu zaman içinde her iki taraf da programlarını ayarlayabilmekte ve gereken hazırlığı gerçekleştirebilmektedir.

Hazırlık aşamasında, verilerin toplanması ilk yapılması gereken çalışmayı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda veri elde edebilmek için görüşmecinin ve görüşülenin veri toplamak için başvurabileceği kaynaklar; daha önce yapılan değerlendirmeler, iş tanımları, performans standartları, yıl içindeki olayların notları, işveren kayıtları, diğer kişilerin raporları, eğitimle ilgili veriler, bilgi geribildirimini destekleyecek örnekler, boş değerlendirme formu, çalışanların kendi kişisel değerlendirmeleri olarak sıralanabilmektedir. Sayılan kaynaklardan diğer kişilerin raporları ve boş değerlendirme formlarına duyulan ihtiyacın nedenleri açıklanırsa, diğer kişilerin raporlarına çalışan eğer görüşmeci tarafından yeterli düzeyde tanınmıyorsa, çalışanın doğrudan bağlı olduğu üst tarafından yazılan raporlara ve fikirlerine ihtiyaç duyulmakta, boş değerlendirme formları ise, önceden incelendiklerinde, görüşme sırasında nasıl bir yol izlenmesi gerektiği konusunda görüşmenin taraflarını aydınlatma açısından yararlı olmaları olarak belirtilebilmektedir.

Zamanlama hazırlık aşamasında belirlenmesi gereken ikinci unsurdur. Performans değerlendirme görüşmeleri için bir buçuk saatlik bir süre ayrılması uygun görül-

mektedir. Eğer görüşme uzarsa, başka bir gün devam edilmek üzere ara verilmesi gerekmektedir. Çünkü görüşmelerin uzaması yorgunluğa ve verimsizliğe yol açmaktadır. Görüşmenin süresi kadar gerçekleştirileceği gün de önem taşımaktadır. Örneğin, Pazartesi günü görüşme taraflarının dikkatlerini yoğunlaştırmaları daha zor olurken, hafta ortası günlerde daha etkili görüşmeler gerçekleştirilebilmektedir. Benzer şekilde görüşmecinin performans değerlendirmesi yapacağı çok sayıda çalışan mevcutsa, bu iş için görüşmeleri yıl içine yararak gerçekleştirmesi de daha verimli görüşmelerin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilmektedir.

### c. Görüşme Aşaması .

Görüşmelerin kendi içinde bir dengeye sahip olmaları gerekmektedir. Görüşmeci görüşülen çalışanın iyi yönleri ortaya çıkarırken, çalışmalarından dolayı överken, düzeltilmesi gereken noktalara da bu esnada değinmeli, görüşülen ise şikayet ya da eleştirilerini belirtebilmelidir. Görüşme sonunda çalışan, olumlu yönde harekete geçirilmiş olmalı, görüşülen kişi de aldığı geribildirim doğrultusunda düzenlemeler gerekliyorsa bunları değerlendirmelidir. Bu nedenle görüşmelerde belirli bir sıranın izlenmesi, görüşmeyi daha verimli kılacaktır. Sözü edilen sıralamanın ilk basamağında görüşme amacının belirtilmesi yer almaktadır.

Amacın belirtilmesi, tarafların neden orada olduğunu belirten ve görüşmeye başlamak için en uygun olarak görülen yoldur. Performans değerlendirme görüşmelerinde, görüşülen kişinin tedirgin ve heyecanlı olması normal bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle görüşmecinin, görüşme amacını açıklaması, görüşmenin yapıcı bir diyalog ve tartışma fırsatı olduğunun söylenmesi, karşılıklı not tutulabileceğinin belirtilmesi, görüşülenin rahatlamasına yardımcı olacak ve görüşme sonuçları üzerinde olumlu etki edecektir.

Görüşme amacı açıklandıktan sonra, görüşmenin gündemine geçilmelidir. Görüşmenin gündemi daha önceden yapılan kısa bir toplantıda saptanmış, tarafların görüşmede değinmek istedikleri konular ortaya konmuş olabilir. Etkili görüşmeler gerçekleştirebilmek için görüşme gündeminin tarafların ortak kararları sonucunda oluştu-



rulması önerilmektedir. Örnek bir gündem bazı noktalara gösterilecek özen ve konuşulması gereken önemli konular vurgulanarak aşağıdaki şekilde düzenlenebilmektedir<sup>250</sup>:

**Başlangıç konuları:**

- Çalışanın zayıf yönleri?
- Kuvvetli yönleri?
- Çalışanın bu konu ile ilgili değerlendirmesi?

**Sonra ele alınacak konular:**

- Değerlendirme formu yazıldığı ile aynı sırada mı izlenecek?
- İş tanımını aynen mi izlenecek?

**Aşağıdaki konulardan ne zaman söz edilecek?**

- Eğitim programları
- Gelecek yılın hedefleri

**Konuşulması gereken önemli konular.**

- Geçen yılki değerlendirme ve hedefler
- Yıl içinde karşılaşılan sorunlar
- Yıl içindeki başarılar
- Düzeltme/geliştirme/eğitim gerektiren konular
- Geçmişteki/gelecekteki performans standartları

---

<sup>250</sup> American Management Association, Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 3 (El Kitabı), Kariyer Dünyası, Haziran 1998, ss.11-18.

- İşle ilgili olumlu/olumsuz konular
- Üzerinde anlaşmaya varılan gelecekteki hedefler.

Düşünceler aktarılırken, karşılıklı güven ortamının yaratılmış olduğuna dikkat etmek gerekmektedir. Görüşmenin bu basamağında; aktarılmak istenen bilgiler ister olumlu ister olumsuz olsun, gözlemlenen konular olmalı, bu konular üzerinde durulmalı, davranışların başkaları üzerindeki etkileri gözardı edilmemeli, duygular açıklıkla ifade edilmeli, karşılıklı düşünceler ya da olası değişiklikler ve yararlarına değinilmelidir. Değerlendirme görüşmelerinde yalnızca işle ilgili konular ele alınmalı, kişisel önyargıların ortaya konulması için bir fırsat gibi görünmemelidir. Bu aşamada karşılıklı eleştiri sözkonusu ise, her iki tarafında yapması ve yapmaması gereken davranışlar şu şekilde sıralanabilmektedir. Yapılmaması gerekenler, eleştiriyi inkar etmek, savunmaya geçmek, tartışmak, surat asmak ve gerekçeler göstermektedir. Yapılması gerekenler ise; dikkatle dinlemek, açıklama istemek, yorumun geçerli olup olmadığına karar vermek, eğer doğruysa neler yapılabileceği üzerinde düşünmek, eğer doğru değilse bu olumsuz izlenimin nasıl oluştuğu ve düzeltebilmek için yapılabilecekleri değerlendirmektir.

#### **d. Görüşme Sonrası Yapılan İşlemler**

Bu aşamada görüşme kapsamında ortaklaşa belirlenen ve gözden geçirilen, yıllık hedefler, eğitim programları ve uygulamaları ile danışmanlık beklentileri yazılı bir belge haline dönüştürülmektedir. Örgütlerin çoğunda performans değerlendirilmesi görüşmelerinin resmi kayıtlarının tutulması gerekmektedir. Bu kayıtlar standart bir değerlendirme formu olabileceği gibi, görüşmeci tarafından hazırlanan rapor da olabilmektedir. Görüşme sırasında tutulan notlar, değerlendirme aşamasında hatırlatıcı noktalar içermeleri açısından yararlı olmaktadır.

Görüşmeye ilişkin bir yazılı belge hazırlandıktan sonra, görüşmecinin ve görüşülenin kendileri hakkında görüşme sonrası birer kişisel değerlendirme yapmaları, bir sonraki görüşmenin verimliliği açısından önem taşımaktadır. Görüşmeci bu durumda;

görüşmedeki yaklaşımını, görüşmeye yerine ilişkin karşılaşılan sorunları, sorulara aldığı yanıtların tatminkarlığı ile ilişkili olarak sorduğu soruların geçerliliğini, hazırladığı performans raporunun görüşülene iletilmesini sağlamalı, görüşülen ile arasındaki iletişim ortamı gözden geçirmeli vb. konulara dikkat etmeli ve gerekiyorsa düzeltmelere gitmelidir. Benzer şekilde görüşülene de sorumluluklar yüklenmektedir. Görüşülen açısından değerlendirilmesi gereken noktaları ise, görüşmedeki yaklaşımı, konuları ele alış biçimi, görüşmeci ile arasındaki iletişim vb. oluşturmaktadır.

### **3. Danışmanlık Görüşmeleri**

Danışmanlık görüşmeleri, görüşme isteğinin çalışanlardan geldiği ya da yöneticinin bazen çalışanların davranışlarında gözlemlediği değişiklikleri farkedip görüşme isteğinin doğduğu, önceden planlanmamış görüşmelerdir. Ayrıca bu çağrılar birer davet niteliğinde olmakta, görüşme bir zorunluluk taşımamaktadır. Çünkü danışmanlık görüşmeleri bir disiplin görüşmesi demek değildir. Görüşmecinin burada görevi yöneticilikten çok, sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olarak, sorunlarını aşması için anlayış göstermektedir.

Başarılı ve verimli bir danışmanlık görüşmesi gerçekleştirilebilmesi için üç temel görüşme aşamasına uyulması gerekmektedir. Sözü edilen aşamalar; genel hazırlık, görüşme ve görüşme sonrası yapılacak işlemlerdir.

#### **a. Genel Hazırlık**

Danışmanlık görüşmesinde görüşme istemi içinde olanların neler yapacaklarını önceden düşünmeleri, görüşmenin verimliliği açısından önem taşımaktadır. Bu tür görüşmelerin her biri birlerinden farklı olacağı için, her görüşme öncesinde özel bir hazırlığın gerçekleştirilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir. Ancak bazı noktalara gösterilecek özen, danışmanlık görüşmelerinin etkinliğini arttırabilecektir. Sözü edilen bu noktalar; ilişkiler, gizlilik, zamanlama ve görüşme yeridir<sup>251</sup>.

---

<sup>251</sup> Mo Shapiro, a.g.e., ss.72-76.

- **İlişkiler:** Danışmanlık ilişkileri çerçevesinde görüşmecinin; uzmanlık gerektiren bilgilere sahip olması, sorulara tüm yanıtları bulması, başkalarının sorunlarını devralmaları ve sorunları onların yerine çözümlenmeye çalışmaları gerekmemektedir. Çünkü görüşmecinin görüşmedeki rolü, bir uzman ya da danışman değil, karşıdaki kişinin sorununu çözebilmesine yardım etmek isteyen bir dost olmalıdır. Bu doğrultuda, görüşmecinin, karşı tarafa iletmesi gereken üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; saygı (açıklık ve karşıdaki kişiyi olduğu gibi kabul etmek, eleştiri yapmamak, karşıdaki kişi yerine karar vermemek ve karşıdaki kişinin söylediklerine değer vermek), empati (karşıdaki kişinin düşüncelerini anlamaya, kendisini onun yerine koymaya ve ne hissettiğini anlamaya çalışmak) ve içtenliktir (karşıdaki kişiye içten bir ilgi göstermek, tutarlı ve açık yürekli olmak).
- **Gizlilik:** İşle ilgili konular görüşülmediğinde, konuşulanlar görüşmenin tarafları arasında kalmalıdır. Eğer görüşülen konular işyerinde üçüncü bir şahsı da ilgilendiriyorsa, o kişiyi de görüşmeye çağırıp çağırmama konusunda bir fikir birliğine varılması gerekmektedir. Sağlık ya da güvenlik ile ilgili konuların bazı durumlarda, üst makamlara iletilmesi daha uygun olabilecektir, ancak bu konuda ortak bir karara varılmalıdır. Gizlilik kapsamında, danışmanlık görüşmesi yapılan kişinin üçüncü kişiler tarafından bilinmemesini sağlamak da görüşmecinin görevleri arasında yer almaktadır.
- **Zamanlama:** Görüşme tarihi önceden belirlendiyse, görüşme süresi olarak 30 dakika ile bir saat arası bir zaman ayrılmalıdır. Bu sürenin uzatılması gerekiyorsa, ikinci bir görüşme için randevulaşmak gerekmektedir. Eğer görüşme, önceden haber verilmeden yapılıyorsa konuya hemen girilmesi zor olacaktır. Birkaç dakika ön görüşme yaparak, konuya girilebilmekte ve görüşme her iki taraf içinde uygun olan bir saatte gerçekleştirilebilmektedir.
- **Görüşme Yeri:** Görüşme yerinin belirlenmesi görüşmecinin sorumluluğundadır. Görüşmecinin sorumlulukları başlığı altında incelenen bu konuya, ek olarak danışmanlık görüşmelerinin özel, aceleye getirilmemiş ve gizlilik ilkesine uyan bir ortamda yapıldığında başarılı olacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

## b. Görüşme

Danışmanlık görüşmelerinin gerçekleştirilmesinde üç adımın izlenmesi, görüşmelerin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmayan, ancak her danışmanlık görüşmesinde izlenmesi gereken üç adım; anlama, konuların değerlendirilmesi ve eylem planının hazırlanmasıdır. Belirtilen üç adım içinde ortak olan nokta ise, aktif dinlemenin büyük önem taşımasıdır.

- 1. Adım Anlama: İlk adımda tüm dikkat sorunun ne olduğunun anlaşılması için yoğunlaştırılmalıdır. Bu noktada görüşmecinin süreyi %30 konuşma, %70 söylenenleri dinleme şeklinde kullanması gerekmektedir. Böylece görüşülen kendi sorunlarını açıklığa kavuşturma fırsatını elde edebilecek, duyguları hakkında bir fikir edinilecektir. Not tutulması ise görüşülenin, istediği gibi duygularını ya da sorunlarını açıklamaktan kaçınabilmesine, bunların nerede kullanılacağı konusunda endişe duyabilmesine neden olabilecektir.
- 2. Adım Konuların Değerlendirilmesi: Sorunun ne olduğu tam olarak anlaşılınca, görüşülen de isterse görüşmenin ikinci adımına geçilebilmektedir. Ancak bazı durumlarda sadece konuşmak bile sorunları çözmeye yeterli olabilmekte, danışmanlık görüşmesi tek adımda sonlandırılabilir. Buna karşın bazı sorunların kolay bir çözümü ya da yanıtı bulunmamakta, dolayısıyla görüşmenin ikinci adımına geçilmesi gerekmektedir. Bu adımda söz konusu sorunun alternatif çözümlerinin araştırılması için görüşmecinin görüşülen kişiye öneriler sunması gerekebilir. Sunulan öneriler, başkalarından elde edilen bilgilerin aktarımı, açıklama isteme ya da görüşenin deneyimlerini paylaşması şeklinde olabilmektedir. Görüşen bu adımda daha çok konuşmak durumunda kalabilmektedir, ancak yine de konuşmalarda gerekli olan saygı, empati ve içtenlik unsurları ön planda tutulmalıdır.
- 3. Adım Eylem Planı: Ortaya konan tüm alternatifler değerlendirildikten sonra, görüşülen kişi eylem planı konusunda kendi başına kararlar alabilmekte, bazı durumlarda görüşmeciden yardım isteyebilmektedir. Görüşmeciye bu noktada düşen

görev, kendi çözüm önerilerini empoze etmeye çalışmadan, gerçekçi hedeflerin belirlenmesine ve görüşülen kişinin kendi çözümlerini bulmasına destek olmaktır.

### **c. Görüşme Sonrası Yapılacak İşlemler**

Danışmanlık görüşmelerinden sonra yapılacak olan işlemlerin diğer görüşme şekillerinden sonra yapılan işlemler gibi belirli bir şekli yoktur. Görüşmeden sonra, iki tarafın da ortaklaşa aldığı kararları uygulamaya koyması, ancak aralarındaki görüşmeden iş ortamındaki kişilere bahsetmemesi, bir başka deyişle gizlilik kuralına uyulması, özel konuları gündeme getirmemesi gerekmektedir.

Görüşme sonrası yapılacak işlemlerden bir diğeri, gelişmeleri izlemek için daha sonraki bir tarihte ikinci bir görüşme yapmak olabilmektedir. Bu şekilde görüşülen kişinin sorunlarına olan ilginin devam ettiği, bir görüşme ile konunun kapatılmadığı hissettirilebilmektedir.

## **4. Disiplin Görüşmeleri**

İş ortamında yöneticilerin disiplin konusu üzerinde dikkatle durmaları gerekmektedir. Görüşme, resmi olarak yapılan bir dizi disiplin görüşmesinin sonucusu ve işten çıkarma görüşmesi olabileceği gibi, daha az resmi ve çalışanın performansına ve standartlarına yönelik düzenlemelerin yapılmasına yönelik de düzenlenebilmektedir. Disiplin görüşmeleri, bir organizasyonun moralinin ve ilişkilerinin sağlıklı olup olmadığını değerlendirmek için bir fırsat oluşturmakta, örgütün politika ve pratiklerini değerlendirmek için yararlanılacak bilgiler sağlamakta, işten ayrılan çalışan söz konusu ise, örgüte yaptığı katkılar için teşekkür edilmekte ya da çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için neler yapılması gerektiği konusunda fikir edinilebilmektedir.

İş ortamında bazı durumlarda karşılaşılan sorunlara anında müdahale etmemek, bazılarını ise, görmemezlikten gelmek, üst yöneticilerle sorunları ortaya çıkması ve çalışanların saygılarının yitimi ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle üzerinde hazırla-

nılmış ve gerekli durumlarda yapılan bir disiplin görüşmesi örgütün devamlılığı ve çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması açısından da önem taşımaktadır.

Bir disiplin görüşmesinin yapılmasına karar verildiğinde, görüşme için bazı aşamalar izlenerek çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu çalışmalar kapsamında öncelikle örgütün politikası incelenmeli, görüşme için hazırlanmalı ve görüşme gerçekleştirilmelidir. Belirtilen aşamalar ve bu aşamalarda gerçekleştirilmesi gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir <sup>252</sup>:

#### **a. Örgüt Politikası**

Her örgütün disiplin konusunda belirlediği bir politikası söz konusudur. Disiplin kuralları; zamanında işe gelip gitme, sağlık, güvenlik, örgütün mallarının ve tesislerinin kullanımı, çeşitli davranışlar için öngörülen cezalar gibi konuları kapsamaktadır. Disiplin görüşmesi gerçekleştirmekten sorumlu olan görüşmecinin bu kuralları ve disiplin konusundaki yetkilerinin sınırlarını bilmesi gerekmektedir. Örneğin, görüşmeyi yapacak olan yetkili, görüştüğü çalışanla sadece resmi olmayan ilk görüşmeyi yapma yetkisine mi yoksa çalışanın işine son verebilme yetkisine sahip midir? Bu tür soruların disiplin görüşmesi öncesinden yanıtlanması gerekir.

#### **b. Hazırlık Aşaması**

Örgüt politikasında disiplinle ilgili konular incelendikten sonra, hazırlık aşamasına geçilmektedir. Görüşmenin resmiyetinin düzeyi nasıl olursa olsun tüm gerekli verilerin/bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bu aşamada çalışana ilişkin kayıtlar (geliş/gidiş, satışlar, performansla ilgili istatistikler), belgeler (daha önce yapılmış görüşmeler, diğer yöneticilerin raporları, uyarı mektupları) ve çevredeki insanlar (diğer çalışanlar, tanıklar, müşteri şikayetleri ve imalatçı şikayetleri) incelenmelidir. Her görüşme için belirtilen bilgilerin tümüne ihtiyaç duyulmamaktadır. Toplanan bilgilerin üze-

---

<sup>252</sup> American Management Association, Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 3 (El Kitabı), *Kariyer Dünyası*, Haziran 1998, ss.21-27.

rinde durulan konuyla ilgili olması yeterli olmaktadır.

Görüşmede ele alınmak istenen konular görüşmeci tarafından önceden not edilmelidir. Zamanı ve yeri geldikçe çalışanların olumlu yönleri de görüşmeye dahil edilmelidir. Çalışmaların tümünü kötölemek yerine, sadece olumsuz olan davranışları görüşme konusu yapmak disiplin görüşmelerinin etkinliğini ve görüşülen üzerindeki baskıyı azaltacaktır. Benzer şekilde görüşülen kişiye ait tutulabilecek notların yanısıra, görüşme sırasında ele alınacak konular liste halinde hazırlanmalıdır. Görüşme sırasında konular görüşüldükçe yanlarına bir işaret konulmalıdır.

Görüşme zamanı iki şekilde saptanabilmektedir; olay geliştiği anda görüşmeci olayı gözlemlemekte ise, anında bir görüşme düzenleyebileceği gibi, çalışanla karara varılarak görüşme zamanı ortak olarak belirlenebilmektedir. Görüşme yapmadan önce, görüşülen için de hazırlık yapması için zaman tanınmalıdır. Zamanlamaya ilişkin olarak, eğer görüşülenin görüşme sonucunda üzüleceği düşünülüyorsa, görüşmenin günün sonunda ya da son iş günü öğleden sonra yapılması uygun olmaktadır. Çünkü bu şekilde tekrar diğer çalışanlar, müşteriler ya da işle ilgili herhangi bir olayla karşılaşmadan eve gidebilmektedirler.

### **c. Görüşme Aşaması**

Disiplin amaçlı soruşturmanın farklı aşamalarında görüşmeler gerçekleştirmek gerekebilmektedir. Ancak hangi aşamada olursa olsun, görüşmelerin gizlilik içinde sürdürülmesi gerekmektedir. Disiplin görüşmeleri ile amaçlanan çalışanların gururlarının kırılması olmamalıdır. Bu şekilde çalışanın çalışma şevki yok edilirken, görüşmeci hakkında da olumsuz bir imaj oluşabilmektedir. Görüşmelerin gizlilik içinde yürütüleceğinin belirlenmesinden sonra, görüşme türü üzerinde karara varılmalıdır. Yapılacak olan görüşmenin türü, her olayın ciddiyetine ve özel koşullarına bağlı olmaktadır. Örneğin, disiplin görüşmeleri kapsamında küçük çaplı hatalı davranışlar için iş başında, olay anında yapılacak sözlü uyarılar, görüşme tarihi ve konusunun görüşülen kişiye önceden haber verildiği resmi olmayan ilk görüşme ve gerekli hazırlık aşaması geçildikten sonra resmi görüşmeler düzenlenebilmektedir.



Disiplin görüşmelerinde görüşmeci tarafından izlenebilecek yöntemler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- Tartışılan konular ana başlıkları ile belirlenmelidir.
- Konu ile ilgili daha önce yapılmış işlemler varsa özetlenmelidir.
- Eğer görüşmeye bir gözlemci katılacaksa, rolü belirlenmelidir.
- Görüşülen kişinin görüşlerini açıklamasına izin verilmelidir.
- Görüşülen kişinin sözlü ve sözsüz tepkileri değerlendirilmelidir.
- Görüşmenin başka insanlar ya da telefonlarla bölünmesine izin verilmemelidir.
- Resmîyet sınırları belirlenmelidir.
- Konular, örnekler verilerek net bir şekilde açıklanmalıdır.
- Tartışmalara girmek, savunmaya geçmek, görüşmeyi bir fırsat bilerek çalışanla ilgili tüm şikayetleri aktarmak, kişisel yorumlar yapmak ve iğneleyici bir üslupla konuşmak görüşmecinin kaçınması gereken davranışlar arasında yer almaktadır.
- Ortak çözüm ya da sadece görüşme ile sonuçlandırılacak çözümler belirlenmelidir.
- Özet, eylem planı ve sonuçlar not alınmalıdır. İş başında yapılan görüşmeler sonrasında bir not hazırlanarak, çalışanla yapılan görüşme özetlenmelidir. Resmi görüşmeler sonrasında ise, görüşmenin ayrıntılı bir raporu hazırlanmalı ve yapılacak işlemler için tarihleri raporda belirtilmelidir. Bu tür bir görüşmenin tutanaklarından bir kopyanın görüşülen kişiye verilmesi, bir kopyanın da dosyalandırılması gerekmektedir. Eğer örgüt yönetimine ya da bir mahkemeye yapılacak itirazların olması durumunda disiplin görüşmeleri prosedürlerinin tam uygulandığına ilişkin notların tutulması görüşmecinin sorumluluğundadır.
- Görüşme sonrası, görüşmeye konu olan noktaların düzeltilip düzeltilmediğine ilişkin gelecek bir zamanda bir değerlendirme toplantısı yapılmalıdır.

## BÖLÜM 4:

### KİŞİSEL İMAJ OLUŞUM SÜRECİNE İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇÖZÜMLEMELERİ

“İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi” başlıklı tez kapsamında, konuya ilişkin öncelikle bir anket çalışması yapılması düşünülmüştür. Ancak gerek yapılması planlanan anketi uygulamaya yönelik bir örgütün bulunamaması (çalışanların kendilerini baskı altında hissedecekleri, anketin işverenler tarafından örgüte ilişkin gizli duygularını öğrenmek için yapıldığının düşünülmesinin yönetimi rahatsız etmesi nedeniyle), gerek ankete verilecek olan yanıtların önceden tasarlanmış olacağı düşüncesi ve anket sonucu elde edilecek bulguların kişisel imaj çalışmalarına ve sürecin işleyişine ilişkin yeterli bilgi içermeyeceğine ilişkin endişe anketin gerçekleşmesini olanaksız kılmıştır. Belirtilen nedenler doğrultusunda tez boyunca savunulan fikirlerin desteklenmesine, imaj oluşum sürecinde etkili rol üstlendiklerine ve etkili imaj oluşum çalışmalarının temelinde yer aldıklarını kanıtlamak için örnek olay çözümleme yönteminin uygulanması uygun bulunmuştur.

Örnek olay çözümleme yöntemi ile iş dünyasında iletişim ağırlıklı çalışmalar gerçekleştiren, farklı mesleklerden iki erkek, bir kadın katılımcıdan yardım alınmıştır. Katılımcıların öncelikle kişisel imaj çalışmalarına bakış açılarını öğrenmek üzere bir ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların ilk aşamasını oluşturan bu görüşmede katılımcılara, kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin fikirleri sorulmuş ve çalışmalara iki yoldan (öz-imagın incelenmesi ile başlayan ilk yol ve sadece algılanan imajın etkili kılınmasına yönelik ikinci yol) başlanıldığı kaçıklanmış ve hangi yoldan geçerek çalış-

malara başlamak istedikleri sorulmuştur. Üç katılımcı da öz-imağın incelenmesi ile başlayan ilk yolu tercih etmişlerdir.

İkinci aşamada iletişim becerileri ve ilk izlenim konusundaki fikirleri bir test aracılığı ile ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu amaca yönelik gözlem yöntemi ile hem işyerlerinde hem de özel hayatlarında kullandıkları iletişim becerileri ve çevrelerinde yarattıkları ilk izlenim ve etkisi incelenmiştir.

Üçüncü aşama olarak iletişim tarzları öğrenilerek kendilerini algılayış biçimleri olan öz-imağları ve daha sonra yakın çevrelerinde yer alan kişilerin onları algılama şekli olan algılanan imajlarını belirlemeye yönelik onar kişilik gruplara iletişim tarzı ölçümlene testleri yapılmıştır.

Son ve dördüncü aşama olarak görsel düzenlemeler kapsamında dış konuşma (görünüş) kapsamında çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların gardropları kendileri ile birlikte incelenmiş (gardrop yönetimi), iş ortamında sergilemek istedikleri imaja uygun olanlar belirlenmiş, gereksiz olanlar ayrılmış ve gerekli görülenlerin bir listesi yapılmıştır. Aynı çalışma kapsamında kendilerine uyan renkler konusunda bir renk analizi ve kişinin fiziksel özelliklerine uyan kıyafetleri ve aksesuarları belirlemek üzere bir stil analizi gerçekleştirilmiştir.

Dört aşama olarak yürütülen bu kişisel imaj çalışmaları, katılımcıların işyerlerinde ve evlerinde yürütülmüştür. Katılımcılarla üç gün ve 18 saat geçirilerek iletişim becerilerine ve iletişim tarzlarına ilişkin gözlemler yapılmıştır. Elde edilen gözlem sonuçları, katılan kişilere raporlar olarak iletilmiş ve üzerlerinde tartışılarak istenilen imajlarına ulaşmalarını sağlamak üzere danışmanlık hizmeti sunulmuştur.

## I. KATILIMCI

### ELVİN AKPINAR

Yaş: 30

Boy: 1,61 cm

Kilo: 67 kg

Saç Rengi: Kızıl- Kestane

Göz Rengi: Kahverengi

Meslek: Özel bir bankada Krediler Servis Yetkilisi

Eğitim: Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksek Okulu, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

---

### A. BİRİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ KİŞİSEL İMAJ KONUSUNDAKİ FİKİRLERİNİN ÖĞRENİLMESİ

**Soru 1:** Görselliğin büyük önem taşıdığı günümüzde, hayatın her alanında etkin rol üstlenen imaj faktörünü nasıl tanımlarsınız?

*Yanıt 1: Kaz yumurtasının besin değeri tavuk yumurtasından daha yüksek olmasına rağmen, çoğu insan bundan habersizdir. Bunun tek bir nedeni var; kaz yumurtlarken, tavuk gibi gıdaklayarak bunu afişe etmiyor. İmaj faktörü bence zaten sahip olduğumuz değerlerin, çevremizdekiler tarafından da gözle görülebilir hale gelmesini sağlayan bir çalışma alanı. Hemiz yeni bir alan olduğu için de suistimale çok açık...*

**Soru 2:** İş ortamınızda kişisel imajınızın, performansınızı etkilediğini düşünüyor musunuz? Eğer bu yönde düşünüyorsanız, sizce kişisel imaj etkisini iş hayatının hangi alanlarında gösteriyor?

*Yanıt 2: Evet. Yönetme becerisinin artması ve yükselme açısından olumlu.*

**Soru 3:** Etkili bir kişisel imaj oluşturmak için üç öğenin var olması gerekmektedir. Bu öğelerden biri, kişinin kendisini algılama, yorumlama şekli olan öz-imaj, ikincisi baş-

kalarının kişiyi değerlendirme biçimi olan algılanan imaj ve son olarak kişinin hedeflediklerine ulaşmasında yardımcı olabilecek olan istenilen imaj. Bu kısa açıklamadan sonra, kişisel imajın çıkış noktasının ilk adımı olan öz-imaj doğrultusunda bir içsel bakış gerçekleştirdiğinizde kendinizi hangi sıfatlarla tanımlarsınız?

*Yanıt 3: Analitik, ölçülü, detaycı, mükemmelliyetçi, hoşgörülü, uzlaştırmacı, duygusal, mantıklı, yaşamı ciddiye alan, bağımsız, sosyal, iradeli, denetimli, kibar, olayları fazla ciddiye alan.*

**Soru 4:** Kendinizi algılama biçiminizden, bir başka deyişle öz-imajınızdan memnun musunuz?

*Yanıt 4: Tamamen soyut bir konu olmasına rağmen, gerçekte var olduğunu varsaydığım benle %90 oranında örtüştüğümü görüyorum. Kendimi algılayışımın doğruluk derecesinden memnunum, ancak bu değiştirmek istemediğim özelliklerin olmadığı anlamına da gelmiyor.*

**Soru 5:** Sizce başkaları tarafından nasıl bir kişi olarak algılanıyor ve değerlendiriliyorsunuz?

*Yanıt 5: Olduğumdan daha fazla; soğuk ve mesafeli, mantıklı, detaycı, mükemmelliyetçi, sorumluluk sahibi, dışadönük, esprili, zeki, iradeli, güçlü, bağımsız.*

**Soru 6:** Kendinizin başkaları tarafından algılanma biçiminden, yani algılanan imajınızdan memnun musunuz?

*Yanıt 6: Hayır, tam olarak değil.*

**Soru 7:** Kendinizi algılama (öz-imaj) ve başkalarının sizi algılaması (algılanan imaj) aşamasında bir farklılık var mı?

*Yanıt 7: Farklılıktan ziyade, sapmalar olduğumu düşünmüyorum. Farklılığın boyutu elma ve armut diye açıklayabileceğim, birbirleri ile ilişkisiz bir biçimde değil, yeşil elma ve kırmızı elma çeşitliliği gibi.*

**Soru 8:** Sizce bu durumun nedenleri neler olabilir?

*Yanıt 8: Santyorum denetimli kişiliğimden kaynaklanıyor bu. Farklı toplumsal alanlarda, farklı toplumsal rollerimiz olduğumu düşünüyorum ve elimden geldiğince oynamam gereken rolü, perde kapanana kadar falsosuz oynuyorum. Bunun somucunda da farklı ortamlarda birlikte olduğum, farklı insanlar tarafından farklı kostümlerimle tanınıyorum.*

**Soru 9:** Ulaşmayı hedeflediğiniz bir imaj var mı, bir başka deyişle istenen imajınız nasıl?

*Yanıt 9: Evet. Özel hayatımda, kendimi gördüğüm şekil yani öz-imajımla örtüşen şekilde anlaşılacak istiyorum. İş hayatımda ise, daha katı, daha soğuk ve daha az duygusal diye belirtebileceğim bir çatı altında bulunan özelliklerle tanınmak istiyorum.*

**Soru 10:** Bu hedefe ulaşmak için sizce neler yapılabilir ya da neler yapıyorsunuz?

*Yanıt 10: Öncelikle kendi içimdeki bu netliği ulaşmak için çaba sarfettim. Özellikle yazar ismi belirtme ihtiyacı duyuyorum; Karen Horney, Engin Geçtan, Ortega Y. Gosset gibi konusuna hakim yazarların araştırmalarını okuyarak, insan psikolojisinin detayları konusunda bilgi sahibi olmaya çalıştım. Bu bana kendime doğru yeni bir bakış açısı kazandırırken, çevremdekileri de daha nesnel tanıma fırsatı verdi. Sonuçta psikolojinin enstrümanlarını kullanarak hedeflediğim kişisel imajı oluşturmaya çalışıyorum.*

**Soru 11:** Sizce bu çabanızda hedeflediğiniz sonuca ne kadar yaklaştınız?

*Yanıt 11: Aslında bir tezat yaşıyorum. Hedefime çok yaklaştığımı düşündüğüm kimi zamanlarda, birden gerçekte zannettiğim kadar yakın olmadığını farkedebiliyorum.*

**Soru 12:** Bu konuda bir danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?

*Yanıt 12: Evet, yararı olabilir.*

**Soru 13:** Size bu konuda danışmanlık hizmeti sunmadan önce kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bilgi verilmesi gerekiyor. Kişisel imaj çalışmalarına iki farklı yoldan başlanabiliyor. Bu yollardan ilkinde göre sizin kendi kişisel özelliklerinizin bilincinde olmanız bu noktadan hareketle, algılanan imajınızın öz-imajınız ile uyumlaştırılması ve istenen imajınıza ulaşmanız sağlanıyor. İkinci başlama noktasında ise, görsellik yer alıyor. Buna göre algılanan imajınızda yapılacak değişiklikler ya da düzenlemeler hem istenen imajınızı olumlu yönde etkiliyor, hem de kendinizi daha iyi hissetmenize yardımcı oluyor. Bu iki yoldan ilkinde seçerseniz, kişilik testleri yapmanız gerekiyor, bu şekilde öncelikle kendinizi tanıma fırsatı buluyor ve başkalarının sizi nasıl algıladıklarını değerlendirebiliyorsunuz. İkinci yolu seçerseniz, sözü edilen testleri yapmanıza gerek yok çünkü sadece görsel yanınız üzerinde durulacak.

*Yanıt 13: Ben ilk yolu, yani öz-imajın incelenmesi ile başlayamı seçiyorum.*

## **B. BİRİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Elvin Akpınar, imaj faktörüne ilişkin yaratıcı ve doğruyu yansıtan düşüncelere sahip bir kişi olarak, konuya da olumlu yaklaşıyor ve iş dünyasında kişisel imajın önemli bir yeri olduğunu düşünüyor. Kendisini iyi tanıyor ve çevresindekilerin kendisini nasıl algıladıkları öğrenme konusunda istekli bir görünüm sergiliyor. Çevresindeki kişilerin kendi hakkındaki düşüncelerini öğrenme merakı katılımcıyı kişisel imaj çalışmalarına öz-imajın değerlendirilmesi olan ilk yolu seçmeye itmiştir. Ayrıca katılımcı özellikle psikolojik içerikli kitapları okuyarak zaten öz-imaj ve kendini tanıma konularında bilgi sahibi olmuştur. Görsellik her ne kadar katılımcı için önem taşıyor olsa da, psikolojik sürecinin nasıl işlediği daha çok dikkatini çekmektedir.

## C. İKİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ İLK İZLENİM VE İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ VE UYGULAMALARI

Bu aşamada katılımcının ilk izlenim ve iletişim becerilerine bakış açısı ve kendisinin bunlardan nasıl etkilendiğini öğrenmek üzere bir test yapılmıştır. Aşağıda katılımcıya uygulanan bu test ve verdiği yanıtlar yer almaktadır.

Aşağıda belirtilen görüşlere hangi düzeylerde katılmaktasınız. X işaretiyle belirtiniz.

	Katılıyorum	Katılmıyorum
1. Etkili kişisel imaj, günümüzün iş dünyasında sahip olunması gereken bir özelliktir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Görsel olarak çekici, kişilik olarak karizmatik kişilerin kişisel imajları da iyidir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Etkili kişisel imaj, başkaları tarafından onaylanır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birisi ile ilk kez karşılaştığımda bu kişinin kişisel imajı hakkında edindiğim izlenim ilişki süresince beni etkiler.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İnsanlar hakkındaki ilk değerlendirmelerim çoğunlukla doğru çıkar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin fiziksel özelliklerine bakarak ulaşırm.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin beden dillerini izleyerek ulaşırm.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İlk izlenimler benim için bir önem taşımaz.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



9. Bir kişinin giyiniş biçimi onun hakkında çok şey söyler.
10. İş ortamına uygun giyinmeyen kişiler, işlerinde fazla yükselmezler.
11. Çalışanlar buldukları konuma değil, gelmek istedikleri konuma göre giyinmelidirler.
12. İnsanlarla iletişim kurarken sergilenen iletişim becerileri, fiziksel özellikler ve giyimden daha önemlidir.
13. Konuşmayı canlandırmak için el ve kol hareketlerinden yararlanan kişilerin, kişisel imajları daha olumludur.
14. Konuşurken göz teması kuran kişiler, iletişimlerini güçlendirirler.
15. Kişilerin konuşurken aralarında buldukları mesafe, ilişki düzeyleri ve statüleri ile ilişkilidir.
16. Dinlerken konuşan kişi ile göz teması kurarak, başın onaylama belirten biçimde sallanması, iletişimin etkinliğini artırır.
17. İçten olmayan bir gülümseme, gereksiz ve yapaydır.
18. İnsanlarla aralarındaki mesafeyi izin almadan daraltan ve dokunan kişiler, saldırgan kişilerdir.
19. Her rengin bir psikolojik karakteri vardır.

20. Farkına bile varmadan sevdiğimiz renkleri üzerimizde bulundurmaya çalışırız.
21. Giyinerek örtünmekten çok, kendimizi dışavururuz.
22. Kişisel imajı etkili olan kişiler, fiziksel açıdan da çekici olan kişilerdir.
23. Etkili konuşma, iş ortamında gerekli değildir.
24. Konuşmadan önce yapılacak hazırlık, sunuşla yaratılacak olan kişisel imajı olumlu yönde etkiler.
25. Kişisel olarak iş ortamında yeni bir insan grubuyla tanışmanın ilk dakikalarında konuşmalardan uzak durmayı tercih ederim. Bu sırada gruptaki kişileri gözlemlemeyi uygun bulurum.
26. Başkaları ile göz teması kurarken kendimi rahatsız hissedirim.
27. Yüzümün ifadesini bilinçli olarak, bazı noktaları vurgulamak için kullanırım.
28. Ellerimle konuştuğum söylenir.
29. Diğer insanların vücut dilini okumayı sık sık denerim.
30. Söylediklerimi desteklemek için kullandığım beden dilinin bilincindeyim.
31. İş hayatımda geldiğim konumda kişisel imajımın etkisi olduğunu düşünüyorum.

32. İnsanlar üzerinde yarattığım ilk izlenimin etkili olduğunu düşünüyorum.

33. İşe alınmamda ve yükselmemde söz sahibi olan kişiler, kararlarını verirken, kişisel imajımı gözönünde bulunduruyorlar.

## **D. İKİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (TEST VE GÖZLEM SONUÇLARI)**

İlk izlenim ve iletişim becerilerine verdiği değeri ölçümlemeye yönelik bu testin sonuçlarına göre, Elvin Akpınar iş hayatında istenilen noktaya gelmede kişisel imajın önemli olduğu düşünmekte, ancak ona göre kişisel imaj çok çalışmanın önüne geçmiyor, ama işe alınma ya da terfi gibi konularda yetki sahibi olanlar kişisel imaja bakarak değerlendirmelerde bulunuyorlar. Katılımcı görselliğe önem veren bir kişi, görsel öğelerin doğru ve yerinde kullanılmasının iş yerinde oluşturulması istenilen kişisel imajın temel adımlarından biri olduğuna inanıyor.

Katılımcı için ilk izlenimler değer taşıyor. Hem kendi yarattığı izlenime, hem de başkalarının izlenimlerine dikkat ediyor ve iletişim kurduğu sürece karşıdaki kişiler hakkında edindiği ilk izlenimler konusunda önyargılı davranıyor. Bunun yanında beden dilini kendini daha güçlü ifade etmek için değil, başkalarını desteklemek için kullanıyor. Beden dili ile duygularını dışavurmada kendisini yetersiz buluyor. Bu konuda kendisini eksik hisseden katılımcı, iletişim becerilerini geliştirebilmek için beden dili konusunda danışmanlık hizmeti almak istiyor. Kendi beden dilini yetersiz bulmasına karşın, beden dili ve diğer sözsüz iletişim becerilerine karşı duyarlı ve etrafındaki kişilerin sözsüz mesajlarını inceleyerek, onlar hakkında çıkarımlara gidiyor.

Görsellik katılımcı için önem taşıyor ve etkili imaj için gerekli olduğu düşünülüyor. Ayrıca sözel becerilerden olan konuşmanın yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünüyor.

Testin sonuçları ve Elvin Akpınar ile geçirilen üç gün sonunda, bu aşamaya ilişkin edinilen bilgiler, hatalı kullanımlar ve önerilenler şu şekildedir:

- İlk izlenim yaratma açısından oldukça başarılı bir kişi. Karşısındaki kişilerin gözünde olumlu, olgun, etkili, güçlü bir izlenim yaratıyor. Bu olumlu sıfatlara ek olarak bir ölçüde soğuk, otoriter ve muhafazar şeklinde de tanımlanabilir. Ancak kendisi başkalarının gözünde, özellikle iş ortamında zaten böyle bir izlenim yaratmak istediğinden oldukça etkili bir ilk izlenimi olduğu belirtilebilir.
- İletişim becerileri konusunda Elvin Akpınar sergilediği sözel ve sözsüz beceriler açısından incelendiğinde;
- Katılımcı sözel açıdan etkili bir kişilik sergilemektedir. Konuşma tarzı ile dinleyicileri etkileyebilme özelliğine sahiptir. Telefon konuşmalarında kendisini tanımayan kişiler üzerinde bile istenilen doğrultuda kendine güvenli, otoriter ve mesafeli bir izlenim yaratabiliyor.

Günlük konuşmalarında ise, cümleleri fazla uzun kurma eğiliminde, olayları giriş, gelişme ve sonuç bölümleri halinde uzun cümlelerle ve eski Türkçe kelimeler kullanarak karşısındaki kişi/kişilere aktarıyor. Bu durum çoğu kez “ağır konuştuğu” şeklinde tanımlanıyor ve bazı söyledikleri yeteri kadar anlaşılmıyor. Konuları aktarırken, (1. Aşamadaki sorulara verilen yanıtlarda da görüldüğü üzere) daha iyi anlaşılabilirlik için yaratıcı benzetmelerden yararlanıyor. Dinleme konusunda hassas davranıyor ve kendi söylediklerinin dinlenmesine önem veriyor.

Sözel beceriler açısından duygularını ve düşüncelerini iyi ifade etme özelliğine sahip, bu da çok ve değişik konularda okuması ile bağdaştırılabilir. Sözel beceriler konusunda karşılaşılan sorunlar kurulan uzun cümlelerin herkes tarafından, aynı şekilde anlaşılabilmesi ve kullanılan eski Türkçe sözcüklerin anlaşılmasının zor olması. Bu nedenle kendisine önerilen; kısa cümleler kurarak, eski Türkçe kelimelerden kaçınması olmuştur.

- Elvin Akpınar, sözsüz becerileri kullanma açısından kendisini yeterli görmüyor. Beden dilini duygularını desteklemek amaçlı kullanamıyor. Bu nedenle beden dili dışavurumlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi gerekiyor. Ayna karşısında ya da danışabileceği bir kişi ile yapacağı çalışma kendisini beden dili ile doğru ifade etmesi açısından yardımcı olacaktır.

Sesinin tonu ve vurgulamalarını etkili bir biçimde ve sözel becerilerini destekler şekilde kullanıyor. Nesnel iletişim açısından incelendiğinde kendisini fiziksel olarak çekici bulmaması, görsel konularda kendisinde güvensizlik yaratıyor. (Bu konudaki düzenlemeler için dördüncü aşamada çalışmaların gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.)

Kişisel alan kullanımı ve dokunma açısından bakıldığında mahrem mesafesini geniş tutuyor. Dokunmak için ise, kendisine yakın hissettiği arkadaşlarını seçiyor. Karşısındaki kişilerin kendisine sık sık dokunarak konuşmasından ise hoşlanmıyor. Bu sorunun üstesinden insanlarla arasındaki mesafeyi kendisi düzenleyerek (kendisinde yaklaşıldığında geriye bir adım atarak ya da mekanı bu şekilde düzenleyerek) ayarlamayı tercih ediyor.

Yürürken, otururken ve ayakta dururken dik durmama sorununu yaşıyor. Bu da kendisinin yoğun sıkıntılar altında omuzlarının çöktüğü izlenimini yaratıyor. Katılımcının bu noktada hatırlaması gereken dik durmadığı anı fark ederek, kendisi hakkında oluşacak olumsuz izlenimleri hatırlaması ve dik duruş şekline dönmesi olacaktır.

## E. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: KATILIMCININ İLETİŞİM TARZI

Kişisel imaj çalışmalarına ilk yol izlenerek başlandığından, katılımcının bu aşamada kendi iletişim tarzını ortaya koyması ve ilk aşamada kendisi hakkında belirttiği öz-imaj ile aynı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Kişinin öz-imajı belirlendikten sonra, yakın çevresindeki kişilerin onun hakkındaki değerlendirmelerinin öğrenilmesi algılanan imaja ilişkin bilgi sağlamaktadır. Her iki imaj karşılaştırılarak, istenilen imaj ile aralarındaki benzerlik ve farklılıklar incelenmekte ve katılımcının istediği yönde bir imaj oluşturabilmesi için iletişim tarzındaki hangi özelliklerinin uygun ya da değiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Belirtilen amaca yönelik olarak uygulanan iki iletişim tarzı testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre katılımcının Florence Littauer (güçlü klorik, melankolik, popüler optimist ve barışçıl soğukkanlı) ve Taylor Hartman (kırmızı, mavi, sarı ve beyaz) şeklinde olan iletişim tarzları üzerinde durulmuş, Carl Gustav Jung'un hükmedici, düzenleyici, hareketli ve destekleyici iletişim tarzlarına değinilmemiştir. İlk testin kendisine özgü bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır (burada belirtilmemiştir), ikinci testte ise, çoğunlukta olan seçeneklerle yorum yapılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan testler ve katılımcının yanıtları aşağıdaki şekildedir:

## KİŞİLİK PROFİLİNİZ

Açıklamalar: Her sıradaki dört kelimedenden size en çok uyan bir tanesinin yanına X koyun. Her sıranın işaretlendiğinden emin olun. Eğer hangisinin uygun olduğuna karar veremedinizse sizi iyi tanıyan birinden yardım isteyin.

### GÜÇLÜ YÖNLER

- |                       |                 |                    |                    |
|-----------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| 1. - Maceraperest     | - Uyum sağlayan | - Hareketli        | X- Analitik        |
| 2. - Israrcı          | X- Neşeli       | - İkna edici       | - Barışçıl         |
| 3. - Uysal            | - Fedakar       | - Sosyal           | X- İradeli         |
| 4. - İnsafli          | X- Denetimli    | - Yarışçıl         | - İnanırcı         |
| 5. - Ferahlatıcı      | X- Saygılı      | - Çekingen         | - Becerikli        |
| 6. - Hoşnut           | X- Duyarlı      | - Kendine güvenen  | - Cesur            |
| 7. X- Planlı          | - Sabırlı       | - Olumlu           | - Teşvik edici     |
| 8. - Emin             | - Kendiliğinden | X- Programa bağlı  | - Utangaç          |
| 9. - Düzenli          | X- Lütufkar     | - Dobra            | - İyimser          |
| 10.- Arkadaşçıl       | X- Sadık        | - Komik            | - Baskıcı          |
| 11.-Cesaretli         | - Hoş           | X- Diplomatik      | - Detaylı          |
| 12.-Neşeli            | - Tutarlı       | X- Kültürlü        | - Güvenli          |
| 13.-İdealist          | X- Bağımsız     | - Zararsız         | - Heyecanlandırıcı |
| 14. -Çoşkun           | - Kesin         | - Kuru esprili     | X- Derin düşünceli |
| 15.-Aracı             | - Ahenkli       | - Harekete geçiren | X- Kolay kaynaşır  |
| 16.-İnce düşünceli    | - Yapışkan      | X- Konuşma yanlısı | - Hoşgörülü        |
| 17.- Dinleyici        | X- Samimi       | - Lider            | - Canlı            |
| 18. - Halinden memnun | - Başkan, şef   | X- Yol gösteren    | - Şirin            |
| 19X Mükemmeliyetçi    | - Canayakın     | - Üretici          | - Popüler          |
| 20.- Cömert           | - Atılgan       | X- Terbiyeli       | - Dengeli          |

## ZAYIF YÖNLER

21.- İfadesiz	- Çekingen	- Yüzsüz	×- Zorba
22.- Disiplinsiz	- Sevimsiz	- Donuk	×- Affetmez
23.- Ketum	×- Kinci	- Dayanıklı	- Tekrarlayan
24.× Titiz	- Korkak	- Unutkan	- Açık sözlü
25.- Sabırsız	- Güvensiz	× Kararsız	- Laf kesici
26.- Sevilmeyen	× İşe karışmayan	- Ne yapacağı belirsiz	- Şefkatsiz
27.- Dik kafalı	- Gelişigüzel	- Müşkülpesent	×- Tereddütlü
28.× Sade	- Karamsar	- Kibirli	- Toleranslı
29.- Kolay sinirlenir	- Amaçsız	- Tartışmacı	×- Soğuk
30.- Saf	×- Olumsuz tavırlı	- Sinirli	- Kayıtsız
31.- Kaygılanan	- İçine kapanık	- İşkolik	×- Tanınmak isteyen
32.× Çok hassas	- Kaba	- Ürkek	- Konuşkan
33.× Kuşkulu	- Organize olmamış	- Otoriter	- Kederli
34.- Tutarsız	×- İçte dönük	- Hoşgörüsüz	- Sıradan
35.- Dağınık	- Huysuz	×- Ağzında kelimeleri yuvarlayan	- İnsan kullanan
36.- Uyuşuk	- İnatçı	- Hava atan	×- Kuşkucu
37.- Yanlış	×- Denetleyici	- Tembel	- Gürültücü
38.- Miskin	×- Şüpheli	- Çabuk öfkelenen	- Dikkatsiz
39.× İntikamcı	- Huzursuz	- İsteksiz	- Patavatsız
40.- Uzlaşmacı	×- Tenkitçi	- Kurnaz	- Değişken





## RENK KODU TESTİ

Her sorudaki dört seçenektan size en uygun düşünini işaretleyiniz.

Sonuçlar için seçeneklerden hangilerini daha çok işaretlediğinizi belirleyin. “A” kırmızı, “b” mavi, “c” beyaz, “d” ise sarı rengi sembolize ediyor. Seçenekleriniz arasında çoğunluğu sağlayan harf aracılığıyla ana renginizi öğreneceksiniz. İkinci en çok tercih ettiğiniz renk ise, yan renginiz olacak ve kişiliğiniz ondan da etkilenecektir.

1. a) inatçı                       b) anaç                      c) mucit                      d) dışa dönük
2. a) iktidar bilincine sahip  b) mükemmelliyetçi                      c) kararsız                      d) bencil
3. a) dominant                      b) paylaşımcı                       c) hoşgörülü                      d) çöşkulu
4. a) talepkar                      b) güvenilir                      c) içten                       d) hoşsohbet
5. a) kararlı                       b) ayrıntı meraklısı                      c) iyi bir dinleyici                      d) tam bir parti adamı
6. a) eleştirel                       b) çok alingan                      c) utangaç                      d) kaba
7. a) zorlayıcı                       b) kinci                      c) şevksiz                      d) zayıf
8.  a) sabırsız                      b) kaprisli                      c) pasif                      d) düşüncesiz (patavatsız)
9.  a) sorumluluk sahibi                      b) idealist                      c) saygılı                      d) mutlu
10. a) saldırgan                       b) sık sık depresif                      c) ikilemler içinde                      d) unutkan
11.  a) mantıklı                      b) duygusal                      c) yardımsever                      d) sevilen
12. a) duyarsız                       b) öğretici                      c) canı sıkkın                      d) disiplinsiz
13. a) dikkafalı                       b) kendini suçlayan                      c) ilgisiz, kayıtsız                      d) mesafeli
14. a) doğrucu                       b) kolay tatmin olmayan                      c) tembel                      d) gürültülü
15. a) çıkarıcı                      b) kendini beğenmiş                      c) kendini beğenmeyen                       d) karmaşık
16. a) dolaysız                      b) yaratıcı                      c) uyumlu                       d) rol yapma yeteneği olan
17. a) iyimser                      b) disiplinli                      c) içten                       d) karizmatik
18. a) cesaret kırıcı                       b) dikkatli                      c) üretici olmayan                      d) gerçeklerden kaçan
19. a) görev bilinci sahibi                      b) dürüst                       c) diplomatik                      d) hayat dolu
20. a) egoist                       b) şüpheci                      c) güvensiz                      d) saf

## F. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ÖZ-İMAJ DEĞERLENDİRMESİ

Yapılan kişilik testleri sonucunda Elvin Akpınar'ın kendisini yoğun olarak melankolik mavi iletişim tarzı ile tanımladığı ortaya çıkmıştır. Buna göre melankolik mavi vilerin karakter özellikleri ve genel davranış şekilleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir<sup>253</sup>:

İçedönük- Düşünceli- Karamsar

### *Duyguları*

Derin ve düşünceli

Analitik, çözümsel

Ciddi ve amaçlı

Dahi özellikli

Yetenekli ve yaratıcı

Artistik ve ahenkli

Filozofik ve şiirsel

Güzelliğin değerini bilen

Başkalarına karşı duyarlı

Dürüst ve vicdan sahibi

Fedakar

İdealist

### *İş Yaşamındaki Durumu*

Programlı

Yüksek standartlı ve mükemmeliyetçi

<sup>253</sup> Bkz. Florence Littauer, *Kişiliğinizi Tanıyın*, ss. 5-180; Florence Littauer, *Kişilik Bulmacası*, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, 23-156; Süreyya Çoşkuner, a.g.e., ss. 46-97; Taylor Hartman, a.g.e., ss. 3-27.

Detaycı

Düzenli ve organize olmuş

Temiz ve derli toplu

Ekonomik

Sorunları çözen

Yaratıcı çözümler bulan

Başladığı işi bitiren

Listeleri, grafikleri, figürleri ve planları seven

### *Arkadaşlık İlişkileri*

Arkadaşlarını itina ile seçer

Arka planda kalmayı yeğler

Dikkat çekmeyi sevmez

Güvenilir ve bağlıdır

Şikayetleri dinler

Diğerlerinin sorunlarına çözümler bulur

Diğer insanlarla gerçekten ilgilidir

*Güçlü Yönleri:* Estetik anlayışı gelişkin, yaşamı ciddiye alır, duygusal yönü kuvvetli, insanların duygularına karşı anlayışlı, disiplin sahibi, hedeflerine odaklı, kolaylıkla organize olabilen, ayrıntı meraklısı, kibar, yeniliklere ve öğrenmeye açık, istenilenden fazlasını veren, sabırlı, güvenilir, sevgi dolu ve cömert.

*Zaafları:* Sahiplenme güdüsü, kendini haklı görme, prensiplere fazlasıyla düşkün olma, didaktik olma, çok yükseklerde seyreden idealler, dikkat çekmekten kaçınma, kendi yeteneklerine yönelik şüpheli ve çabuk sinirlenen.

Bu iletişim tarzına sahip kişiler, düşünenler olarak tanımlanmaktadırlar. Amaçları konusunda ciddi, düzene ve organizasyona düşkün, güzelliğin ve zekanın takdirçisi olan kişiler olarak tanınmaktadırlar. Heyecan verici şeyler istemezler, hayatları için planlar yaparlar. Bu iletişim tarzına sahip kişiler olmasaydı dünyada daha az sanat

(özellikler de müzik) olurdu denilmektedir. Bir başka deyişle melankolik maviler, insanlığın ruhu, aklı ve kalbi olarak nitelendirilmektedirler.

Melankolikler maviler, içedönük, konuşmaktan çok susmayı tercih eden kişilerdir. Onlar derin, sessiz ve düşüncelidirler. Karamsardırlar ve her zaman sorunun kaynağına inmek isterler. Olayların sadece görünen yüzleriyle yetinmezler, içindeki gerçekleri de araştırırlar.

Zekanın işleyişi onlar için çok önemlidir ve daha bebekken etrafı gözlemlemeye başlarlar. Üzerinde uğraşılacak oyuncaklar, analiz edebilecekleri oyunları tercih ederler. Parmakları ile birşeyler yapmayı, sorunların karmaşık yanıtlarını bulmayı ve amaçları için ciddi planlar yapmayı severler. Sabırlıdırlar. Eğer gelecekte bir sonuç elde edeceklerse rutin şeyleri göze alabilirler. Örneğin, saatlerce piyanonun başında egzersiz yapmak, gelecek için belirlediği kariyerine yarayacaksa bundan kaçınmazlar.

İş ortamında tasarımlardan hoşlanırlar ve yalnız çalışmayı severler, çünkü konuşmanın sadece işleri yavaşlatıldığını düşünmektedirler. Daha önce yeterince araştırmadıkları konuları severler ve organize olmuş ve mantıklı yöneticilerine uyarlar.

Melankolik maviler, genellikle yeteneklerini kullanabilecekleri konular ve meslekler edinirler. Hayatın sorunlarını analiz ederler. Derin ve düşünceli beyinler ve çözümsel karakterler olarak tanımlanmaktadır. Başkaları onların dikkatli bakışları altında sinirli ve huzursuz olabilmektedir.

Listeleri, grafikleri, figürleri ve planları severler. Olaylar yerine yüzdeleri ve figürleri görürler. Organize olmak, insanların daha yüksek seviyelere erişebilmelerine yardımcı olur ve melankolik maviler bunu hayatın temeli olarak görürler. Detaylar yaşamlarının ayrılmaz parçalarıdır.

Düzenli ve organize olmuş kişilerdir. Örneğin, dağınık bir masada çalışamazlar, düzenli bir ortama ihtiyaçları vardır. Bununla bağlantılı olarak temiz ve derli topludurlar. Genellikle titiz ve iyi giyimli olmaları ile kendilerini belli etmektedirler.

Melankolik mavilerin hayat felsefeleri, “bir şey yapmaya değerse, iyi yapmaya değerdir”dir. Ne kadar zamanda yapıldığı onlar için önem taşımaz, önemli olan nasıl yapıldığıdır. Nitelik her zaman nicelikten önemlidir ve bu kişiler ilgileniyorsa iş zamanında ve doğru olarak yapılacaktır.

Ekonomiktirler. Ellerine geçen eşyaları daha sonra kullanmak üzere saklama huyları vardır ve bunu tasarruf amaçlı yaparlar. Hakkettiklerine inandıkları her şeyi almak istediklerinden indirim kuponları, promosyonlar sanki onlar düşünülerek yapılmaktadır.

Diğer insanlarla ilgilidirler ve merhametlidirler. Başkalarının ihtiyaçları konusunda hassas davranırlar. Diğer insanları gözlemleyip, onların sorunlarına çözümler bulmaya çalışırlar.

Danışman olarak iyi bir meslek edinebilirler, çünkü diğerlerinin içini okuma yeteneğine sahiptirler. İnsanların sorunlarını dinleme eğilimleri vardır, analiz ederler ve uygun bir çözüm bulurlar.

Her iletişim tarzının güçlü yanları ve zaafı söz konusudur. Buna melankolik maviler de dahildir. Bu noktada bazı zaafının ve üstesinden gelinme yollarına bakılması gerekmektedir.

Melankolik maviler zıtlıklardan oluşmuş insanlardır. Alçak ve yüksek noktaları uçlardadır. Kişilikler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar, çünkü bu onlara kendi iç gözlemlerinde kullanmak üzere bazı veriler sağlar. Onlar tek başlarına eşsiz ve karmaşık bir varlık olduklarını düşünürler. Her zaman tüm dünyanın yanlış ama kendisinin doğru olduğunu ispatlayabilirler. Bu nedenle kendilerine içsel bir bakış yaparak, kendilerini düşünen ve her zaman haklı olmak zorunda olmadıklarını kabul etmeleri gerekir.

Melankolik maviler kolaylıkla karamsarlığa kapılırlar, bu sorunun üstesinden gelebilmek için kederli insanların fazla sevilmediği göz önünde bulundurulmalıdır. Melankolik maviler için mutlu demek, üzgün demekten daha zordur. Çünkü olaylardan fazla etkilenmek istemezler, hayatın büyük bir kısmı onlar tarafından ciddi olarak

yorumlanmaktadır. Melankolik maviler yaşlandıkça daha da kederli hale gelirler. Artık kimsenin onları sevmediğini düşünürler ve haklılıklarını kanıtlamaya uğraşırlar. Melankolik maviler bu noktada, insanların beklentilerine uymalı ve hayata daha olumlu yaklaşmaya çalışmalı, böylece çevrelerinde insanların olmasını sağlamalıdır.

Melankolik maviler her şeyi kişisel olaylar olarak ele alarak, kendilerine dert edinme sorunu ile karşılaşır. Her sözü tartıp söylerler ve bu nedenle de herkesin böyle yaptığını düşünürler ve dikkatsizce sarfedilmiş bir sözde derin anlamlar ararlar. Bu olumsuzluğa ek olarak olumsuzlukları unutmama özelliğine de sahiptirler. Diğer iletişim tarzlarının varlığı ve farklılıkları kabul edildiğinde bu sorun da ortadan kalkacaktır.

Olumsuz eğilimlerle doğduklarından, yargılarını en sert olarak kendi üzerlerinde yoğunlaştırma eğilimleri vardır. Özüne saygısı düşük olduğu için, övülmek isterler ancak övüldükleri zaman da bunu kendi üstlerine bile almazlar.

Melankolik maviler mükemmeliyetçi oldukları için sık sık bir projeyi uygulamaya koymaya çekinirler, çünkü doğru yapamayacaklarını düşünürler. Bu nedenle plan yapmak için uzun zaman harcamak yerine, işe başlamak da işin bitirilmesi için atılmış bir adımla başarılı sonuçlara ulaşabilirler. Ayrıca mükemmeliyetçilikleri diğer insanlardan gerçekçi olmayan şeyler istemelerine neden olur. standartların gevşetilmesi hem melankolik mavileri rahatlatır hem de diğer iletişim tarzından kişilerin onlarla iletişim kurmasını kolaylaştırır.

Diğer iletişim tarzı sahipleri (popüler optimist-sarı, güçlü klorik-kırmızı, başıçıl soğukkanlı-beyaz) ile melankolik mavilerin daha iyi anlaşılması için bazı noktalara dikkat etmeleri gerekir. Bu noktalar kısaca aşağıdaki şekildedir:

- Popüler optimist-sarılar:
  - İş yapmadaki zorlukları anlaşılmalıdır.
  - Düşünmeden konuştukları bilinmelidir.
  - Çeşitliliği ve rahatlığı sevdiği unutulmamalıdır.
  - Yapabileceklerinden daha fazlasını üstlenmeleri önlenmelidir.

- Randevuları hatırlamaları ve dakik olmaları beklenilmemelidir.
- Ortaya çıkartıkları her şey için övülmelidirler.
- İçinde buldukları duruma uydukları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yeni hediyelerden, özellikle oyuncaklardan hoşlanırlar.
- Başkaları için utanılabilecek bir şey, onlar için eğlendirici olacaktır.
- İyi niyetli oldukları fark edilmelidir.
- Konuşurken dokunulmaktan hoşlanırlar.
- Alınan oldukları unutulmamalıdır.
- Güçlü Klorik- Kırmızı:
  - Lider olarak doğdukları hatırlanmalıdır.
  - Çift yönlü iletişim kurmaları için ısrar edilmelidir.
  - Amaçlarının başkalarını kırmak olmadığı anlaşılmalıdır.
  - Sorumluluk alanlarının bölünmemesi gerekir.
  - Bu iletişim tarzından kişilere karşı her zaman nesnel bir tavır takınılmalıdır.
  - Fikirlerine önem verilmeli ve öneride bulunmaları rica edilmelidir.
  - Saygıları beklenilmelidir, çünkü sevgi arka planda kalır.
  - Duygular hakkında konuşmak yerine, fikirler ya da olaylar hakkında konuşun.
  - Tartışmaları kişisel algılamaktan kaçının.
- Barışçıl Soğukkanlı- Beyaz:
  - Direkt güdülenmeye ihtiyaçları olduğunu göz önünde bulundurun.
  - Hedeflerini belirlemelerinde ve ödüllendirilmelerinde yardım edilmelidirler.
  - Çoşkunculuk beklenilmemelidir.
  - İşleri ertelemeyin, onların sessiz denetleme yöntemi olduğunu bilin.
  - Karar vermeye zorlayın.
  - Sorumluluk almaları için teşvik edilmeleri gerekir.
  - Sözlü olarak ifade edemediği duyguları, sözsüz yollar aracılığı ile anlaşılmaya çalışılmalıdır.
  - Yalnız kalma istediği anlayışla karşılanmalıdır.



## G. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ALGILANAN İMAJ DEĞERLENDİRMESİ

Elvin Akpınar'ın kendisine yaptığı içsel bakış sonrasında, yakın çevresini oluşturan arkadaşları, iş arkadaşları ve ailesinden 15 kişilik bir gruba aynı testler uygulanmıştır. Bu kişilerin Elvin Akpınar'ı nasıl gördükleri sorgulanmıştır. Sonuç olarak Elvin Akpınar'ın çevresindeki kişilerin %75'i tarafından (10 kişi) barışçıl soğukkanlı-beyaz ve ikincil iletişim tarzı olarak melankolik-mavi şeklinde algılandığı ortaya çıkmıştır. Grubun geri kalan %25'lik (5 kişi) kısmı ise, Elvin Akpınar'ın ağırlıklı kişilik özelliği olarak melankolik-mavi ve ikincil tarzı olarak barışçıl soğukkanlı olduğunu ifade etmiştir. Buna göre Elvin Akpınar'ın başkaları tarafından %75 oranında algılandığı şekle uygun yapılan barışçıl soğukkanlı iletişim tarzı yorumu aşağıdaki şekildedir<sup>254</sup>:

İçedönük-Olaylara seyirci-Karamsar

### *Duyguları*

Baskın olmayan kişilik  
Rahat ve yumuşak başlılık  
Durgun, soğukkanlı ve bilinçli  
Sabır ve dengeli davranışlar  
Tutarlı hayat  
Sessiz ama esprili karakter  
Sempatik ve kibar davranışlar  
Duygularını belli etmeme özelliği  
Hayatla barışık yaşamak  
Her durumun insanı olmak

<sup>254</sup> Bkz. Florence Littauer, *Kişiliğinizi Tanıyın*, ss. 5-180; Florence Littauer, *Kişilik Bulmacası*, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, 23-156; Süreyya Çoşkuner, a.g.e., ss. 46-97; Taylor Hartman, a.g.e., ss. 3-27.

### *İş Yaşamındaki Durumu*

Düzenlilik ve yetenek

Barişçıl ve hemfikir

Yönetici yeteneği

Sorunları enine boyuna düşünme özelliği

Anlaşmazlıkları önleyebilme yeteneği

Zor şartlar altında çalışabilme

Kolay yollar bulabilme

### *Arkadaşlık ilişkileri*

İnsanlarla kolay iletişim kurar

Eğlenceli ve içinde bulunduğu durumdan hoşnuttur

Kimseye zararı dokunmaz

İyi bir dinleyicidir

İnce bir mizah anlayışı vardır

İnsanları incelemekten hoşlanır

Çok arkadaşı vardır

İlgili ve merhametlidir

**Güçlü Yönleri:** Sakin ve ölçülü, memnun, sabırlı, hayata yaklaşımı rahat, uyumlu, insanlara ve hayvanlara karşı dost tavırlı, iyi bir dinleyici, önerilere açık, genel fikirlerden bağımsız, destekleyici, insanlardan fazla beklentisi olmayan, sempatik, toleranslı, yalnız kalmaktan rahatsız olmayan, ilişkilerine sadık, anlayışlı, gelenek bilincine sahip, diğer insanların sınırlarına saygılı.

**Zaafları:** Fazlasıyla edilgen, iş konusunda çekingen, tembel, kolaylıkla kandırılabilir, anlaşmazlıklardan hep kaçınır, kesin tavıra koymaktan çekinir, az enerji sahibi, ürkek, çok kırılabilir, üşengeç.

Barışçıl soğukkanlı beyazlar, diğer iletişim tarzından olan kişilerin akıllarına takılan konuların aslında üzerinde durulduğu kadar önemli olmadığını gösteren kişilerdir. Bu iletişim tarzından olan kişiler, tüm karakterler içinde anlaşması en kolay olanlar olarak görülmektedirler. Hiçbir şey onları sıklmaz ve gelip geçen insanları seyretmeyi sever görünürler.

Güçlü klorik kırmızılar, tipik yöneticiler olarak tanıtıldığı için bazen barışçıl soğukkanlı beyazlara ağırbaşlı ve yeterli işçiler olarak bakılır, oysa onlar herkesle geçinen ve yönetim yeteneği olan kişilerdir. İnsanlar barışçıl soğukkanlı beyazlar için çalışmayı severler. Baskı ve eleştiriden yoksun olarak çalışmaları, çalışanları daha üretken yapar. Çevreleri ve üretimleri nedeniyle çalışanların da kendilerine verdikleri değer artar.

Barışçıl soğukkanlı beyazların idari kabiliyetlerinin temelinde insanlarla geçinme tutkusu yatar. Emirlere itaat edebilirler, baskı altında panik olmazlar ve yaratıcı olmak ya da kendi yollarını çizmek zorunda değillerdir. Son zamanlarda yapılan bir araştırma, işlerinden çıkartılan insanların %80'inin başarısızlıklarından değil, diğerleriyle anlaşamadıklarından işten çıkarıldıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle barışçıl soğukkanlı beyazların iş konusunda diğer karakterlerden bir adım önde olduğu söylenebilir.

Yumuşak başlıdırlar. Bu iletişim tarzına sahip kişiler, olayları basamak basamak ve fazla ciddiye almadan değerlendirmeyi severler. Çok ileriye düşünmek istemezler. Sorun yaratmaktan kaçınırlar bu nedenle de çevrelerindeki kişilere ya da olaylara kayıtsız ve kolay adapte olurlar. Münakaşayı ve karışıklığı önlemekten başka bir şey istemezler.

Fırtınanın ortasında bile sakin kalmayı başarabilirler. Popüler optimist sarılar çığlıklar atar, güçlü klorik kırmızılar tepinir, melankolik maviler üzüntü ile bir kenara çekilir ama barışçıl soğukkanlı beyazlar sakin kalabilirler. Bu nedenle de genellikle ideal hakemler ya da aracıcıdırlar. Her zaman soğukkanlı, mantıklıdırlar. Gergin bir ortamı birkaç sözle yumuşatabilirler. Birkaç dakika düşünerek, duygularının kendilerini engellemesine, hırsın ön plana geçmesine izin vermeden hareket ederler.

Barışçıl soğukkanlı beyazlar hayata büyük umutlarla atılmazlar ve yaşamın acı-tatlı tüm yönlerine kolayca alışırlar. Doğalarından gelen bir karamsarlığı vardır ama bu onları melankolik maviler gibi depresyona itmez, daha gerçekçi kılar.

Kişilerarası iletişimin yaşandığı her alanda anlaşmazlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Diğer üç iletişim tarzı sahibi karşılarındakini incitip kırarken, barışçı soğukkanlı beyazlar, sakın kalıp barışçıl bir tutum izlemeyi tercih ederler. Diğerleri kendi doğruları için fikirler ortaya atıp, tartışırken barışçıl soğukkanlı beyazlar geriye yaslanarak, fikirlerini gerçekçi bir şekilde ortaya koyabilirler. Barışçıl soğukkanlı beyazları bir sorun karşısında tanımlayan sıfatlar şu şekildedir: Sakin, disiplinli, sıkı ağızlı, hislerini belli etmeyen yüz, diplomatik, sade stil, bilinçli tavırlar.

Diğer iletişim tarzından kişiler, arkadaş kazanmak ve insanları etkileyebilmek için çalışmak zorundadırlar, ama bu yetenek barışçıl soğukkanlı beyazlarda doğuştan gelen bir özelliktir. İşyerinde işlerini iyi yaparlar ve kimse ile sorun yaşamazlar. Arkadaş çevrelerinde ise, rahat, soğukkanlı, tutarlı, yumuşakbaşlı, dengeli ve kendi hallerinden memnun durumları ile beğeni toplarlar. Onunla konuşulmak istendiğinde, her şeyi bir kenara bırakır ve arkadaşını dinlemeye koyulur. İyi dinleyiciler olmaları diğer olumlu sıfatlarından biridir.

Her iletişim tarzının güçlü yanları olduğu gibi, bunları dengeleyen zayıf yanları da vardır. Barışçıl soğukkanlı beyazların güçlü yönleri göze batmadığı gibi, zayıf yönleri de göz ardı edilebilir. Her iki yönlerini de gizli tutmayı tercih ederler. Kişilik sorunları yaşamazlar, depresyona girmezler, hayat akışına uyarlar. Heyecanlanmadan dururlar, sessizce endişelenirler ve yorum yapmazlar. Buna karşın hatalarını görüp, düzeltmeleri ise, ender karşılaşılan bir durumdur. Yine de diğer karakterlerde olduğu gibi bazı zayıf yönleri mevcuttur. Bunlar ve kısa çözümleri önerileri aşağıdaki şekildedir.

Barışçıl soğukkanlı beyazlar etkileyici değillerdir. Hiçbir şeyden etkilenmez görünürler. Yaratıcı bir kişilikle karşılaştıklarında istek kırıcı bu özellik, karşıdaki kişide beklenti yıkımlarının yaşanmasına neden olabilir. Bu nedenle biraz tepkilerini içten göstermeleri, heyecanlanmaları için bir yol bulmaları gerekir.

Değişimi reddederler. İki barışçıl soğukkanlı beyaz bir arada ise, değişimden kaçınıyor. Bu nedenle hayatlarına biraz renk katmaları için önerilen yeni şeyler denemeleridir.

Barışçıl soğukkanlı beyazlar temel görünürler ve diğer karakterler arasında bu işi en abartmış olanlarıdır. İşleri erteleyerek yapmaktan kurtulduklarını düşünürler. Kararsızlıkları ileri boyuttadır. Tembellik sorunun üstesinden gelebilmek için başvurabilecek bazı yollar vardır. Bunlar; sorumluluk almak, yapılması gereken işleri zamanında tamamlamak, kendilerini motive etmektir.

Barışçıl soğukkanlı beyazların istekleri güçlü ama sessizdir. Kararları güçlüdür ancak karşısındaki ile iletişim kurmaktan kaçındıkları için duygularını açıklama ihtiyacı hissetmezler. Bu nedenle duygularını denetlemeyi öğrenmeleri gerekir.

Bu iletişim tarzını sergileyen kişilerin bir diğer zayıf yönü, kararsız görünmeleridir. Bu sorunu çözmek için iki yola başvurabilirler. Yollardan ilki, karar vermeyi öğrenmek ve hayır demeyi öğrenmektir. Bu şekilde karar vererek istedikleri doğrultuda hareket etme özelliğine de kavuşurlar.

(NOT: Elvin Akpınar'ı barışçıl soğukkanlı beyaz olarak tanımlayanların yanısıra barışçıl soğukkanlı beyaz ve melankolik mavi olarak tanımlayanların varlığı da göz önünde bulundurularak, kendisini bir de ikili iletişim tarzı yorumundan geçirmek gerekmektedir.)

Melankolik mavi ile barışçıl soğukkanlı beyaz doğal bir harmandır. Her ikisi de içedönük, karamsar ve tatlı dillidir. Diğer karakterlerden daha ciddidirler. Olayların derinine inerler ve dikkatin merkezinde olmak istemezler. Bu birleşim eğitilmiş insanları yaratır. Bunun nedeni melankolik mavilerin çalışma aşkı ve araştırmaların barışçıl soğukkanlı beyazların insanlarla iletişimlerine eklenmesidir. Karar verme konusunda biraz sorun yaşarlar, çünkü yavaşlardır ve bir şeyleri erteleme eğilimindedirler. En mükemmel birleşim, barışçıl soğukkanlı beyazın düzenini melankolik mavinin karamsarlığa düşmekten kurtardığı ve melankolik mavinin mükemmeliyet tutkusununun barışçıl soğukkanlı beyazı güdülediği birleşimdir.

Diğer iletişim tarzı sahipleri ile daha iyi iletişim kurma konusunda ortaya konan noktalara (öz-ımağ değerlendirme bölümünde yer alan noktalar) ek olarak burada barışçıl soğukkanlı beyazların, melankolik mavilerle nasıl daha iyi iletişim kurabilecekleri konusuna değinmek gerekmektedir:

- Melankolik- Mavi:
  - Hassas oldukları ve kolay incidikleri bilinmelidir.
  - Kötümser bir tavırla programlandıkları hatırlanmalıdır.
  - Karamsarlıkla başa çıkmalarında yardımcı olunmalıdır.
  - İçten iltifatlara ihtiyaç duyarlar.
  - Sessizlikten hoşlandıkları unutulmamalıdır.
  - Programlar yapmaya çalışılmalıdır.
  - Düzenli olmanın onlar için bir ihtiyaç olduğu kabul edilmelidir.
  - Gereğinden fazla fedakarlık yapmaları engellenmelidir.

## H. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: GENEL DEĞERLENDİRME

Elvin Akpınar'a öz-ımağına ve algılanan imağına ilişkin yapılan test sonuçları ve çıkarılan notlar verilmiş ve kendisinin bir değerlendirme yapması istenmiştir. Kendisinin yaptığı değerlendirme sonuçları doğrultusunda, öz-ımağının melankolik mavi iletişim tarzı ile örtüştüğü ve özellikle özel yaşamında sergilediği bu iletişim tarzından memnun olduğu öğrenilmiştir. Ancak katılımcı, iş hayatında kendi tanımı ile daha soğuk, katı, yönetici vasıflarına sahip ve daha az duygusal olarak tanınmak istemektedir. Bu açıdan bakıldığında, güçlü klorik kırmızı özellikler taşımak istediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine bu noktada katılımcıyla yapılan görüşmede aslında kendisinin algılanan imağında köklü bir değişim yapmaması gerektiği belirtilmiştir. Çünkü katılımcı algılanan imağı çerçevesinde barışçıl soğukkanlı beyaz iletişim tarzı sergilemekte ve insanlar tarafında sevilen, liderliği onaylanan bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Melankolik mavi yapısı bu konuda kuşkular duymasına neden olmaktadır. Bu noktada ya-

pılması gereken daha az kuşku duyularak, barışçıl soğukkanlı beyaz eğilimi olan tembelliği bir kenara bırakarak, yaratıcı ve orijinal fikirlerin özgür bir şekilde ortaya konması ve başlamak için melankolik mavi işe atılma konusundaki kararsızlığı ile barışçıl soğukkanlının yavaşlığının bir kenara bırakılmasıdır.

Katılımcı duygusallığı konusunda bir sıkıntı duymakta, hassasiyetinin işindeki başarısı üzerinde olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir. Ancak çevresindeki kişiler tarafından barışçıl soğukkanlı beyaz olarak tanımlanması ona bu konuda yardımcı olmaktadır. Barışçıl soğukkanlı beyazlar, melankolik mavilerden daha güçlü ve sanki çevrelerinde olup bitenden etkilenmez görünmektedirler. Sorunların yaşandığı bir iş ortamında ise, gerginliklerle başedebilecek en uygun insanlar olarak nitelendirilmektedirler.

Son değişmesini istediği özellik, insanlara karşı içten davranmaktır ve katılımcı daha soğuk bir izlenim yaratmak istemektedir. Bu noktada katılımcı insanlarla iyi ilişkiler kurmanın iş ortamında aslında bir handicap değil, iş basamaklarında yükselmesini sağlayan bir yardımcı olduğu konusunda ikna edilmiştir. Çünkü kişilik yapısı olarak içedönük olmasına karşın, insanların birlikte olmaktan hoşlandığı, destekleyici, iyi dinleyici ve güvenilir bir dost izlenimi çizmektedir. Bu olumlu özelliklerden vazgeçmek yerine, istenilen doğrultuda kullanılması hem kendisini, hem de iletişim kurulan kişilerin daha iyi hissetmelerine yardımcı olacaktır.

## **I. DÖRDÜNCÜ AŞAMA: DIŞ KONUŞMA VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kişisel imaj çalışmalarının dördüncü aşamasında, katılımcının görsel özelliklerinden olan giyimi, seçtiği aksesuarlar ve kullandığı renkler konusunda bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak katılımcının konu hakkındaki düşüncesi öğrenilmiş, gardrobunda halihazırda bulunan kıyafetleri ve kullandığı aksesuarlar gardrop yönetimi kapsamında incelenmiş, daha sonra hangi renklerin kendisine

yakıştığını belirlemek üzere bir renk analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise, katılımcıya ve çalıştığı ortama en uygun olacak giyim tarzı konusunda kendisine öneriler sunulmuştur.

Elvin Akpınar mesleği açısından gardrop yönetimi çalışmaları kapsamında belirtilen ve ikinci düzey olarak görülen iletişim sektörüne ait bir iş alanında çalışmaktadır. Bu nokta katılımcının gardrop yönetimi çalışmalarında göz önünde tutularak, öncelikle katılımcının konuya ilişkin düşünceleri alınmış, 2. Aşamada yer alan teste verdiği yanıtlar gözden geçirilmiş ve genel yaklaşımı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan değerlendirme sonucuna göre; katılımcı görünüşün kişisel imaj çalışmalarında önemli rol üstlendiğini düşünmekte ve iyi görünmenin konudaki yetkinliği artırdığını düşünmektedir. Katılımcı bu çalışma öncesinde de giyimine ve kullandığı aksesuarlarına önem veren bir kişi olduğunu, özellikle aksesuarları ve renkleri kendisine uyan biçimde seçmeye özen gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca modayı takip etmemekte, kendisine yakışanları tercih etmektedir. Bu şekilde kendisini daha iyi hissettiğini ve bu durumun da kendisini kişilerarası iletişimde özgüvenli davranışlar sergileyerek dışavurduğunu düşünmektedir. Katılımcı ayrıca moda olan renkleri seçmek yerine, kendi ten ve saç rengine, fiziksel özelliklerine yakışan renk ve tarzları seçtiğini, bunlara uyan aksesuarları ise sıklıkla kullandığını ifade etmiştir. Katılımcı düz renkli kıyafetleri üzerinde bulundurmaya tercih etmekte, bu nedenle de tek renkli kıyafetleri renklendirmek için aksesuar olarak en çok küpe ve fular kullanmakta, aksesuarlarının da giydikleri ile renk uyumu içinde olmasına özen göstermektedir.

Katılımcının giyim konusundaki düşünceleri öğrenildikten sonra, neleri iş gardrobunda bulundurduğu ve giydiği gözden geçirilmiştir. Çok sayıda kıyafeti olmasında karşın katılımcı fiziksel görünüşünde yaptığı değişiklik ile bunların birçoğunu giyemez duruma gelmiştir. Kendisine bol gelen bu kıyafetlerin daraltılması ya da bazı ufak tefek değişikliklerle tekrar elden geçirilmesi önerilmiştir. Bunlar dışında Elvin Akpınar'ın iş için kullandığı gardrobunda yer alan kıyafetler ve kullandığı aksesuarlar ile bunlara ilişkin yapılan öneriler aşağıdaki şekildedir:



Ceket: 3 adet mevsimlik ceket.

- 1 pembe tonlarının hakim olduğu kareli ceket.
- 1 boyuna çizgili, koyu ve çok sayıda rengin (kahverengi, yeşil, mavi, lacivert vb.) olduğu parlak ceket.
- 1 lacivert ceket.

Öneriler: Katılımcı çalıştığı ortamın yaz-kış kendisini rahatsız etmediğini bu nedenle mevsimlik ceketleri tercih ettiğini belirtmiştir. Kış mevsiminde ceketlerin üzerine giydiği paltonun renginin uyumlu olması (koyu kahverengi-gri karışımı) ceketlerin ince olması sorununu ortadan kaldırmaktadır. Ancak kareli ya da çizgili ceketler iletişim sektörü olarak görülen meslekler için uygun olan seçimler görülesine karşın, bunların yerine iş ortamında daha profesyonel bir izlenim yaratmak ve daha üst konumlara ulaşılacak istendiğini belirtir tarzda koyu ve tek rengin hakim olduğu ceketlerin kullanılması oluşturulması istenen imajı güçlendirmektedir. Ayrıca katılımcının ceketlerinin kendisine bol geldiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle daraltılarak giyilmeleri önerilmiştir.

Etek: 7 adet. Bunlardan üç tanesi kışlık, dört tanesi mevsimlik.

- Kışlık: Kahverengi, gri, siyah.
- Yazlık: Kahverengi, iki lacivert, kırmızı.

Öneriler: Katılımcı etek boyu olarak mini etekleri tercih etmektedir ancak, maksii olarak nitelendirilebilecek bir-iki eteği de vardır. Eskiden uzun etekleri tercih ettiğini, ama yakın dönemlerden başlayarak iş ortamında rahat hareket etmesi açısından (fazla kısa olmamak şartıyla) mini etekleri kullanmaktadır. Olumlu bir görüntü yaratan bu etek boyu, fiziksel olarak da fazla uzun boylu olmayan katılımcının daha uzun boylu görünmesine yardımcı olmakta, seçilen koyu renk etekler ise, daha ince görünmesini sağlamaktadır.

Pantolon: 7 adet. Hepsi mevsimlik.

- İki siyah, iki lacivert, bir gri, bir fume, bir nefli yeşil.

Öneriler: Katılımcı pantolon kumaşlarının ince olanlarını seçmektedir. Çünkü kalın kumaşların kendisini daha kilolu gösterdiğini düşünmektedir. Koyu renkler ter-

cih edilerek, eteklerle yaratılmak izlenime benzer bir etki yaratılmaya çalışılmaktadır. Pantolon boylarınının biraz kısaltılması (bileklerde biten pantolonlar) katılımcının olduğundan daha uzun boylu görülmesine yardımcı olacaktır.

Gömlek: 6 adet.

- İki beyaz, bir siyah, bir fûme, iki desenli.

Öneriler: Gömleklere ipekli kumaşlar ve uzun kol tercih edilmektedir. Etek, pantolon ve gömlek renkleri birbirlerine uyumlu seçilmekte, bu şekilde farklı kombinasyonların yapılabilmesi mümkün olmaktadır.

Elbise: 3 adet yazlık.

- Bir siyah, bir lacivert ve bir kırmızı.

Öneriler: Katılımcı meslek olarak iletişim sektöründe yer aldığından elbise kullanımını uygun tercihler arasında yer almaktadır. Bu nedenle kışlık gardroptada bulundurulmaları önerilmiştir.

Hırka: 3 adet.

- Bir lacivert, bir kırmızı ve bir gri.

Öneriler: İş ortamında hırkaların kullanılması her ne kadar uygun seçimler olmasa da, katılımcıya bu noktada işinde ulaşmak istediği konumun ne olduğu sorulmuş ve hırkalarının buna uygun olup olmadığı sorulmuştur. Kendisinden alınan yanıtın olumlu olması nedeni ile, diğer kıyafetlerle uyum içinde olan hırkaların kullanımına devam edilmesi önerilmiştir.

Ayakkabı: 8 çift.

- Kışlık: İki kahverengi, iki siyah.
- Yazlık: Bir kahverengi, bir siyah ve iki lacivert.

Öneriler: Katılımcı ayakkabılarını klasik tarzda ve fazla topuklu olmayanlar şeklinde belirlemektedir. Ancak bazı günler bot giydiğini de belirtmiştir. Kendisine botların klasik tarzda olanlarının giyilmeleri ve etekler yerine pantolonların altında botları tercih etmesi önerilmiştir.

**Çanta:** Çok sayıda ve her ayakkabı ile uyumlu.

**Öneriler:** Ayakkabılar ile uyumlu çantaların kullanılması kıyafetin bütünlüğü açısından önem taşımakta ve kişinin renk konusunda bir zevki olduğunu sözsüz olarak ifade etmektedir. Bu noktada çok sayıda ve kullanılmayan çanta yerine, daha az sayıda ve kaliteli deri çantanın da istenilen etkiyi yaratacağı katılımcıya belirtilmiştir.

**Aksesuarlar:** Pantolonlar ve eteklerle kullanılmak üzere lacivert, siyah ve kahverengi olmak üzere üç adet deri kemer, mavi taşların ağırlıklı kullanıldığı küpeler, inci kolye ve yüzük, yirmiyi aşkın çeşitli desen ve renkte fular.

**Öneriler:** Katılımcı aksesuar olarak yoğunluklu olarak küpe ve fularlardan yararlanmaktadır. Küpeler ilgiyi yüzüne çekerken, fularlar giyilen kıyafeti tamamlayıcı unsurlar olarak kullanılmaktadır. Farklı fular bağlama şekillerini kullanan katılımcı bu yaklaşımı ile giyim tarzına farklılık katmakta ve iş ortamı için uygun bir görüntü sergilemektedir.

**Gardrop yönetimi kapsamında bir sonraki adım katılımcıya uygun olan renklerin belirlenmesidir.** Bu noktada katılımcının ten ve saç rengi gözönünde bulundurulmakta ve omzuna çeşitli renklerde kumaşlar konularak, en uygun renklerin hangilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda Elvin Akpınar için en uygun olan renkler; lacivert, siyah, yeşilin koyu tonları (haki), bordo ve Van Gogh sarısı olarak belirlenmiştir. Katılımcı gardrobunda zaten lacivert, siyah, yeşilin koyu tonlarına yer verdiği için, giyim tercihinde uygun renkleri kullandığı ortaya çıkmış ve renk değişimi önerilmemiştir. Ancak bordo ve sarı tonlarını da kullanabileceği, en azından makyaj yaparken bu renklere ve farklı tonlarına yer verebileceği kendisine aktarılmıştır.

**Gardrop yönetimi kapsamında yapılan son çalışma katılımcının stiline yönelik olmuştur.** Yapılan stil analizinde katılımcının boyu ve kilosu göz önünde bulundurulmuştur. Sonuç olarak katılımcıya bu açıdan önerilenler:

- Fazla desenli ve karışık renkli olan kıyafetlerden uzak durulmalıdır. Hem katılımcıya yakışması, hem de iş ortamında profesyonel bir izlenim yaratması açısından katılımcının tek renkli kıyafetleri tercih etmesi ve aksesuarlar yardımı ile kişisel farklılıkları yansıtmaması konusundaki fikirleri desteklenmiştir.
- Etek, pantolon ve elbise kumaşlarının ince olması, katılımcının daha ince görünmesine yardımcı olmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir başka nokta kıyafetlerin boylarının daha kısa olması, kişinin daha uzun boylu görünmesine yardımcı olmasıdır.
- Seçilen kıyafetlerin tarzları her ne kadar uygun seçiliyor olsa da, vücuda oturmaları, bol kesimli oldukları için katılımcıyı daha kilolu göstermektedir. Bu nedenle ceketler konusunda olduğu gibi, daraltılmaları kıyafetlerin daha iyi profesyonel izlenim yaratmada yardımcı olacaktır.
- Aksesuarlar katılımcı tarafından iyi seçilmekte ve kıyafetlerle bütünlük sağlamaktadır. Gerek renkleri, gerek tarzları ile 3. Aşamada algılanan imaj kapsamında katılımcı için vurgulanan özellikleri desteklemekte ve bu da istenilen imajın etkinliği açısından önem taşımaktadır.



Elvin Akpınar için kişisel imaj danışmanlık çalışmasına başlanılmadan önce, kendisinin işe giydiği kıyafetleri ile bir fotoğrafı çekilmiştir. Bu fotoğrafta katılımcının kıyafetleri kendisine büyük gelmekte, etek boyunun uzunluğu stil analizi ile belirlenen ölçülerden uzun durmakta, kıyafette kullanılan renkler katılımcının ten rengi ile tezat düşmektedir. Katılımcı beden dili ile de sert ve iletişime kapalı bir izlenim yaratmaktadır.

Elvin Akpınar'ın kişisel imaj danışmanlık çalışması sonrası çekilen fotoğrafında kendisine daha fazla özen gösterdiği görülmektedir. Katılımcı bu kez makyaj yapmış, etek boyunu stil analizinde belirlenen boyda seçmiş, renk analizinde belirlenen ten rengine uygun lacivert bir elbise giymiştir. Beden dili dışavurumu olarak başını hafifçe eğerek daha ilgili ve kollarını rahatlıkla yerleştirmesi ile de kendinden emin bir görünüm sergilemiştir.



## II. KATILIMCI

### ÖZKAN ÖNDER

Yaş: 34

Boy: 1,76 cm

Kilo: 78 kg

Saç Rengi: Kahverengi

Göz Rengi: Kahverengi-Ela

Meslek: Özel bir şirkette birim müdürü

Eğitim: Dokuz Eylül Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği Bölümü.

---

### A. BİRİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ KİŞİSEL İMAJ KONUSUNDAKİ FİKİRLERİNİN ÖĞRENİLMESİ

**Soru 1:** GörSELLİĞİN büyük önem taşıdığı günümüzde, hayatın her alanında etkin rol üstlenen imaj faktörünü nasıl tanımlarsınız?

**Yanıt 1:** *İmaj, iş veya özel hayatta, yaşam performansını tek başına olumlu yönde artırmak için yeterli olmayıp, yardımcı bir faktördür.*

**Soru 2:** İş ortamınızda kişisel imajınızın, performansınızı etkilediğini düşünüyor musunuz? Eğer bu yönde düşünüyorsanız, sizce kişisel imaj etkisini iş hayatının hangi alanlarında gösteriyor?

**Yanıt 2:** *Evet düşünüyorum. İş ortamında müşterilerle olan ve üstlerle olan ilişkilerimde, olumlu imaj yaratmak, mevcut ilişkileri kolaylaştırıyor.*

**Soru 3:** Etkili bir kişisel imaj oluşturmak için üç öğenin var olması gerekmektedir. Bu öğelerden biri, kişinin kendisini algılama, yorumlama şekli olan öz-imaj, ikincisi başkalarının kişiyi değerlendirme biçimi olan algılanan imaj ve son olarak kişinin hedef-

lediklerine ulaşmasında yardımcı olabilecek olan istenilen imaj. Bu kısa açıklamadan sonra, kişisel imajın çıkış noktasının ilk adımı olan öz-imaj doğrultusunda bir içsel bakış gerçekleştirdiğinizde kendinizi hangi sıfatlarla tanımlarsınız?

*Yanıt 3: Disiplinli, titiz, inatçı, sonuca ulaşmak için tüm yöntemleri deneyen ve mevcut problemleri çözmekten mutlu olan birisi.*

**Soru 4:** Kendinizi algılama biçiminizden, bir başka deyişle öz-imajınızdan memnun musunuz?

*Yanıt 4: Kesinlikle memnunuzum. Kendimi çok iyi tanıyorum. Fakat başkalarına anlatıyorum.*

**Soru 5:** Sizce başkaları tarafından nasıl bir kişi olarak algılanıyor ve değerlendiriliyorsunuz?

*Yanıt 5: Agresif, inatçı ve düzenli.*

**Soru 6:** Kendinizin başkaları tarafından algılanma biçiminden, yani algılanan imajınızdan memnun musunuz?

*Yanıt 6: Kesinlikle memnun değilim. Çünkü yanlış değerlendiriliyorum.*

**Soru 7:** Kendinizi algılama (öz-imaj) ve başkalarının sizi algılaması (algılanan imaj) aşamasında bir farklılık var mı?

*Yanıt 7: Evet var.*

**Soru 8:** Sizce bu durumun nedenleri neler olabilir?

*Yanıt 8: İnsanlara olan güvensizlikten dolayı yeterince açık olmamaktan.*

**Soru 9:** Ulaşmayı hedeflediğiniz bir imaj var mı, bir başka deyişle istenen imajınız nasıl?

*Yanıt 9: Var. Ne istediğini bilen, daha uyumlu ve soğukkanlı birisi olmak.*

**Soru 10:** Bu hedefe ulaşmak için sizce neler yapılabilir ya da neler yapıyorsunuz?

**Yanıt 10:** *İnsanlarla olan ilişkilerimde daha esnek olabilirim. Açıkcası pek fazla bir şey yapmıyorum.*

**Soru 11:** Sizce bu çabanızda hedeflediğiniz sonuca ne kadar yaklaştınız?

**Yanıt 11:** *%20 oranında.*

**Soru 12:** Bu konuda bir danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?

**Yanıt 12:** *Olabilir, düşünebilirim.*

**Soru 13:** Size bu konuda danışmanlık hizmeti sunmadan önce kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bilgi verilmesi gerekiyor. Kişisel imaj çalışmalarına iki farklı yoldan başlanabiliyor. Bu yollardan ilkinde göre sizin kendi kişisel özelliklerinizin bilincinde olmanız bu noktadan hareketle, algılanan imajınızın öz-imajınız ile uyumlaştırılması ve istenen imajınıza ulaşmanız sağlanıyor. İkinci başlama noktasında ise, görsellik yer alıyor. Buna göre algılanan imajınızda yapılacak değişiklikler ya da düzenlemeler hem istenen imajınızı olumlu yönde etkiliyor, hem de kendinizi daha iyi hissetmenize yardımcı oluyor. Bu iki yoldan ilkinde seçerseniz, kişilik testleri yapmanız gerekiyor, bu şekilde öncelikle kendinizi tanıma fırsatı buluyor ve başkalarının sizi nasıl algıladıklarını değerlendirebiliyorsunuz. İkinci yolu seçerseniz, sözü edilen testleri yapmanıza gerek yok çünkü sadece görsel yanınız üzerinde durulacak.

**Yanıt 13:** *İlk yolu seçiyorum.*



## B. BİRİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Özkan Önder, imaj faktörüne ilişkin genel bir fikir sahibi ve konuya olumlu yaklaşıyor. İş dünyasında olması gereken bir faktör olarak tanımlıyor, ancak yine de çalışmak, yüksek performans sergilemek vb. vasıflarla kişisel imaj desteklendiğinde istenilen sonuca ulaşıldığını düşünüyor. Katılımcıya göre kişisel imaj özellikle müşteriler ve üstlerle olan ilişkilerde etkili oluyor. (Bu arada astlar ile olan iletişimi yanıtlarında atlamış olması, olumsuz etkisini daha sonra algılanan imaja yönelik astları tarafından yapılan iletişim tarzı testine verilen yanıtlarda kendisini gösteriyor.) Kendisini iyi tanıyor, ancak başkalarına doğru olarak tanıtamama konusunda bir sıkıntı yaşıyor ve çevresindekilerin kendisini nasıl algıladıkları öğrenme konusunda istekli bir görünüm sergiliyor. Katılımcının kişisel imaj konusunda yaşadığı temel sorun kendisini tanımladığı öz-imajı ve algılanan imajı arasındaki farklılık ve bu iki imaj arasında bir uyum sağlanmasını istiyor. Bu nedenle kişisel imaj çalışmalarına öz-imajın değerlendirilmesi olan ilk yol ile başlamak istiyor.

## C. İKİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ İLK İZLENİM VE İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ VE UYGULAMALARI

Bu aşamada katılımcının ilk izlenim ve iletişim becerilerine bakış açısı ve kendisinin bunlardan nasıl etkilendiğini öğrenmek üzere bir test yapılmıştır. Aşağıda katılımcıya uygulanan bu test ve verdiği yanıtlar yer almaktadır.

Aşağıda belirtilen görüşlere hangi düzeylerde katılmaktasınız. X işaretiyle belirtiniz.

	Katılıyorum	Katılmıyorum
1. Etkili kişisel imaj, günümüzün iş dünyasında sahip olunması gereken bir özelliktir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Görsel olarak çekici, kişilik olarak karizmatik kişilerin kişisel imajları da iyidir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Etkili kişisel imaj, başkaları tarafından onaylanır.
4. Birisi ile ilk kez karşılaştığımda bu kişinin kişisel imajı hakkında edindiğim izlenim ilişki süresince beni etkiler.
5. İnsanlar hakkındaki ilk değerlendirmelerim çoğunlukla doğru çıkar.
6. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin fiziksel özelliklerine bakarak ulaşırm.
7. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin beden dillerini izleyerek ulaşırm.
8. İlk izlenimler benim için bir önem taşımaz.
9. Bir kişinin giyiniş biçimi onun hakkında çok şey söyler.
10. İş ortamına uygun giyinmeyen kişiler, işlerinde fazla yükselmezler.
11. Çalışanlar buldukları konuma değil, gelmek istedikleri konuma göre giyinmelidirler.
12. İnsanlarla iletişim kurarken sergilenen iletişim becerileri, fiziksel özellikler ve giyimden daha önemlidir.
13. Konuşmayı canlandırmak için el ve kol hareketlerinden yararlanan kişilerin, kişisel imajları daha olumludur.
14. Konuşurken göz teması kuran kişiler, iletişimlerini güçlendirirler.

15. Kişilerin konuşurken aralarında bulundukları mesafe, ilişki düzeyleri ve statüleri ile ilişkilidir.
16. Dinlerken konuşan kişi ile göz teması kurarak, başın onaylama belirten biçimde sallanması, iletişimin etkinliğini artırır.
17. İçten olmayan bir gülümseme, gereksiz ve yapaydır.
18. İnsanlarla aralarındaki mesafeyi izin almadan daraltan ve dokunan kişiler, saldırgan kişilerdir.
19. Her rengin bir psikolojik karakteri vardır.
20. Farkına bile varmadan sevdiğimiz renkleri üzerimizde bulundurmaya çalışırız.
21. Giyinerek örtünmekten çok, kendimizi dışavururuz.
22. Kişisel imajı etkili olan kişiler, fiziksel açıdan da çekici olan kişilerdir.
23. Etkili konuşma, iş ortamında gerekli değildir.
24. Konuşmadan önce yapılacak hazırlık, sunuşla yaratılacak olan kişisel imajı olumlu yönde etkiler.
25. Kişisel olarak iş ortamında yeni bir insan grubuyla tanışmanın ilk dakikalarında konuşmalardan uzak durmayı tercih ederim. Bu sırada gruptaki kişileri gözlemlemeyi uygun bulurum.
26. Başkaları ile göz teması kurarken kendimi rahatsız hissederim.

27. Yüzümün ifadesini bilinçli olarak, bazı noktaları vurgulamak için kullanırım.
28. Ellerimle konuştuğum söylenir.
29. Diğer insanların vücut dilini okumayı sık sık denerim.
30. Söylediklerimi desteklemek için kullandığım beden dilinin bilincindeyim.
31. İş hayatımda geldiğim konumda kişisel imajımın etkisi olduğunu düşünüyorum.
32. İnsanlar üzerinde yarattığım ilk izlenimin etkili olduğunu düşünüyorum.
33. İşe alınmamda ve yükselmemde söz sahibi olan kişiler, kararlarımı verirken, kişisel imajımı gözönünde bulunduruyorlar.

## **D. İKİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **(TEST VE GÖZLEM SONUÇLARI)**

İlk izlenim ve iletişim becerilerine verdiği değeri ölçümlemeye yönelik bu testin sonuçlarına göre Özkan Önder, iş hayatında istenilen noktaya gelmede kişisel imajın önemli olduğu düşünmekte, ancak ona göre kişisel imaj çok çalışmanın önüne geçmiyor, ama işe alınma ya da terfi gibi konularda yetkili olanlar, çalışanların kişisel imaja bakarak değerlendirmelerde bulunuyorlar. Katılımcı görselliğe verdiği önem konusunda kararsızlık içinde (4. Ve 24. Sorular görselliğe verilen değeri ölçümlemek üzere sorulmuştur. İki soruya verilen yanıtlar arasındaki çelişki, katılımcının bu konuda kararsızlık içinde olduğunu göstermektedir), ancak görsel öğelerin doğru ve yerinde kullanılmasının kişisel imaj üzerinde olumlu etkisi olduğunu düşünüyor.

İlk izlenimler katılımcı için değer taşıyor. Hem kendi, hem de başkalarının izlenimlerine dikkat ediyor ve iletişim kurduğu sürece karşısındaki kişiler hakkında edindiği ilk izlenimler konusunda önyargılı davranıyor. İlk izlenimler konusunda bir karara varırken, fiziksel özelliklere dayalı değil, beden diline dayalı kararlara varıyor. Bunun yanında bir beden dili dışavurum yolu olan jest kullanımının etkili imaj için gerekli olmadığını ve ayrıca mimikleri etkili biçimde kullanamadığını düşünüyor. Mimikler konusunda sadece göz temasını etkin biçimde kullandığını vurguluyor. Kendi beden dilini fazla kullanmamasına karşın beden dili ve diğer sözsüz iletişim becerilerine karşı duyarlı ve etrafındaki kişilerin sözsüz mesajlarını inceleyerek, onlar hakkında çıkarımlara gidiyor.

Giyim konusuna ilişkin olarak, istenilen konuma gelmek için giyimin önemli olduğunu düşünmesine karşın, giyinerek insanların kendilerini dışavurdukları fikrini desteklemiyor. Bu konudaki yaklaşımı ise kendisini 4. Aşamada gösteriyor. Sözel becerilerden olan konuşmanın etkili imaj oluşumunda bir rol üstlendiğini biliyor ve bir hazırlık yapılması gerektiğini düşünüyor.

Testin sonuçları ve Özkan Önder ile geçirilen üç gün sonunda, bu aşamaya ilişkin edinilen bilgiler, hatalı kullanımlar ve önerilenler şu şekildedir:

- İlk izlenim yaratma açısından, istediği etkiyi yaratamıyor. Katılımcı tanıştığı kişilere olumlu yönlerini göstermek yerine, algılanan imajını tanımlarken kendi kelimeleri ile agresif, inatçı ve düzenli olarak gösteriyor. İş ortamında müşteriler ve üstlerinin gözünde “işini hakkı ile yapan” bir izlenim yaratmasına karşın, astlarının gözünde “çok şey isteyen, takdir etmeyi bilmeyen ve soğuk” olarak tanımlanabiliyor. Ancak bu olumsuz ilk izlenimde bile olgun ve güçlü sıfatları katılımcı için kullanılıyor. Daha yumuşak yönlerinin olduğunu vurgulayan katılımcı açısından yarattığı ilk izlenimin yumuşatılması gerekmektedir. Bu nedenle da tanıştığı kişilere olan yaklaşımında açık bir beden dili (güvenli bir el sıkış, avuçların içini ve genel olarak jestleri kullanarak, gülümseme gibi içten mimiklerden yararlanmak) kullanması etkili ve olumlu ilk izlenim yaratması açısından kendisine yardımcı olacaktır.

- İletişim becerileri konusunda Özkan Önder sergilediği sözel ve sözsüz beceriler açısından incelendiğinde;
  - Sözel açıdan etkili bir kişilik. Konuşma tarzı güçlü ancak sinirlendiğinde kelimeleri ağızda yuvarlama hatasına düşebiliyor. Konuşmalarında ironiyi çok kullanıyor, bu nedenle de kendisi ile konuşan kişiler gerginlik hissediyor. Telefon konuşmalarında kendisini tanımayan kişiler üzerinde kendine güvenli, otoriter ve mesafeli bir izlenim yaratabiliyor. Tanınmayan kişiler üzerinde olumlu etki yaratan bu tutum, tanınan kişilerin kendilerini uzak hissetmelerine neden oluyor. Dinleme konusunda önyargılı davranıyor. Konu hakkında kendi düşüncelerini sonuna kadar savunduğundan, kendi fikirlerine ters düşen konuşmaları da dinlememe eğilimde, bu nedenle kendisine önerilen dinleme konusunda daha açık davranması olmuştur.
  - Katılımcı, sözsüz becerileri kullanma açısından kendisini yeterli görmesine karşın, beden dilini az kullanmaması, katılımcıya soğuk ve uzak, kişilerarası iletişim becerisinden yoksun bir izlenim veriyor. Oysa beden dilini daha fazla kullanarak, duygularını (konuşmalarında kendisini duyarlı olarak tanımlıyor) doğru ve içten bir şekilde karşısındaki kişilere aktarması mümkün olacaktır. Bu nedenle beden dili dışavurumlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi gerekiyor. Ayna karşısında ya da danışabileceği bir kişi ile yapacağı çalışma kendisini beden dili ile doğru ifade etmesi açısından yardımcı olacaktır.

Sesinin tonu ve vurgulamalarını etkili bir biçimde ve sözel becerilerini destekler şekilde kullanıyor. Ancak sesinin tonundaki sıkınlık, karşısındaki kişilerinde farkına varmadan bu sıkıntı içine çekilmesine neden oluyor. Bu yüzden katılımcı konuşurken, sesindeki sıkıntıyı fark ettiği an, sesine neşeli bir ton kazandırmalı.

Nesnel iletişim açısından incelendiğinde kişisel alan kullanımı ve dokunma açısından bakıldığında mahrem mesafesini geniş tutuyor. Dokunmak için ise, kendisine en yakın hissettiği aile bireylerini seçiyor. Karşısındaki kişilerin kendisine sık sık dokunarak konuşmasından ise hoşlanmıyor, bunu bir tehdit unsuru olarak algılıyor. Oysa iş ortamında astların yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmesinde

dokunma önem taşıyor. Kendisine dokunulan insanlar, motive oluyor ve tekrar başarılı çalışmalar gerçekleştiriyorlar.

Otururken dik durmama sorununu yaşıyor. Bu da kendisinin yoğun sıkıntılar altında omuzlarının çöktüğü izlenimini yaratıyor. Katılımcının bu noktada hatırlaması gereken dik durmadığı anı fark ederek, kendisi hakkında oluşacak olumsuz izlenimleri hatırlaması ve dik duruş şekline dönmesi olacaktır. Ek olarak otururken sürekli bacakların sallanması ya da elde kalem, kağıt vb. bir nesnenin tutulması, kişinin duyduğu güvensizliği sözsüz olarak dışavurduğundan, hissedilen gerilimin kamuflle edilebilmesi için belirtilen konulara dikkat edilmesi gerekiyor.

## **E. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: KATILIMCININ İLETİŞİM TARZI**

Kişisel imaj çalışmalarına ilk yol izlenerek başlandığından, katılımcının bu aşamada kendi iletişim tarzını ortaya koyması ve ilk aşamada kendisi hakkında belirttiği öz-imaj ile aynı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Kişinin öz-imajı belirlendikten sonra, yakın çevresindeki kişilerin onun hakkındaki değerlendirmelerinin öğrenilmesi algılanan imaja ilişkin bilgi sağlamaktadır. Her iki imaj karşılaştırılarak, istenilen imaj ile aralarındaki benzerlik ve farklılıklar incelenmekte ve katılımcının istediği yönde bir imaj oluşturabilmesi için iletişim tarzındaki hangi özelliklerinin uygun ya da değiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Belirtilen amaca yönelik olarak uygulanan iki iletişim tarzı testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre katılımcının Florence Littauer (güçlü klorik, melankolik, popüler optimist ve barışçıl soğukkanlı) ve Taylor Hartman (kırmızı, mavi, sarı ve beyaz) şeklinde olan iletişim tarzları üzerinde durulmuş, Carl Gustav Jung'un hükmedici, düzenleyici, hareketli ve destekleyici iletişim tarzlarına değinilmemiştir. Bu doğrultuda yapılan testler ve katılımcının yanıtları aşağıdaki şekildedir:

## KİŞİLİK PROFİLİNİZ

Açıklamalar: Her sıradaki dört kelimedenden size en çok uyan bir tanesinin yanına X koyun. Her sıranın işaretlendiğinden emin olun. Eğer hangisinin uygun olduğuna karar veremedinizse sizi iyi tanıyan birinden yardım isteyin.

### GÜÇLÜ YÖNLER

1. - Maceraperest	X- Uyum sağlayan	- Hareketli	- Analitik
2. X- İsrarcı	- Neşeli	- İkna edici	- Barışçıl
3. - Uysal	X- Fedakar	- Sosyal	- İradeli
4. - İnsafılı	X- Denetimli	- Yarışçıl	- İnandırıcı
5. - Ferahlatıcı	- Saygılı	X- Çekingen	- Becerikli
6. - Hoşnut	X- Duyarlı	- Kendine güvenen	- Cesur
7. X- Planlı	- Sabırlı	- Olumlu	- Teşvik edici
8. - Emin	- Kendiliğinden	X- Programa bağlı	- Utangaç
9. X- Düzenli	- Lütufkar	- Dobra	- İyimser
10.- Arkadaşçıl	X- Sadık	- Komik	- Baskıcı
11X-Cesaretli	- Hoş	- Diplomatik	- Detaylı
12.-Neşeli	X- Tutarlı	- Kültürlü	- Güvenli
13.-İdealist	- Bağımsız	X- Zararsız	- Heyecanlandırıcı
14. -Çoşkun	- Kesin	- Kuru esprili	X- Derin düşünceli
15.-Aracı	- Ahenkli	X- Harekete geçiren	- Kolay kaynaşır
16.-İnce düşünceli	X- Yapışkan	- Konuşma yanlısı	- Hoşgörülü
17.- Dinleyici	- Samimi	X- Lider	- Canlı
18X Halinden memnun	- Başkan, şef	- Yol gösteren	- Şirin
19.- Mükemmeliyetçi	- Canayakın	X- Üretici	- Popüler
20.- Cömert	- Atılgan	X- Terbiyeli	- Dengeli



## ZAYIF YÖNLER

21× İfadesiz	- Çekingen	- Yüzsüz	- Zorba
22.- Disiplinsiz	- Sevimsiz	- Donuk	×- Affetmez
23.- Ketum	- Kinci	×- Dayanıklı	- Tekrarlayan
24× Titiz	- Korkak	- Unutkan	- Açık sözlü
25.- Sabırsız	×- Güvensiz	- Kararsız	- Laf kesici
26.- Sevilmeyen	- İşe karışmayan	×- Ne yapacağı belirsiz	- Şefkatsiz
27.- Dik kafalı	- Gelişigüzel	×- Müşkülpesent	- Tereddütlü
28× Sade	- Karamsar	- Kibirli	- Toleranslı
29× Kolay sinirlenir	- Amaçsız	- Tartışmacı	- Soğuk
30.- Saf	- Olumsuz tavırlı	×- Sinirli	- Kayıtsız
31.- Kaygılanan	- İçine kapanık	×- İşkolik	- Tanınmak isteyen
32× Çok hassas	- Kaba	- Ürkek	- Konuşkan
33× Kuşkulu	- Organize olmamış	- Otoriter	- Kederli
34.- Tutarsız	- İçe dönük	×- Hoşgörüsüz	- Sıradan
35.- Dağınık	×- Huysuz	- Ağzında kelimeleri yuvarlayan	- İnsan kullanan
36.- Uyuşuk	- İnatçı	- Hava atan	×- Kuşkucu
37.- Yanlız	×- Denetleyici	- Tembel	- Gürültücü
38.- Miskin	×- Şüpheli	- Çabuk öfkelenen	- Dikkatsiz
39.- İntikamcı	×- Huzursuz	- İsteksiz	- Patavatsız
40× Uzlaşmacı	- Tenkitçi	- Kurnaz	- Değişken



## RENK KODU TESTİ

Her sorudaki dört seçenektan size en uygun düşünini işaretleyiniz.

Sonuçlar için seçeneklerden hangilerini daha çok işaretlediğinizi belirleyin. "A" kırmızı, "b" mavi, "c" beyaz, "d" ise sarı rengi sembolize ediyor. İkinci en çok tercih ettiğiniz renk ise, yan renginiz olacak ve kişiliğiniz ondan da etkilenecektir.

1.  a) inatçı                      b) anaç                      c) mucit                      d) dışa dönük
2. a) iktidar bilincine sahip  b) mükemmelliyetçi                      c) kararsız                      d) bencil
3. a) dominant                      b) paylaşımcı                      c) hoşgörülü                       d) çoşkulu
4. a) talepkar                       b) güvenilir                      c) içten                      d) hoşsohbet
5.  a) kararlı                      b) ayrıntı meraklısı                      c) iyi bir dinleyici                      d) tam bir parti adamı
6.  a) eleştirel                      b) çok alıngan                      c) utangaç                      d) kaba
7.  a) zorlayıcı                      b) ikinci                      c) şevksiz                      d) zayıf
8. a) sabırsız                       b) kaprisli                      c) pasif                      d) düşüncesiz (patavatsız)
9.  a) sorumluluk sahibi                      b) idealist                      c) saygılı                      d) mutlu
10. a) saldırgan                       b) sık sık depresif                      c) ikilemler içinde                      d) unutkan
11.  a) mantıklı                      b) duygusal                      c) yardımsever                      d) sevilen
12. a) duyarsız                      b) öğretici                       c) canı sıkkın                      d) disiplinsiz
13. a) dikkafalı                      b) kendini suçlayan                      c) ilgisiz, kayıtsız                       d) mesafeli
14. a) doğrucu                       b) kolay tatmin olmayan                      c) tembel                      d) gürültülü
15. a) çıkarıcı                      b) kendini beğenmiş                       c) kendini beğenmeyen                      d) karmaşık
16. a) dolaysız                      b) yaratıcı                       c) uyumlu                      d) rol yapma yeteneği olan
17. a) iyimser                       b) disiplinli                      c) içten                      d) karizmatik
18. a) cesaret kırıcı                       b) dikkatli                      c) üretici olmayan                      d) gerçeklerden kaçan
19.  a) görev bilinci sahibi                      b) dürüst                      c) diplomatik                      d) hayat dolu
20. a) egoist                       b) şüpheli                      c) güvensiz                      d) saf

## **F. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ÖZ-İMAJ DEĞERLENDİRMESİ**

Yapılan kişilik testleri sonucunda Özkan Önder'in kendisini yoğun olarak melankolik mavi iletişim tarzı ile tanımladığı ortaya çıkmıştır. Melankolik mavilerin karakter özellikleri, genel davranış şekillerine ve diğer iletişim tarzına sahip kişilerle anlaşma biçimlerine bir önceki katılımcının öz-imaj değerlendirme aşamasında değinildiğinden burada yeniden üzerinde durulmayacaktır. Ancak melankolik mavilerin özelliklerine ilişkin bilgi Özkan Önder'e iletilmiştir.

(NOT: Özkan Önder kendisini bir testte tümüyle melankolik mavi olarak tanımlarken, diğerinde temel olarak melankolik mavi ve ikinci tercih olarak güçlü klorik kırmızı olarak tanımlamıştır. Buna göre kendisini bir de ikili iletişim tarzı yorumundan geçirmek gerekmektedir.)

Melankolik mavi ve güçlü klorik kırmızı ikilisi, birbirleri ile uyuşan ve birbirlerinin eksikliklerini gideren doğal harmanlardır. Bu iki iletişim tarzı birarada başarılı işadamını oluşturur. Güçlü klorik kırmızılarının liderlikleri ve amaçları, melankolik mavilerin detaycı, zor beğenen ve planlı yönleri ile birleşince yenilmez bir kişilik ortaya çıkar. Ne kadar sürerse sürsün başarıya ulaşırlar. Bu ikili iletişim tarzı sahipleri düzenli ve kesin olduğu için fazla azme ve harekete sahiptir ve bir konuyla sonuca ulaşmaya kadar ilgilenirler. Ancak bu ikili iletişim tarzı abartıldığında güçlü yönleri zorbalığa kadar varabilmektedir.

## **G. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ALGILANAN İMAJ DEĞERLENDİRMESİ**

Özkan Önder'in kendisine yaptığı içsel bakış sonrasında, yakın çevresini oluşturan arkadaşları, iş arkadaşları ve ailesinden 15 kişilik bir gruba aynı testler uygulanmıştır. Bu kişilerin Özkan Önder'i nasıl gördükleri sorgulanmıştır. Sonuç olarak katılımcı çevresindeki kişilerin %95'i tarafından (14 kişi) yoğun bir şekilde güçlü klorik kırmızı ve %25'i tarafından ikincil iletişim tarzı olarak melankolik-mavi şeklinde ta-

nımlanmaktadır. Gruptan bir tek kişi katılımcıyı barışçıl soğukkanlı beyaz olarak görmektedir. Buna göre Özkan Önder'in başkaları tarafından %95 oranında algılandığı şekle uygun yapılan güçlü klorik kırmızı iletişim tarzı yorumu aşağıdaki şekildedir<sup>255</sup>:

### Dışadönük-Yapıcı-İyimser

#### *Duyguları*

Lider doğar

Dinamik ve aktiftir

Değişime zorunlu olarak ihtiyacı vardır

Yanlışları düzeltmek zorunda hisseder

Kararlıdır ve güçlü istekleri vardır

Duygusuzdur

Kolaylıkla hayal kırıklığına uğramaz

Bağımsızdır ve kendisine yeter

Kendisine güveni her halinden bellidir

Elinden her iş gelir

#### *İş Yaşamındaki Durumu*

Hedefleri koyarak çalışır

Tüm olan biteni görebilir

İyi organize olur

Pratik çözümler üretir

Uygulamaya çabuk geçer

İşi delege eder

Üretim konusunda ısrar eder

Kendine hedefler belirler

Harekete geçirir

Zorluklar karşısında başarılı olur

<sup>255</sup> Bkz. Florence Littauer, **Kişiliğinizi Tanıyın**, ss. 5-180; Florence Littauer, **Kişilik Bulmacası**, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, 23-156; Süreyya Çoşkuner, a.g.e., ss. 46-97; Taylor Hartman, a.g.e., ss. 3-27.

### *Arkadaşlık ilişkileri*

Arkadaşlara az ihtiyaç duyar

Grup içinde olmaya daha çok yatkındır

İnsanları organize ve idare etmeyi sever

Genellikle haklıdır

Acil durumlarda soğukkanlılığını kaybetmez

*Güçlü Yönleri:* Mantıklı, üretken, dinamik, bağımsız, kriz anlarında yaratıcı, dolaysız ve açık, dilsel alanda kendisini iyi ifade edebilen, ayrıntılarla zaman kaybetmeyen, bütünü değerlendirmeye alan, karar mekanizması olmaktan zevk duyan, hedefe yönelimli, örgütlenme yeteneği sahibi, rekabete eğilimli, etkili, sezgilerine güvenli, özenli, toplu etkinlikler düzenleyici, kendinden emin, en zor durumlardan bile kendi başına kurtulabilme özelliğine sahip, eşine ve dostlarına sadık.

*Zaafları:* Dominant, cesaret kırıcı, bencil, duygusal yanıyla bağlantıları zayıf, hep haklı olduğu iddiasında, küstah, kibirli, düşüncesiz, kötü bir dinleyici, genelde gergin, tavizsiz, sabırsız, güvensiz kaldığı durumlarda bile bunu fazla belli etmeyen.

Güçlü klorik kırmızılar zor hedefler belirleyen ve onlara ulaşmaya çalışan insanlardır. Her zaman amaçlamakta, ulaşmakta ve başarmaktadırlar. Popüler optimist sarıların konuştuğu, melankolik mavilerin düşündüğü ortamlarda güçlü klorik kırmızılar ortaya bir şeyler çıkartırlar. Eğer güçlü klorik kırmızılarının temel kuralı olan “benim yöntemimle ŞİMDİ yap!”, çiğnenmezse, çözülmesi ve anlaşılması en kolay iletişim tarzı sergileyenlerdir.

Güçlü klorik kırmızılar, dışadönük ve optimist yapıları ile popüler optimist sarılarla benzeşmektedirler. Güçlü klorik kırmızılar kolay iletişim kurabilir ve kendisi için içinde olduğunda her şeyin yolunda gideceğine güvenir. Diğer iletişim tarzı sahiplerinden daha çok işlerin içindedir ve karşısındaki kişilerin onun konumunu anlaması gerekmektedir.

Tipik güçlü klorik kırmızılar tanımlayan sıfatlar; kontrol, irade, komutan, yönetmek, yetenekli, saldırgan, taktikler, güvenli bir giyim tarzı sahibi, ikna edici konuşan ve muktedirdir.

Lider doğmuşlardır. Bu nedenle de sürekli kontrolü ellerinde tutmak isterler. Kontrolü artırmak için ise, ya seslerini yükseltirler ya da öfkelerini kullanırlar. Ayrıca kriz anlarında denetimi ellerine alırlar.

Güçlü klorik kırmızılar zorlayıcıdırlar ve doğru olmayan her şeyi değiştirmek zorunda olduklarını hissederler ve değiştirirler. Sebepleri bulmak ve düzeltmek için hemen harekete geçerler. Sıradan ve uyuşuk olmak onlara uygun sıfatlar değildirler. Olaylarla ilgili ve güvenilirlerdir.

Kararlıdırlar ve güçlü istekleri vardır. Bu nedenle işyerlerinde aranan insanlardır. Diğerlerinin akıllarını başlarına toplayamadığı zamanlarda bile doğru kararları verebilme yeteneğine sahiptirler. Her ne kadar herkes bu kesinliğini ve kararlılığını takdir etmese de sorunları çözüp zaman kazandıracaktır. Güçlü klorik kırmızılar hayatın sorunlarına en doğru ve pratik çözümü kişilikleri gereği bulurlar ve başkalarının nasıl olup da doğru yolu bulamadığına şaşırırlar.

Güçlü klorik kırmızılarının hayatta zor yerleri vardır. Tüm cevapları bilirler, ne yapmak gerektiğini, çabuk ve doğru kararlar verirler, diğerlerine kefil olurlar ama popüler değillerdir. Çünkü kendilerine güvenleri ve kesinlikle diğerlerinin kendilerini emniyetsiz hissetmelerine yol açar. Liderlik eğilimleri kolaylıkla patron gibi görünmelerini sağlar. Güçlü klorik kırmızılar karakterleri anlayarak hareketlerini sınırlandırmalıdırlar. Böylece diğerleri güçlü klorik kırmızılarının yeteneklerinden hoşlanırlar ve onlara kırlmazlar.

Güçlü klorik kırmızılar insanları memnun etmektense, amaçlarını gerçekleştirmeyi tercih ederler. Bu nedenle hedeflerine tek başlarına ulaşmak zorunda kalabilirler. Güçlü klorik kırmızılar ayrıca kendi işlerine karışılmadığında daha başarılı olabilmektedirler. Diğerleri ile kolay geçinemedikleri için sık sık yalnız kalma sorununu yaşarlar.

Güçlü klorik kırmızılarının bir diğer özellikleri örgütlenme yetenekleriyle herkesten daha çok iş yapabilmeleridir. Herhangi bir taslağa baktıklarında işe nereden başlamak gerektiğini bilirler ve projeyi belli başlı işlere göre ayırırlar. Mevcut olan yardımları bilirler ve ufak tefek işleri gruplara dağıtırlar. İş dağıtımında insanların oturacaklarına iş yapmayı tercih ettiklerini düşünerek, herkesi bu katılıma katmaya çalışırlar. Bazıları işlerin denetimi konusunda endişe taşıdıklarından, başkalarının sadece ufak tefek işleri yapmasına izin verirken, asıl işi kendileri yapmak isterler.

Güçlü klorik kırmızılar sadece amaçlarına ulaşmayı değil, aynı zamanda zorlukları yenip başarılı olmayı da sevmektedirler. Popüler optimist sarılar bir taslak hazırlamaya koyulduklarında birisi onlara bu işin imkansızlığını söylerse, o insana teşekkür ederek, oradan ayrılırlar. Melankolik maviler planlamaya harcadıkları zamana üzülürler. Barışçıl soğukkanlı beyazlar yapılamayacağına seviniler, çünkü iş yapmaktan kurtulmuşlardır. Ama güçlü klorik kırmızılara bir işin imkansızlığını söylemek onların başarıma isteğini artırır.

Kendilerini iş dünyasının en tepesine ulaştıracak itici gücü bulurlar. Eleştiriyi cesaretleri kırılmaz ya da ilgi görememek onları yıldırılmaz. Hedeflerine kilitlenirler ve zorlukları aşmaya çalışırlar.

Popüler optimist sarılar dinleyici olarak, melankolik maviler ise, kendilerine destek olmaları için arkadaşlara ihtiyaç duyarlar, ama güçlü klorik kırmızılar çevrelerinde kimsenin olmasına ihtiyaç duymazlar. Arkadaşlık ilişkilerinde, farklı bir yaklaşım içindedir. Her zaman çok işi olduğundan, kendisi ile konuşanları dinlerken başka işlerle de uğraşacaktır. Ayrıca kendi projeleri vardır ve sosyalleşmeyi zaman kaybı olarak görürler. Grup aktivitelerinde bir amaç için çalışırlar ve işin içine dalıp başkalarına yardım edebilirler, ama gereksiz konuşmalara ihtiyaçları yoktur.

Güçlü klorik kırmızılar, işyerinde yaratıcı fikirler ortaya koymaları, çok çalışmasına karşın, terfi etmede zorluk yaşayabilirler. Bu kişiler dinamik fikirlere sahiptirler, gittikçe ilerler ve yolda pek çok düşman edinirler. Yeni bir lider seçme zamanı geldiğinde, genellikle seçilen hiç düşmanı olmayanlardır.



Güçlü klorikler tüm güçlü yönlerini gözler önüne sererek zayıflıklarını örtmeye çalışmalarına karşın, yine de bazı zaafılarına sahiptirler. Bu zaafıların bilinerek, üstesinden gelinmesi için önerilenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Popüler optimist sarılar zayıflıklarını küçük ve önemsiz detaylar olarak, melankolik maviler ise gerçek ve ümitsiz olarak görürler. Güçlü klorik kırmızılar ise, kendileri ile ilgili bir şeyin kötü olmasını bile düşünmezler. Temel inanışları “her zaman haklı oldukları” için, yanlış olma ihtimalleri bile yoktur. Çocukluk dönemlerinden başlayarak her durumda kazanmaları gerektiğini düşünürler ve itibarlarını kaybetmemenin bir yolunu bulurlar. Örneğin, kötü durumların onların zayıflıklarından değil, başkalarının hatalarından kaynaklandığını mantıklı bir şekilde açıklayabilirler. Eğer güçlü klorikler yıpratıcı bir kişilikleri olduğuna ikna olsalar tüm kişiliklerden daha hızlı gelişebilirler. Çünkü akıllarına koydukları her işi başardıklarını kanıtlamak isterler.

Güçlü klorik kırmızılar, zorlayıcı işçilerdir. Her zaman başkalarından hep daha iyisini beklerler. Uzun süre çalışabilme özellikleri vardır ancak rahatlamayı öğrenmeleri gerekir. İş ortamında çok çalışmak iyi bir özellik olarak görülebilir. Standart bir popüler optimist sarı, kendisini güçlü klorik kırmızısının yönlendirmesine ihtiyaç duyarken, melankolik mavi incelemeyi bırakıp işe başlaması aşamasında güçlü klorik kırmızıya ihtiyaç duyar. Çalışmaktansa seyretmeyi tercih eden barışçıl soğukkanlı beyaz ise, güçlü klorik kırmızısının özünde bulunan hedefleri kendisine belirlemek için kendisini zorlamak durumundadır. Güçlü klorik kırmızılar amaçlarına ulaşmak için önlerine çıkan engelleri çiğneme konusunda sabit fikirlidirler ve diğerlerinden daha fazla iş başarıma eğilimindedirler. Ancak bu durum çoğu kez diğer iletişim tarzı sahiplerini yıpratmaktadır.

Güçlü klorik kırmızılar sürekli denetimin ellerinde olmasını isterler. Daha iyi kişilerarası iletişim becerileri geliştirebilmek için diğerlerinin de karar vermelerine ve ayarlamalar yapmalarına izin vermelidirler. Çünkü kendi planladıkları durumlara ve kendi denetimleri dışında gelişen olaylara uyum sağlamak zorundadırlar.

Güçlü klorik kırmızıların bir diğer zayıflığı, kendilerinin doğru, onlar gibi düşünmeyenlerin ise yanlış olduklarına dair inançlarıdır. Her zaman, her şeyi en hızlı ve en iyi yapmanın yolunu bilirler ve karşılarındaki kişi/kişilere de böyle yapmalarını söylerler. Eğer söylediklerine uyulmazsa, bu kişi/kişiler hatalıdır. Çünkü güçlü klorik kırmızılara göre, kendileri baskın karakterdir ve bu astları konumundaki kişilerde psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir. Bu noktada yapılması gereken, kendileri gibi düşünmeyen insanlara da fırsat tanınması, değişik fikirlere karşı açık davranılmasıdır.

Güçlü klorik kırmızılar diğerlerine, nasıl yönlendirildiklerini farketmeden iş yaptırabilme yeteneğine sahiptirler. Popüler optimist sarılar başkalarını etkilerken, güçlü klorik kırmızılar ise insanları yönetirler. Güçlü klorik kırmızılar yönetimi ellerinde tutmalarına karşın, insanların yaptıklarına tepki göstermesi halinde alınırlar ve inançlarından vazgeçmezler. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için güçlü klorik kırmızılar, arkadaşlara sahip olmak ve iş ortaklığı için yönetmeyi bırakmaları, diğerlerine açık olmayı öğrenmeleri ve “yukarıdan bakmamayı” öğrenmeleri gerekmektedir.

Güçlü klorik kırmızılar her ne kadar iyi yöneticiler olduklarını düşünseler de, insanları nasıl yönetmeleri gerektiğini tam olarak bilemezler. Genellikle baskıcı olarak nitelendirilerler. Bu konudaki sorunların üstesinden gelinebilmesi için sabırlarını geliştirmeleri, sorulana kadar tavsiyelerini kendilerine saklamaları, yaklaşımlarını yumuşatmaları (emir kipi kullanmamaları), tartışmamaları ve dert yaratmamaları gerekir.

Güçlü klorik kırmızılar doğrudurlar ama popüler değillerdir. Bu nedenle başkalarının da haklı olmasına fırsat vermeleri, özür dilemeyi öğrenmeleri ve bazı hataları olabileceğini kabul etmeleri gerekir.

İkincil iletişim tarzı olarak görülen melankolik mavilerin genel özellikleri katılımcının öz-ijaj değerlendirilmesinde yer aldığından burada değinilmeyecektir. Ancak algılanan imaj değerlendirilmesi sonucunda bir kişinin katılımcıyı barışçıl soğukkanlı beyaz olarak tanımlaması ve bu kişinin katılımcıyı iş ve ev ortamında iyi tanıyan biri olması, bu iletişim tarzının da üzerinde durulmasını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında güçlü klorik kırmızı ve barışçıl soğukkanlı harmanına sahip bir kişi; uç

noktalarda yaşamaktadır. Yetişkin insanlar olarak çoğu kez çift kişilik sergilerler ve katlandıkları bu ikili ruh halini anlayamazlar. Örneğin bir yanları çalışmak isterken, diğer yanları çalışmamayı tercih eder. Güçlü klorik kırmızı ve barışçıl soğukkanlı beyaz zıt karakterleri ile, benzer duygusal yaklaşımlara sahip olmadıkları için çeşitli içsel çatışmalar yaşarlar. Barışçıl soğukkanlı beyaz her şeyi hafife alır ve güçlü klorik kırmızı üretmediği zaman kendisini suçlu hisseder. Bu sorun genellikle hayatı iki parçaya ayırarak çözümlenmeye çalışılır. Örneğin, işte çok çalışıp, evde rahatlamak gibi.

## H. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: GENEL DEĞERLENDİRME

Özkan Önder'e öz-imagına ve algılanan imajına ilişkin yapılan test sonuçları ve iletişim tarzının özelliklerini belirten notlar verilmiş ve kendisinin bir değerlendirme yapması istenmiştir. Kendisinin yaptığı değerlendirme sonuçları doğrultusunda, öz-imaşının melankolik mavi iletişim tarzı ile örtüştüğü öğrenilmiştir. Ancak katılımcı gerek iş gerek özel yaşamında çevresindeki kişiler tarafından baskın bir biçimde güçlü klorik kırmızı olarak tanımlanmaktadır.

Her iki iletişim tarzına da sahip olmasına karşın katılımcı, melankolik mavi yanının çevresindekiler tarafından anlaşılması ve duygusal yönlerinin de varlığının kabul edilmesini istemektedir. Çünkü özellikle iş ortamında, astları tarafından güçlü klorik olarak tanımlanması, onun eleştirilen yönlerini ortaya koymaktadır. Örneğin, astları tarafından baskıcı, zorlayıcı, her zaman haklı çıkmak isteyen, diğer iletişim tarzlarını anlayamayan, çok çalışan ve bunla yetinmeyen bir kişi olarak nitelendirilmektedir. Bu sıfatlara ek olarak bir de melankolik mavilerin özelliği olan mükemmeliyetçi yapısı ile katılımcı, astlarının gözünde yapılanlardan memnun olmayan, kuşku duyan ve memnuniyetsiz bir yapı sergilemektedir. Oysa katılımcı öz-imaş değerlendirme yaptığında kendisini güçlü klorikten çok melankolik mavi olarak görmek istediğini ve çevresindekiler tarafından da bu özelliklerinin görülmesini istemektedir. Bu nedenle yapılan öneriler katılımcının melankolik mavi yönünü vurgular nitelikte olmuştur.

Özkan Önder'in iş ortamında melankolik mavi ve güçlü klorik yapısı ile aslında ideal bir yönetici imajı oluşturma potansiyeline sahiptir. Titiz, detaycı, olayları derin-

lemesine inceleyen melankolik mavi yapısı ile sorunların üstesinden gelebilen, eleştirenden yılmayan, doğru bildiğini savunan, işleri sonuçlandırmaktan zevk duyan, dışadönük güçlü klorik kırmızı yapısı, birlikte her iş ortamında bulunması istenen yönetici niteliklerini oluşturmaktadır. Katılımcıya bu noktada önerilen, güçlü klorik yapısını tümüyle değiştirmeye çalışması ya da çevresindekilerin gözünde yumuşatmaya çalışmamasıdır. Güçlü klorik kırmızılarının yukarıda da belirtildiği gibi bazı özellikleri, melankolik mavilere özellikle iş ortamında büyük destek sağlamaktadır. Çünkü ancak bu şekilde kırılğan, işe başlamakta kararsız kalan, sık sık depresif davranışlar sergileyebilen melankolik maviler, güçlü, işe başlamakta yılmayan ve sonuna kadar işi takip eden, kendine güveninden dolayı güvenli bir kişilik ortaya koyan güçlü klorik kırmızılarının olumlu özelliklerinden de yararlanarak, başarılı bir izlenim yaratabilmektedirler. Bir başka deyişle güçlü klorik kırmızı olmak, iş ortamında bir handicap olmaktan çok, destekleyici bir tarz olabilmektedir, yeterki zorba, insanları zora koşan vb. sıfatlarla tanımlanan aşırı boyutlara ulaşmasın.

Belirtilenlere ek olarak katılımcının melankolik mavi yönünü dışa yanıtabilmesi için neler yapılabileceği üzerinde durulması gerekmektedir. Bu doğrultuda atılması gereken ilk adım, duygusal yanında olduğunun çevredekilere hissettirilmesidir. İnsanlara daha fazla güvenerek, onlarla iletişim kurmaya çalışmak, iş dışında da görüşmek, özel hayatlarına fazla girmeden bu konuya ilişkin kısa sohbetler gerçekleştirmek hem kişinin kendisini hem de çevresindekileri rahatlatıcak, bu arada melankolik mavilerin şüphecilik, yalnız kalma isteği, çabuk sinirlenme, her konuya eleştirel açıdan yaklaşımları gibi bazı olumsuz yönleri de doğal olarak çözüme ulaşacaktır. Yapılması önerilenler kişinin içsel yapısının dışavurulmasını içerdiği kadar, görsel bazı düzenlemeleri de içermektedir. Örneğin, işteki masanın üzerine yerleştirilebilecek kişisel bir eşya, bir fotoğraf bile, kişinin iş dışında da bir yaşamı olduğunun hatırlanmasına yardımcı olacaktır.

Yapılan bu öneriler izlendiğinde katılımcı, çevresindekiler tarafından da melankolik mavilerin olumlu özellikleri arasında yer alan ciddi ve amaçlı, analitik ve çözümsel, başkalarına karşı duyarlı ve idealist yapılarını sergileyebilir. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken diğer insanların da farklı iletişim tarzlarına sahip oldukları

ve herkesin kendisi kadar düzen yanlısı, programlı, yüksek standartlı ve mükemmel-  
liyetçi, detaycı, listeleri, grafikleri, figürleri ve planları seven kişiler olmadıklarıdır. Bu  
nedenle katılımcıya önerilen bir başka nokta herkesten yüksek beklentileri olmaması  
ve yapılanları eleştirmek yerine daha iyi olması için öneriler sunması olmuştur. Ayrıca  
katılımcının 1. Aşamadaki 8. soruya verdiği yanıt (“kimseye güvenmiyorum”) üzerinde  
düşünülmesi önerilmiş, bu şekilde hayatındaki insanların hepsinin gerçekten bu kadar  
güvenilmez olup olmadıkları konusunda bir karara varması istenmiştir. Çünkü böyle  
bir kişilik yapısı yalnız kalmayı kendisine bir son olarak belirlemektedir, oysa melan-  
kolik maviler diğer insanlarla ilgilenen, güvenilir, şikayet dinleyen ve diğerlerinin  
sorunlarına çözümler öneren yapıları ile insanlar arasında olumlu bir izlenime doğal  
yollardan sahip olma gücüne sahiptirler.

## **I. DÖRDÜNCÜ AŞAMA: DIŞ KONUŞMA VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kişisel imaj çalışmalarının dördüncü aşamasında, katılımcının görsel özellikle-  
rinden olan giyimi, seçtiği aksesuarlar ve kullandığı renkler konusunda bir çalışma  
gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak katılımcının gardrobunda haliha-  
zırda bulunan kıyafetleri ve kullandığı aksesuarlar incelenmiş gardrop yönetimi kap-  
samında incelenmiş, daha sonra hangi renklerin kendisine yakıştığını belirlemek üzere  
bir renk analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise, katılımcıya ve çalıştığı ortama en  
uygun olacak giyim tarzı konusunda kendisine öneriler sunulmuştur.

Özkan Önder mesleği açısından gardrop yönetimi çalışmaları kapsamında be-  
lirtilen ve birinci düzey olarak görülen geleneksel ve tutucu sektöre ait bir giyim tarzı  
benimsemek durumundadır. Bu nokta yapılacakları belirleyebilmek için katılımcının  
gardrop yönetimi çalışmalarında göz önünde tutularak, öncelikle katılımcının konuya  
ilişkin düşünceleri alınmış, 2. Aşamada yer alan teste verdiği yanıtlar gözden geçiril-  
miş ve genel yaklaşımı gözlemlenmiştir. Katılımcı giyim konusunun iş ortamında  
önem taşıdığı, giyimine özen gösteren kişilerin imajlarının da doğru orantılı olarak  
daha etkili olduğunu ve gelmek istenilen konuma göre giyinilmesi gerektiğini dü-

şünmekte, ancak kendi deyimi ile “kıyafetler için harcama yapmayı gereksiz” bulmaktadır. Yaşanan bu ikilem göz önünde bulundurularak, katılımcının gardrobunda yer alan kıyafet ve aksesuarlar incelenmiştir. Bu doğrultuda Özkan Önder’in gardrobunda yer alan kıyafetler ve bunlara ilişkin yapılan öneriler aşağıdaki şekildedir:

**Ceket: 2 adet mevsimlik ceket.**

- Kareli kumaştan lacivert ve kahverengi hakim tek ceketler.

**Öneriler:** Katılımcı giyim konusuna bakışı ile doğru orantılı olarak fazla kıyafetin olması istememektedir. Ancak kareli kumaşlardan olan tek ceketler bağlı olunan iş koluna uygun bir seçim olmamaktadır. Özellikle gelinmek istenilen konum gereği daha ciddi ve muhafazar görünüm yaratan koyu renkli takımların tercih edilmesi gerekmektedir. Katılımcı ayrıca mevsimlik ceketlerinin üzerine kış aylarında lacivert kısa bir kaban giymekte bu şekilde ceketlerin ince kumaştan olmasını kamufle etmeye çalışmaktadır. Katılımcıya önerilen bu noktada kalın ve yünlü kumaşları tercih etmesi, gardrobunda işi için iki takım bulundurması ve bu takımların renklerinin birbiri ile uyumlu olması böylece pantolon-cekete değişimi yaparak kullanması olmuştur.

**Pantolon: 3 adet mevsimlik.**

- Gri, mavi ve bej renklerde.

**Öneriler:** Katılımcı pantolon kumaşlarının ince olanlarını, bir başka deyişle mevsimlik olarak adlandırılanları seçmektedir. Ancak yine katılımcının bulunduğu iş alanı düşünüldüğünde, mevsimlik yerine yazın keten ve ince kumaştan, kışın ise kalın yünlü ya da kaşe kumaşlardan pantolonları tercih etmesi gerekmektedir. Bu noktada katılımcıya ceketler konusunda yapılan önerilerin aynısı pantolonlar açısından da önerilmektedir. Katılımcı gardrobunda yaz ve kış farkı gözetmeksizin koyu renkli (siyah, lacivert, küme, haki vb.), muhafazar görünümlü ve klasik kesimli pantolon bulundurmalı ve bunları farklı ceketlerle kullanabilmelidir.

**Gömlük: 7 adet.**

- Üç mavi, sarı, kiremit rengi, beyaz, gümüşü gri.

Öneriler: Gömlelerde kısa kollu ya da uzun kollu farkı gözetilmeksizin seçim yapılmıştır. Bu konuda katılımcının uzun kollu gömleklerin iş ortamında muhafazakar görünümle örtüştüğünü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Açık renkli ve uzun kollu gömlekler iş ortamında profesyonel bir görüntü sergilenmesine yardımcı olmakta, kişinin hem kendi görünümünü hem de işi konusunda özenli görüldüğü izlenimi yaratabilmektedir.

Kravat: 6 adet.

- Desenli (özellikle çiçek, hayvan deseni) ve mavi tonları ağırlıklı.

Öneriler: Katılımcının iş ortamı ve konumu dikkate alındığında desenli kravatları fazla kullanmaması gerekmektedir. Bu durumun yanısıra kişisel tarzı dışa yansıtabilecek bir yol olması açısından, göz alıcı ya da fazla parlak olmayan kravatların aksesuarlar gibi görülerek kullanılması gardrop yönetimi açısından bir sorun olarak görülmemektedir.

Ayakkabı: 4 çift.

- Kışlık: Kahverengi, siyah.

- Yazlık: Kahverengi, siyah.

Öneriler: Katılımcı ayakkabılarını klasik tarzda ve rahat edebileceği tarzda seçmektedir. Gardrop yönetimi konusundaki genel yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda katılımcının ayakkabı sayısı uygun görülmekte, ancak yine de iş ortamında karşılaşılabilecek herhangi bir sorun karşısında yedekte ayakkabı bulundurulması önerilmektedir.

Çorap. Çok sayıda, pantolon ve ayakkabı renkleri ile uyumlu renklerde.

Aksesuarlar: Katılımcı aksesuar olarak bir tek saat kullanmaktadır. Tercih edilen saat metal sarı kayışlıdır. Oysa birinci düzey işlerde çalışanlar için önerilen saat kayışı, klasik tarzda ve siyah (birinci tercih olmalıdır) ya da kahverengi deri olanlardır.

Gardrop yönetimi kapsamında bir sonraki adım katılımcıya uygun olan renklerin belirlenmesidir. Bu noktada katılımcının ten ve saç rengi gözönünde bulundurulmakta

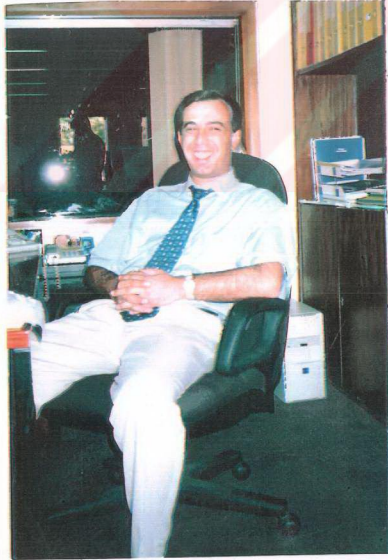
ve omzuna çeşitli renklerde kumaşlar konularak, en uygun renklerin hangilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda Özkan Önder için en uygun olan renkler; beyaz, sarı, lacivert, mavi ve bu renklerin canlı tonları olarak belirlenmiştir. Ancak iş ortamında zaten canlı renkleri kullanması önerilmektedir. Bu açıdan bakıldığında katılımcı gardrobunda en fazla mavi rengi bulundurmaktadır. Mavi renk sözsüz iletişim açısından muhafazkarlığı, sakinliği ve durgunluğu ifade ederek iş ortamlarının yoğun temposunu rahatlatan bir görüntü yaramasında karşın, rengi üzerinde yoğun biçimde kullanan kişilerde depresif davranışlara neden olabilmektedir. Katılımcı üzerinde bulundurduğu gömlek, kravat rengini mavi seçerken, cep telefonu ve arabası gibi statü göstergelerini de mavi tonları arasından seçmektedir. Katılımcının öz-imaj değerlendirmesinde de yaşadığını belirttiği sıkıntıdan kurtarmak, daha iyi hissetmesini sağlamak ve çevresindekilerle iletişime açık olduğunu sözsüz olarak da gösterebilmesi açısından, mavinin zıt rengi olan sarı tonlarını kullanması önerilmiştir. İş ortamında yüzeysel olarak da görülse, iletişim rengi olan sarının açık tonları gömlek rengi olarak uygun tercihler arasında yer almaktadır.

Gardrop yönetimi kapsamında stil analizi gerçekleştirilmemiştir, çünkü yapılan gözlemlerden edinilen veriler doğrultusunda katılımcı kendi stilini bilmekte ve buna uygun giyinmektedir. Ancak bu noktada son olarak gardrop yönetimine ilişkin hatırlatıcı ve dikkat edilmesi gereken noktalar katılımcıya bildirilmiştir.

- Gardrop yönetimine verilecek değer, gösterilecek özen kısa vadede sonuç vermeyecek gibi görünse de, uzun vadede kaliteli kıyafetlerin daha uzun süre kullanılması, çevredekiler üzerinde etkili imaj yaratması ve kişinin kendisini daha iyi hissetmesi açısından önem taşımaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşarak, yine çok sayıda olmayan ve kaliteli, ancak şu anki gardroptan daha fazla kıyafetin edinilmesi gerekmektedir.
- Fazla desenli kravatların kullanılması her ne kadar gardrop yönetimi kapsamında özellikle birinci kesim olan geleneksel ve tutucu sektörler için uygun olarak görülmesine de, katılımcı kendisini ifade edememe, yanlış tanınma sorunu yaşamaktadır. Bu nedenle kişisel zevklerini yansıtabileceği, desenli kravatların birer yardımcı olarak katılımcı tarafından kullanılması uygun olacaktır.



Özkan Önder için kişisel imaj danışmanlık çalışmasına başlanılmadan önce, kendisinin işe giydiği kıyafetler ile bir fotoğrafı çekilmiştir. Bu fotoğrafta katılımcı yorgun görünmektedir. Sarı renk ten rengine yakışmasına karşın, katılımcı sarı renk gömlek ile kendisini iyi hissetmediğini belirtmiştir. Beden dili olarak, koltuğunun ucuna oturması, kendisine duyduğu güvensizliği ve yaşadığı gerilimi yansıtmaktadır. Ellerini kenetlemesi kendisinde bir alışkanlık olduğundan bir yorum yapılmaktan kaçınılmıştır.



Özkan Önder'in çalışma sonrası çekilen fotoğrafında kıyafetlerinin fazla değişmediği gözlenmektedir. Ancak buna karşın, katılımcı daha neşeli ve keyifli görünmektedir. Gün içinde yaşadığı olaylara ek olarak kendi ifadesi ile sevdiği renk olan maviyi üzerinde bulundurmak kendisini rahat hissetmesini sağlamış ve koltuğuna yaslanarak oturarak, işinde sahip olduğu konumdan duyduğu memnuniyeti ve bu iş için uygun olduğunu da sözsüz olarak yansıtmaktadır.

### III. KATILIMCI

#### İBRAHİM ÖZDEN DİNCER

Yaş: 30

Boy: 1,80 cm

Kilo: 89 kg

Saç Rengi: Koyu Kestane

Göz Rengi: Ela

Meslek: Özel bir şirkette satış temsilcisi.

Eğitim: Dokuz Eylül Üniversitesi Muğla Meslek Yüksek Okulu Elektrik Bölümü ve Southbank University Electric Electronic Engineering (ikinci sınıfa kadar devam edildi).

---

#### A. BİRİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ KİŞİSEL İMAJ KONUSUNDAKİ FİKİRLERİNİN ÖĞRENİLMESİ

**Soru 1:** Görseelliğin büyük önem taşıdığı günümüzde, hayatın her alanında etkin rol üstlenen imaj faktörünü nasıl tanımlarsınız?

**Yanıt 1:** *İmaj insanın giydiği bir zırh gibidir. Zırhınız yani imajınız ne kadar sağlam olursa, girdiğiniz mücadelelerden galip çıkarırsınız. Bu mücadeleler iş hayatında olsun, ikili ilişkiler olsun, toplumla aramızdaki ilişkiler olsun, sizin ne olduğumuz değil, karşıdakilerin sizi nasıl gördüğü önemlidir. Kişi iş dünyasında güvensiz, sorumsuz olmasına rağmen, dışarıya verdiği imaj güvenilir, sorumluluk sahibi ve tuttuğunu koparan bir tiplmeyi içeriyorsa, insanlar kendilerine sunulanı alır ve ona inanır.*

**Soru 2:** İş ortamınızda kişisel imajınızın, performansınızı etkilediğini düşünüyor musunuz? Eğer bu yönde düşünüyorsanız, sizce kişisel imaj etkisini iş hayatının hangi alanlarında gösteriyor?

**Yanıt 2:** *Elbette inanıyorum. Kişisel imajınız yerindeyse müşterilerle daha rahat diyalog kurarsınız, size olumlu yaklaşırlar, istediğiniz satışı ilk görüşmede yaparsınız.*

**Soru 3:** Etkili bir kişisel imaj oluşturmak için üç öğenin var olması gerekmektedir. Bu öğelerden biri kişinin kendisini algılama, yorumlama şekli olan öz-imaj, ikincisi başkalarının kişiyi değerlendirme biçimi olan algılanan imaj ve son olarak kişinin hedeflediklerine ulaşmasında yardımcı olabilecek olan istenilen imaj. Bu kısa açıklamadan sonra, kişisel imajın çıkış noktasının ilk adımı olan öz-imaj doğrultusunda bir içsel bakiş gerçekleştirdiğinizde kendinizi hangi sıfatlarla tanımlarsınız?

**Yanıt 3:** *Saldırgan, karar mekanizmasında olmaktan zevk duyan, örgütleme yeteneğine sahip, iyi bir dinleyici, inatçı, enerji yüklü, kolaylıkla organize olabilen, ayrıntı meraklısı, sert, sabırsız, bencil ve macera düşkünü.*

**Soru 4:** Kendinizi algılama biçiminizden, bir başka deyişle öz-imajınızdan memnun musunuz?

**Yanıt 4:** *Evet memnunum, ama geliştirmem gerekiyor. Olumlu yönlerimi yüceltmem, olumsuz yönlerimi de köreltmem gerekiyor.*

**Soru 5:** Sizce başkaları tarafından nasıl bir kişi olarak algılanıyor ve değerlendiriliyorsunuz?

**Yanıt 5:** *Sabırsız, baskıcı, enerji dolu, kaba, pratik, şüpheli ve agresif.*

**Soru 6:** Kendinizin başkaları tarafından algılanma biçiminden, yani algılanan imajınızdan memnun musunuz?

**Yanıt 6:** *Memnunum.*

**Soru 7:** Kendinizi algılama (öz-imaj) ve başkalarının sizi algılaması (algılanan imaj) aşamasında bir farklılık var mı?

**Yanıt 7:** *Yok.*

**Soru 8:** Ulaşmayı hedeflediğiniz bir imaj var mı, bir başka deyişle istenen imajınız nasıl?

**Yanıt 8:** *Açıkçası imajımdan memnunum. Ama biraz daha insanlarla barışık, uyumlu görünmeyi isterim.*

**Soru 9:** Bu hedefe ulaşmak için sizce neler yapılabilir ya da neler yapıyorsunuz?

**Yanıt 9:** *Hiçbir şey yapmıyorum.*

**Soru 10:** Bu konuda bir danışmanlık hizmeti almayı düşünür müsünüz?

**Yanıt 10:** *Evet.*

**Soru 11:** Size bu konuda danışmanlık hizmeti sunmadan önce kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bilgi verilmesi gerekiyor. Kişisel imaj çalışmalarına iki farklı yoldan başlanabiliyor. Bu yollardan ilkinde sizin kendi kişisel özelliklerinizin bilincinde olmanız bu noktadan hareketle, algılanan imajınızın öz-imajınız ile uyumlaştırılması ve istenen imajınıza ulaşmanız sağlanıyor. İkinci başlama noktasında ise, görsellik yer alıyor. Buna göre algılanan imajınızda yapılacak değişiklikler ya da düzenlemeler hem istenen imajınızı olumlu yönde etkiliyor, hem de kendinizi daha iyi hissetmenize yardımcı oluyor. Bu iki yoldan ilkinde seçerseniz, kişilik testleri yapmanız gerekiyor, bu şekilde öncelikle kendinizi tanıma fırsatı buluyor ve başkalarının sizi nasıl algıladıklarını değerlendirebiliyorsunuz. İkinci yolu seçerseniz, sözü edilen testleri yapmanız gerek yok çünkü sadece görsel yanınız üzerinde durulacak.

**Yanıt 11:** *Ben ilk söylenen yolu seçiyorum.*

## **B. BİRİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

İbrahim Özden Dincer, imaj faktörüne ilişkin olumlu ve yaratıcı bir kişi izlenimi çizmekte, iş dünyasında kişisel imajın önemli bir yeri olduğunu düşünmektedir. Katılımcıya göre “kişisel imaj iş dünyasında oynanan oyunun kazanılması için uyulması gereken kurallar”dan birisidir. Katılımcı kendisini iyi tanımakta ve çevresindekilerin

kendisini nasıl algıladıklarını da bilebilmektedir. Kendisine ve yaptığı yorumlara duyduğu güvene karşın, çevresindeki kişilerin kendi hakkındaki düşüncelerini öğrenme merakı katılımcıyı kişisel imaj çalışmalarına öz-İmajın değerlendirilmesi olan ilk yolu seçmeye itmiştir. Bu şekilde özellikle iş hayatına ilişkin kendisini başarılı kılacak noktaları da öğrenebileceği düşüncesindedir.

### C. İKİNCİ AŞAMA: KATILIMCININ İLK İZLENİM VE İLETİŞİM BECERİLERİNE İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİ VE UYGULAMALARI

Bu aşamada katılımcının ilk izlenim ve iletişim becerilerine bakış açısı ve kendisinin bunlardan nasıl etkilendiğini öğrenmek üzere bir test yapılmıştır. Aşağıda katılımcıya uygulanan bu test ve verdiği yanıtlar yer almaktadır.

Aşağıda belirtilen görüşlere hangi düzeylerde katılmaktasınız. X işaretiyle belirtiniz.

	Katılıyorum	Katılmıyorum
1. Etkili kişisel imaj, günümüzün iş dünyasında sahip olunması gereken bir özelliktir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Görsel olarak çekici, kişilik olarak karizmatik kişilerin kişisel imajları da iyidir.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Etkili kişisel imaj, başkaları tarafından onaylanır.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Birisi ile ilk kez karşılaştığımda bu kişinin kişisel imajı hakkında edindiğim izlenim ilişki süresince beni etkiler.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İnsanlar hakkındaki ilk değerlendirmelerim çoğunlukla doğru çıkar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin fiziksel özelliklerine bakarak ulaşırm.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

7. İlk izlenimlere tanıştığım kişilerin beden dillerini izleyerek ulaşırm.
8. İlk izlenimler benim için bir önem taşımaz.
9. Bir kişinin giyiniş biçimi onun hakkında çok şey söyler.
10. İş ortamına uygun giyinmeyen kişiler, işlerinde fazla yükselemezler.
11. Çalışanlar buldukları konuma değil, gelmek istedikleri konuma göre giyinmelidirler.
12. İnsanlarla iletişim kurarken sergilenen iletişim becerileri, fiziksel özellikler ve giyimden daha önemlidir.
13. Konuşmayı canlandırmak için el ve kol hareketlerinden yararlanan kişilerin, kişisel imajları daha olumludur.
14. Konuşurken göz teması kuran kişiler, iletişimlerini güçlendirirler.
15. Kişilerin konuşurken aralarında buldukları mesafe, ilişki düzeyleri ve statüleri ile ilişkilidir.
16. Dinlerken konuşan kişi ile göz teması kurarak, başın onaylama belirten biçimde sallanması, iletişimin etkinliğini artırır.
17. İçten olmayan bir gülümseme, gereksiz ve yapaydır.
18. İnsanlarla aralarındaki mesafeyi izin almadan daraltan ve dokunan kişiler, saldırgan kişilerdir.

19. Her rengin bir psikolojik karakteri vardır.
20. Farkına bile varmadan sevdiğimiz renkleri üzerimizde bulundurmaya çalışırız.
21. Giyinerek örtünmekten çok, kendimizi dışavururuz.
22. Kişisel imajı etkili olan kişiler, fiziksel açıdan da çekici olan kişilerdir.
23. Etkili konuşma, iş ortamında gerekli değildir.
24. Konuşmadan önce yapılacak hazırlık, sunuşla yaratılacak olan kişisel imajı olumlu yönde etkiler.
25. Kişisel olarak iş ortamında yeni bir insan grubuyla tanışmanın ilk dakikalarında konuşmalardan uzak durmayı tercih ederim. Bu sırada gruptaki kişileri gözlemlemeyi uygun bulurum.
26. Başkaları ile göz teması kurarken kendimi rahatsız hissedirim.
27. Yüzümün ifadesini bilinçli olarak, bazı noktaları vurgulamak için kullanırım.
28. Ellerimle konuştuğum söylenir.
29. Diğer insanların vücut dilini okumayı sık sık denerim.
30. Söylediklerimi desteklemek için kullandığım beden dilinin bilincindeyim.
31. İş hayatımda geldiğim konumda kişisel imajımın etkisi olduğunu düşünüyorum.

32. İnsanlar üzerinde yarattığım ilk izlenimin etkili olduğunu düşünüyorum.
33. İşe alınmamda ve yükselmemde söz sahibi olan kişiler, kararlarını verirken, kişisel imajımı gözönünde bulunduruyorlar.

## **D. İKİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **(TEST VE GÖZLEM SONUÇLARI)**

İlk izlenim ve iletişim becerilerine verdiği değeri ölçümlemeye yönelik bu testin sonuçlarına göre İbrahim Özden Dincer, kişisel imajın sahte ya da yapay görünerek gerçekleştirilmediğini ancak iş hayatında sadece kişisel imajla başarıya ulaşmak mümkün değil, çalışmanın da kişisel imaj kadar önem taşıdığını düşünüyor. Katılımcıya göre kişisel imaj çok çalışmanın önüne geçemiyor, ama işe alınma ya da terfi gibi konularda karar verme yetkisine sahip olanlar kişisel imaja bakarak değerlendirmelerde bulunuyorlar ve başkaları tarafından beğeni ile karşılanıyor.

Katılımcı görselliğin iş dünyasında önemli olduğunu düşünen ve kendisi de görselliğe önem veren bir kişilik sergiliyor. Bu nedenle de görsel öğelerin doğru ve yerinde kullanılmasının iş ortamında oluşturulması istenilen kişisel imajın temel adımlarından biri olduğunu düşünüyor. İlk izlenimler de kendisi için değer taşıyor. Hem kendi, hem de başkalarının izlenimlerine dikkat ediyor ve iletişim kurduğu sürece karşısındaki kişiler hakkında edindiği ilk izlenimler konusunda önyargılı davranıyor. Buna göre insanlar hakkında tümden gelime dayalı çıkarımlarda bulunuyor.

Beden dilinin jest bölümünü yeterli ölçüde kullanmadığını düşünen katılımcı, mimiklerini kullanarak konuştuğunu belirtiyor. Buna ek olarak nesnel iletişim açısından kendisi için kişilerarası tutulan mesafe önem taşıyor ve iletişim kurarken insanlara dokunmayı, gücünü hissettirmek için kullanıyor. Bu konuda kendisini hükmeden bir izlenim yaratmadan nasıl ifade edeceğini öğrenme noktasında



danışmanlık hizmeti almak istiyor. Katılımcı kendi beden dilinin farkında olmasının yanısıra başkalarının beden dili ve diğer sözsüz iletişim becerilerine karşı duyarlı ve etrafındaki kişilerin sözsüz mesajlarını inceleyerek, onlar hakkında çıkarımlara gidiyor.

Görsellik katılımcı için önem taşıyor ve etkili imaj için gerekli olduğu düşünülüyor. Bu açıdan bakıldığında fiziksel olarak çekici görünen kişilerin, kişisel imajlarının da etkili olduğunu düşünüyor. Ayrıca sözel becerilerden olan konuşmanın yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünüyor ama burada jestlerin konuşmayı zenginleştirdiğini düşünmesine karşın, yeterli ölçüde kullanamıyor.

Sözsüz iletişimin bir başka konusu olan renkler konusunda ise, kişinin psikolojik yapısı ile tercih ettiği renkler arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor ve giyinerek örtünmek yerine, kişinin asıl düşünce ve duygularını dışa yansıtılabildiğini vurguluyor. Bu nedenle katılımcı için gardrop yönetimi önemli bir konuyu oluşturuyor.

Testin sonuçları ve İbrahim Özden Dincer ile geçirilen üç gün sonunda, bu aşamaya ilişkin edinilen bilgiler, hatalı kullanımlar ve önerilenler şu şekildedir:

- Katılımcı ilk izlenim yaratma açısından başarısı tartışılabilir bir kişilik sergiliyor. İş ortamında bazı kişilerin gözünde sert ve agresif görümü ile iş sonunu getirebilecek bir kişi olarak tanımlanırken, yine iş ortamında ve özel yaşamında gereğinden sert, (kendisine göre) hatalı bir davranışı affetmeyecek bir izlenim yaratıyor. Bu sıfatlara ek olarak soğuk, otoriter ve muhafazar şeklinde de tanımlanabilen katılımcı, bunun mesleğinin gerektirdiği bir özellik olduğu düşüncesini savunuyor. Ancak insanların karşılarında kendilerinden daha güçlü ve saldırgan birini görmektense, dost canlısı ve ılımlı kişileri tercih ettiğini göz ardı ediyor. Bu nedenle de genellikle karşılaştığı sorun, insanlar tarafından uzak durulması gereken bir kişi olarak algılanması oluyor. Sorunun çözümü için daha güleryüzlü ve sıcak bir yaklaşımla ilk kez karşılaştığı kişilere yaklaşması gerekiyor. Bunun için de el sıkışırken karşısındaki kişilerin ellerini kavramak yerine normal bir güçle sıkılmalı, "siz" şeklinde hitap edilmeli, gülümsenmeli ya da daha yumuşak bir ifade takınılmalı ve emredici bir tarzla konuşmaktan kaçınılmalıdır.

- İletişim becerileri konusunda katılımcı sergilediği sözel ve sözsüz beceriler açısından incelendiğinde;
- Sözel açıdan etkili bir kişilik olarak tanımlanabilir. Konuşma tarzı ile kendisine duyduğu güveni seçtiği kelimeler, sesinin tonu ve genellikle kullandığı emir kipleri ile karşındakilere aktarabiliyor. Ancak sözel açıdan bu yönde oluşturulan bir etkinlik dinleyicilerin direnci ile karşılaştığında yıkıcı etkiler yaratabiliyor ve sorunlar ortaya çıkabiliyor. Özellikle karşıdaki kişilerin beden dillerinin gözlenemediği telefon konuşmalarında tartışmalar derinleşerek, daha problematik hale dönüşebiliyor. Bu yüzden de daha sakin bir konuşma tarzı ile, karşıdaki kişilerin sözünü dinlemek için sabırlı davranılması gerekiyor. Genel sözel beceriler açısından katılımcı istediği doğrultuda; kendine güvenli, otoriter ve mesafeli bir izlenim yaratabiliyor.
- Katılımcı sözsüz becerileri kullanma açısından kendisini yeterli görmesine karşın, bu becerisini duygularını desteklemek amaçlı kullanamıyor. Bu nedenle özellikle beden dili dışavurumlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi gerekiyor. Jestler arasında yer alan el hareketlerinin konuşmayı renklendirdiğini, ifade edilenleri güçlendirdiğini düşünmesine karşın, kendisi el hareketlerini yeterli düzeyde kullanamıyor. Bunun için kendisine önerilen ayna karşısında ya da dansabileceği bir kişi ile yapacağı çalışmaların kendisini beden dili ile doğru ifade etmesi açısından yardımcı olacağı olmuştur.

Sesinin tonu ve vurgulamalarını etkili bir biçimde ve sözel becerilerini destekler şekilde kullanıyor. Bu noktada daha önce de belirtildiği üzere, yüksek tonla konuşma eğilimli bu nedenle de, sürekli bağırıyor ya da kavga ediyor izlenimi yaratabiliyor.

Katılımcı nesnel iletişim açısından incelendiğinde kendisini fiziksel olarak çekici buluyor ve giyim tarzını buna göre biçimlendiriyor. Kişisel alan kullanımı ve dokunma açısından bakıldığında ise, kendi mahrem mesafesini geniş tutmasına karşın, diğer kişilerin alan sınırlarını ihlal ederek, onlar üzerinde hakimiyet kur-

maya çalışıyor. Bu sorunun üstesinden gelebilmesi için insanlarla olan mesafesini ve dokunmayı daha dikkatli ayarlaması gerekiyor. Yürürken, otururken ve ayakta dururken dik durmama sorununu yaşamasına ek olarak sol omzu yukarıda duruyor. Bu duruş her ne kadar maskülen gücün dışavurumu olarak yorumlansa da, katılımcının özellikle yürüyüşüne bir dengesizlik katıyor. Katılımcının bu noktada hatırlaması gereken dik durmadığı anı fark ederek, kendisi hakkında oluşacak olumsuz izlenimleri hatırlaması ve dik duruş şekline dönmesi olacaktır.

### **E. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: KATILIMCININ İLETİŞİM TARZI**

Kişisel imaj çalışmalarına ilk yol izlenerek başlandığından, katılımcının bu aşamada kendi iletişim tarzını ortaya koyması ve ilk aşamada kendisi hakkında belirttiği öz-imaj ile aynı olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Kişinin öz-imajı belirlendikten sonra, yakın çevresindeki kişilerin onun hakkındaki değerlendirmelerinin öğrenilmesi algılanan imaja ilişkin bilgi sağlamaktadır. Her iki imaj karşılaştırılarak, istenilen imaj ile aralarındaki benzerlik ve farklılıklar incelenmekte ve katılımcının istediği yönde bir imaj oluşturabilmesi için iletişim tarzındaki hangi özelliklerinin uygun ya da değiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Belirtilen amaca yönelik olarak uygulanan iki iletişim tarzı testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre katılımcının Florence Littauer (güçlü klorik, melankolik, popüler optimist ve barışçıl soğukkanlı) ve Taylor Hartman (kırmızı, mavi, sarı ve beyaz) şeklinde olan iletişim tarzları üzerinde durulmuş, Carl Gustav Jung'un hükmedici, düzenleyici, hareketli ve destekleyici iletişim tarzlarına değinilmemiştir. Bu doğrultuda yapılan testler ve katılımcının yanıtları aşağıdaki şekildedir:

## KİŞİLİK PROFİLİNİZ

Açıklamalar: Her sıradaki dört kelimedenden size en çok uyan bir tanesinin yanına X koyun. Her sıranın işaretlendiğinden emin olun. Eğer hangisinin uygun olduğuna karar veremedinizse sizi iyi tanıyan birinden yardım isteyin.

### GÜÇLÜ YÖNLER

1. <input checked="" type="checkbox"/> Maceraperest	- Uyum sağlayan	- Hareketli	- Analitik
2. <input checked="" type="checkbox"/> İsrarcı	- Neşeli	- İkna edici	- Barışçıl
3. - Uysal	- Fedakar	- Sosyal	<input checked="" type="checkbox"/> İradeli
4. - İnsaflı	- Denetimli	- Yarışçıl	<input checked="" type="checkbox"/> İnandırıcı
5. - Ferahlatıcı	- Saygılı	- Çekingen	<input checked="" type="checkbox"/> Becerikli
6. - Hoşnut	- Duyarlı	- Kendine güvenen	<input checked="" type="checkbox"/> Cesur
7. - Planlı	- Sabırlı	- Olumlu	<input checked="" type="checkbox"/> Teşvik edici
8. <input checked="" type="checkbox"/> Emin	- Kendiliğinden	- Programa bağlı	- Utangaç
9. - Düzenli	- Lütufkar	<input checked="" type="checkbox"/> Dobra	- İyimser
10. - Arkadaşçıl	- Sadık	- Komik	<input checked="" type="checkbox"/> Baskıcı
11. <input checked="" type="checkbox"/> Cesaretli	- Hoş	- Diplomatik	- Detaylı
12. - Neşeli	- Tutarlı	- Kültürlü	<input checked="" type="checkbox"/> Güvenli
13. <input checked="" type="checkbox"/> İdealist	- Bağımsız	- Zararsız	- Heyecanlandırıcı
14. - Çoşkun	<input checked="" type="checkbox"/> Kesin	- Kuru esprili	- Derin düşünceli
15. - Aracı	- Ahenkli	<input checked="" type="checkbox"/> Harekete geçiren	- Kolay kaynaşır
16. <input checked="" type="checkbox"/> İnce düşünceli	- Yapışkan	- Konuşma yanlısı	- Hoşgörülü
17. - Dinleyici	- Samimi	<input checked="" type="checkbox"/> Lider	- Canlı
18. - Halinden memnun	<input checked="" type="checkbox"/> Başkan, şef	- Yol gösteren	- Şirin
19. <input checked="" type="checkbox"/> Mükemmeliyetçi	- Canayakın	- Üretici	- Popüler
20. - Cömert	<input checked="" type="checkbox"/> Atılgan	- Terbiyeli	- Dengeli

## ZAYIF YÖNLER

21.- İfadesiz	- Çekingen	- Yüzsüz	X- Zorba
22.- Disiplinsiz	- Sevimsiz	- Donuk	X- Affetmez
23.- Ketum	- Kinci	X- Dayanıklı	- Tekrarlayan
24X Titiz	- Korkak	- Unutkan	- Açık sözlü
25X Sabırsız	- Güvensiz	- Kararsız	- Laf kesici
26.- Sevilmeyen	- İşe karışmayan	X- Ne yapacağı belirsiz	- Şefkatsiz
27.XDik kafalı	- Gelişigüzel	- Müşkölpesent	- Tereddütlü
28.- Sade	X- Karamsar	- Kibirli	- Toleranslı
29.- Kolay sinirlenir	- Amaçsız	X- Tartışmacı	- Soğuk
30.- Saf	X- Olumsuz tavırlı	- Sinirli	- Kayıtsız
31.- Kaygılanan	- İçine kapanık	- İşkolik	X- Tanınmak isteyen
32.- Çok hassas	X - Kaba	- Ürkek	- Konuşkan
33.- Kuşkulu	- Organize olmamış	X- Otoriter	- Kederli
34.- Tutarsız	- İçe dönük	X- Hoşgörüsüz	- Sıradan
35.- Dağınık	- Huysuz	- Ağzında kelimeleri yuvarlayan	X- İnsan kullanan
36.- Uyuşuk	X - İnatçı	- Hava atan	- Kuşkucu
37.- Yanlız	X - Denetleyici	- Tembel	- Gürültücü
38.- Miskin	X - Şüpheli	- Çabuk öfkelenen	- Dikkatsiz
39.Xİntikamcı	- Huzursuz	- İsteksiz	- Patavatsız
40.- Uzlaşmacı	- Tenkitçi	X- Kurnaz	- Değişken



## RENK KODU TESTİ

Her sorudaki dört seçenektan size en uygun düşenini işaretleyiniz.

Sonuçlar için seçeneklerden hangilerini daha çok işaretlediğinizi belirleyin. “A” kırmızı, “b” mavi, “c” beyaz, “d” ise sarı rengi sembolize ediyor. İkinci en çok tercih ettiğiniz renk ise, yan renginiz olacak ve kişiliğiniz ondan da etkilenecektir.

1. a) inatçı b) anaç c) mucit d) dışa dönük
2. a) iktidar bilincine sahip b) mükemmelliyetçi c) kararsız d) bencil
3. a) dominant b) paylaşımcı c) hoşgörülü d) çoşkulu
4. a) talepkar b) güvenilir c) içten d) hoşsohbet
5. a) kararlı b) ayrıntı meraklısı c) iyi bir dinleyici d) tam bir parti adamı
6. a) eleştirel b) çok alıngan c) utangaç d) kaba
7. a) zorlayıcı b) kinci c) şevksiz d) zayıf
8. a) sabırsız b) karpisli c) pasif d) düşüncesiz (patavatsız)
9. a) sorumluluk sahibi b) idealist c) saygılı d) mutlu
10. a) saldırgan b) sık sık depresif c) ikilemler içinde d) unutkan
11. a) mantıklı b) duygusal c) yardımsever d) sevilen
12. a) duyarsız b) öğretici c) canı sıkkın d) disiplinsiz
13. a) dikkafalı b) kendini suçlayan c) ilgisiz, kayıtsız d) mesafeli
14. a) doğrucu b) kolay tatmin olmayan c) tembel d) gürültülü
15. a) çıkarıcı b) kendini beğenmiş c) kendini beğenmeyen d) karmaşık
16. a) dolaysız b) yaratıcı c) uyumlu d) rol yapma yeteneği olan
17. a) iyimser b) disiplinli c) içten d) karizmatik
18. a) cesaret kırıcı b) dikkatli c) üretici olmayan d) gerçeklerden kaçan
19. a) görev bilinci sahibi b) dürüst c) diplomatik d) hayat dolu
20. a) egoist b) şüpheli c) güvensiz d) saf

## F. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ÖZ-İMAJ DEĞERLENDİRMESİ

Yapılan kişilik testleri sonucunda İbrahim Özden Dincer'in kendisini yoğun olarak güçlü klorik kırmızı iletişim tarzı ile tanımladığı ortaya çıkmıştır. Buna göre güçlü klorik kırmızılarının karakter özellikleri, genel davranış şekilleri ve diğer iletişim tarzından olan kişilerle anlaşılma yollarına bir önceki katılımcının algılanan imaj değerlendirme aşamasında değinildiğinden burada üzerinde durulmayacaktır. Ancak güçlü klorik kırmızısının özelliklerine ilişkin bilgi katılımcıya iletilmiştir.

## G. ÜÇÜNCÜ AŞAMADA KATILIMCININ ALGILANAN İMAJ DEĞERLENDİRMESİ

İbrahim Özden Dincer'in kendisine yaptığı içsel bakış sonrasında, yakın çevresini oluşturan arkadaşları, iş arkadaşları ve ailesinden 15 kişilik bir gruba aynı testler uygulanmıştır. Bu kişilerin İbrahim Özden Dincer'i nasıl gördükleri sorgulanmıştır. Sonuç olarak İbrahim Özden Dincer'in çevresindeki kişilerin %100'ü tarafından güçlü klorik kırmızı olarak tanımlanmıştır. İkinci iletişim tarzı olarak ise, testin yapıldığı grubun % 25'i (5 kişi) tarafından popüler optimist sarı olarak görülmektedir. Buna göre İbrahim Özden Dincer'in başkaları tarafından %100 oranında algılandığı şekle uygun iletişim tarzı yorumu, öz-imajını algılayış biçimi ile örtüştüğünden tekrar belirtilmemektedir. Ancak katılımcının ikinci iletişim tarzı olarak belirlenen popüler optimist sarı ve güçlü klorik kırmızı iletişim tarzı bileşkesi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Popüler optimist sarı ve güçlü klorik kırmızı ikili iletişim tarzı sergileyen kişiler genel olarak dışadönük, iyimser ve dobra olarak tanımlanmaktadır. Popüler optimist sarılar zevk için, güçlü klorik kırmızılar iş için konuşurlar, her ikisi de konuşkan insanlardır. Bu ikili iletişim tarzını sergileyen kişiler, liderlik için en önemli potansiyele sahip kişilerdir. İki güçlü yön birleştirilirse, diğerlerini yönetebilen ve işte eğlenmelerini sağlayan bir yönetici olunabilir. Bu şekilde eğlenceyi sevdiği halde bir şeyler başarabilen, şevke ve azme sahip ancak zorlayıcı olmayan insanlar olunabilir.



## H. ÜÇÜNCÜ AŞAMA: GENEL DEĞERLENDİRME

İbrahim Özden Dincer'e öz-imagına ve algılanan imajına ilişkin yapılan test sonuçları ve çıkarılan notlar verilmiş ve kendisinin bir değerlendirme yapması istenmiştir. Kendisinin yaptığı değerlendirme sonuçları doğrultusunda, öz-imagının güçlü klorik kırmızı iletişim tarzı ile örtüştüğü öğrenilmiştir. Katılımcı algılanan imajının güçlü klorik kırmızı olarak belirlenmesinden de memnunluk duymuş ve kendisini çevresindekilere istediği özellikleri ile yansıttığını belirtmiştir. Ancak her ne kadar katılımcı kendi iletişim tarzından memnun de olsa, güçlü klorik kırmızı kişiliklerin daha iyi insan ilişkileri kurabilmeleri açısından değiştirmesi gerekmektedir.

İbrahim Özden Dincer, dışadönük, yapıcı ve iyimser bir yapı sergileyen güçlü klorik iletişim tarzının güçlü ve zayıf yönlerine tam olarak uyduğunu belirtmektedir. Güçlü klorik kırmızılarının liderlik vasıfları, dinamik ve aktif olma özellikleri, hataların üzerine giderek düzeltme istekleri, kararlılıkları, özgüvenleri, kriz durumlarında soğukkanlı davranmaları ve bağımsızlıkları onları özellikle iş hayatında başarılı kılsa da, arkadaşlara diğer iletişim tarzlarına göre daha az ihtiyaç duymaları, her zaman haklı olma çalışmaları, baskıcı yapıları, cesaret kırıcı, bencil, duygusal yanlarıyla bağlantılarının zayıf, sabırsız ve tavizsiz olmaları kendileri ile iletişim kurulmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle iş hayatında yükselmek isteniyorsa sıralanan olumsuz vasıfların dikkate alınması ve üzerinde durulması gerekmektedir. Aşağıda yapılabileceklerle ilişkin bir öneri listesi sunulmaktadır:

- Diğer iletişim tarzı sahiplerinden daha çalışkan olmaları olumlu özellikleri olmasına karşın, diğerlerinin kendi kurallarına ve yöntemine göre çalışmalarını beklemekten vazgeçilmelidir.
- Lider yapıları nedeni ile sürekli kontrolü ellerinde tutmak isterler. Kontrolü artırmak için ise, ya seslerini yükseltirler ya da öfkelerini kullanırlar, ancak bu durum çoğu kez kişilerarası iletişim bazında onarılması güç sorunlara neden olabilir.

- Kendilerine duydukları güvenleri ve diğerlerinin kendilerini emniyetsiz hissetmelerine yol açabilir ve liderlik eğilimleri kolaylıkla patron gibi görülmelerini sağlayabilir. Bu nedenle de yardımcı ve iyi niyetli olmalarına karşın insanlar tarafından popüler olarak tanımlanmazlar. Güçlü klorik kırmızılar karakterleri anlayarak hareketlerini sınırlandırmalıdır. Böylece diğerleri güçlü klorik kırmızılarının yeteneklerinden hoşlanırlar ve onlara kırılmazlar.
- Güçlü klorik kırmızılar insanları memnun etmektense, amaçlarını gerçekleştirmeyi tercih ederler. Bu nedenle hedeflerine tek başlarına ulaşmak zorunda kalabilirler. Güçlü klorik kırmızılar ayrıca kendi işlerine karışılmadığında daha başarılı olabilmektedirler. Diğerleri ile kolay geçinemedikleri için sık sık yalnız kalma sorununu yaşarlar.
- Güçlü klorik kırmızılar, işlerinde yaratıcı fikirler ortaya koymaları, çok çalışmalarına karşın, terfi etmede zorluk yaşayabilirler. Bu kişiler dinamik fikirlere sahiptirler, gittikçe ilerler ve yolda pek çok düşman edinirler. Yeni bir lider seçme zamanı geldiğinde, genellikle seçilen hiç düşmanı olmayanlardır.
- Güçlü klorik kırmızılar ise, kendileri ile ilgili bir şeyin kötü olmasını bile düşünmezler. Her zaman haklı olduklarını düşündüklerinden diğer iletişim tarzından olan kişiler tarafından yıpratıcı kişiler olarak tanımlanırlar. Bu sorunu fark ederek, üstesinden gelmeyi isterlerse, tüm kişiliklerden daha hızlı gelişebilirler. Çünkü akıllarına koydukları her işi başardıklarını kanıtlamak isterler.
- Güçlü klorik kırmızılar amaçlarına ulaşmak için önlerine çıkan engelleri çiğneme konusunda sabit fikirlidirler ve diğerlerinden daha fazla iş başarıma eğilimindedirler. Ancak bu durum çoğu kez diğer iletişim tarzı sahiplerini yıpratmaktadır.
- Güçlü klorik kırmızılar her ne kadar iyi yöneticiler olduklarını düşünseler de, genellikle diğerleri tarafından baskıcı olarak nitelendirirler. Bu konudaki sorunların üstesinden gelenebilmesi için daha sabırlı olunmalı, tavsiye verme konusunda aşırı-

ya kaçmamaları, yaklaşımlarını yumuşatarak emir kipi kullanmaktan vazgeçmeleri, hatalarını kabul etmeleri, tartışmamaları, dert yaratmamaları ve gerektiğinde özür dilemeyi öğrenmeleri gerekir.

Kişilerarası iletişim konusunda daha başarılı olabilmesi için katılımcıya sunulan son öneri ise, algılanan imajının değerlendirilmesi aşamasında da belirtildiği üzere popüler optimist sarı ve güçlü klorik kırmızı ikili iletişim tarzını sergileyen yönünü daha fazla ortaya koymasındır. Bu şekilde diğerlerini yönetebilen ve işte eğlenmelerini sağlayan bir yönetici olunabilir. Ayrıca bunun sonucunda hem iş ortamını eğlenceli kılan ve başarılı sonuçlar ortaya çıkarabilen bir lider ya da yönetici olunabilir.

## **I. DÖRDÜNCÜ AŞAMA: DIŞ KONUŞMA VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kişisel imaj çalışmalarının dördüncü aşamasında, katılımcının görsel özelliklerinden olan giyimi, seçtiği aksesuarlar ve kullandığı renkler konusunda bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak katılımcının gardrobunda halihazırda bulunan kıyafetleri ve kullandığı aksesuarlar gardrop yönetimi kapsamında incelenmiş, daha sonra hangi renklerin kendisine yakıştığını belirlemek üzere bir renk analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ise, katılımcıya ve çalıştığı ortama en uygun olacak giyim tarzı konusunda kendisine öneriler sunulmuştur.

İbrahim Özden Dincer mesleği açısından gardrop yönetimi çalışmaları kapsamında belirtilen ve ikinci düzey olarak görülen iletişim sektörüne ait bir iş alanında çalışmaktadır. Bu nokta katılımcının gardrop yönetimi çalışmalarında göz önünde tutularak, öncelikle katılımcının konuya ilişkin düşünceleri alınmış, 2. Aşamada yer alan teste verdiği yanıtlar gözden geçirilmiş ve genel yaklaşımı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan değerlendirme sonucuna göre, katılımcı görünüşün kişisel imaj çalışmalarında önemli rol üstlendiğini ve iyi görünmenin konudaki yetkinliği artırdığını düşünmektedir. Kariyerinde yükselmeyi hedefleyen ve kendisi ile barışık bir kişilik sergileyen katılımcı, kıyafet seçimine özen göstermekte ve bulunduğu değil, gelmek

istediği konuma göre giyinmeyi tercih etmektedir. Gardrop yönetimi kapsamında önemli bir konu olan “az sayıda ancak kaliteli” kıyafet mantığını benimseyen katılımcının bunu iş kıyafetleri açısından dikkatle uyguladığı gözlemlenmiştir. Bu şekilde kendisini daha güvenli hissettiğini ve yüzyüze iletişimde iyi giyim etkisini gösterdiği belirtmektedir.

Katılımcının giyim konusundaki düşünceleri öğrenildikten sonra, neleri iş gardrobunda bulundurduğu ve giydiği gözden geçirilmiştir. Katılımcının iş gardrobunda yer alan kıyafetler aşağıdaki şekildedir:

Ceket: 3 adet ceket.

- Yazlık: Bir lacivert takım ceketi, bir bej keten tek ceket.
- Kışlık: Bir kaşe fme takım ceketi, bir gri kadife ceket, bir açık kahverengi süet tek ceket, bir koyu kahverengi süet ceket.

neriler: Yazlık ve kışlık ayrı ceketlerin bulunması ve bunların hem tek hem de takımlarla kullanılabilmesi katılımcı açısından giyim konusunda kendisine yardımcı olmaktadır. Kış mevsiminde kullanılan ceketlerin üzerine giydiği kababın renginin de her türlü pantolon ve ceketle uyum sağlayan bej rengi olması da ayrıca katılımcıya kolaylık sağlamaktadır.

Pantolon: 5 adet. Bunlardan üç tanesi kışlık, iki tanesi yazlık.

- Kışlık: İki gri (bir tanesi gri ceketle takım), koyu mavi.
- Yazlık: Siyah, bej-sarı renk keten.

neriler: Katılımcı pantolonlarını da yazlık ve kışlık olarak ayırmakta bu da kendisine hem gardrop bakımı hem de mevsime göre giyinme açısından kolaylık sağlamaktadır. Ancak ceket sayısı, pantolondan fazladır. Bu da pantolonların sayısının az olduğunu ve bazı ceketlerin altına uyan pantolonların olmadığını göstermektedir. Katılımcıya nerilen kışlık pantolon sayısında yapacağı artış ile gardrobunun etkinliğini artırmasıdır.

Gömlek: 20 adet.

- Yazlık: 3 mavi tonları, 2 sarı, 2 beyaz, bordo, çizgili (pembe ve bordo tonlarında çizgileri olan), küçük nokta desenli beyaz. Yazlık gömleklerden üç tanesi uzun kollu seçilmiştir.
- Kışlık: 2 mavi, 2 gri, 2 sarı, mavi ve beyaz yakalı, gri çizgili uzun kollu gömlek.

Öneriler: Çok sayıda gömleğinin bulunması katılımcıya giyim konusunda çeşitlilik sağlamaktadır. Farklı kombinasyonlar ile, elde bulunan kıyafetler olduğundan daha fazla şekilde algılanmakta ve katılımcı kendisi daha özgüvenli hissedebilmektedir.

Ayakkabı: 5 çift.

- Katılımcı mevsim farkı gözetmeksizin ayakkabılarını her mevsim kullanmaktadır. Gardropta bulunan ayakkabılar; lacivert süet, siyah süet, kahverengi, bordo, siyahtır.

Öneriler: Katılımcı ayakkabıları takımlarına ve pantolonlarına uygun renklerde seçmektedir. Ancak kış mevsiminde bot giydiğini belirtmiştir. Bu durumun iş ortamı için uygun olmadığı kendisine anlatılmıştır.

Kravat: 10 adet.

- Kravatlardan beş tanesi düz, desensiz ve kırmızı, siyah, kahverengi, bordo, gümüşü gri renktedir.
- Kravatların diğer beş tanesinden ikisi sarı ağırlıklı hayvan desenli, bordo ağırlıklı hayvan desenli, sarı ağırlıklı eşya desenli ve siyah-bordo-gri-altın sarısı karışım desenlidir.

Öneriler: Katılımcı kravatlarını gerektiği durumlarda kişisel tarzını yansıtmak, gerektiği durumlarda ise, görünümüne resmiyet kazandırmak amacı ile kullanmaktadır. Bu nedenle düz ve desensiz tek renk kravatlar iş ortamında istenilen muhafazar görünümü yaratırken, desenli kravatlar üçüncü aşama değerlendirmeleri sonucunda önerilen iletişim tarzına uyan bir izlenim oluşturmaktadır.

Aksesuarlar: Aksesuarlar: Katılımcı aksesuar olarak bir tek saat kullanmaktadır. Tercih edilen saat metal sarı-beyaz karışımı kayışlardandır. Ancak katılımcı işinde yükselmeyi hedeflediğinden kendisine önerilen saat kayışı, klasik tarzda ve siyah (birinci tercih olmalıdır) ya da kahverengi deri olanlar olmuştur.

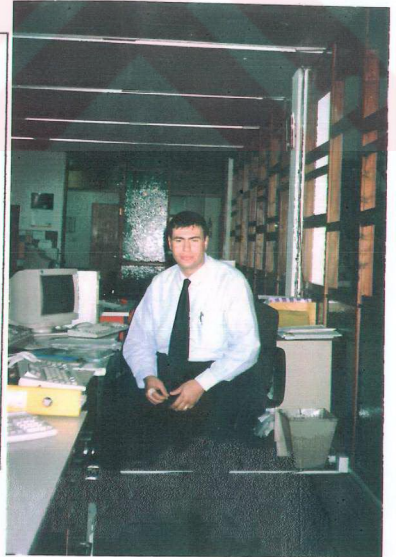
Gardrop yönetimi kapsamında bir sonraki adım katılımcıya uygun olan renklerin belirlenmesidir. Bu noktada katılımcının ten ve saç rengi gözönünde bulundurulmakta ve omzuna çeşitli renklerde kumaşlar konularak, en uygun renklerin hangilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar sonucunda İbrahim Özden Dincer için en uygun olan renkler; beyaz, bej ve lacivert tonları olarak belirlenmiştir. Katılımcı gardrobunda zaten mavinin tonlarına ve beyaza yer verdiğinden, giyim tercihinde uygun renkleri kullandığı ortaya çıkmış ve renk değişimi önerilmemiştir.

Gardrop yönetimi kapsamında yapılan son çalışma katılımcının stiline yönelik olmuştur. Yapılan stil analizi sonucunda katılımcının boyu ve kilosunu göz önünde bulundurarak, kendisinin daha önce bir stil analizi yaptığı ve gardrobunu bu şekilde biçimlendirdiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak katılımcının gardrop yönetimi açısından yeterli düzeyde uygulama gerçekleştirdiği ve bunu işinin bir parçası olarak gördüğü saptanmıştır.



İbrahim Özden Dincer için kişisel imaj danışmanlık çalışmasına başlanılmadan önce, kendisinin işe giydiği kıyafetleri ile bir fotoğrafı çekilmiştir. Bu fotoğrafta katılımcı kendi ten rengine uyan beyaz gömlek ve iş ortamları için uygun olan koyu renk bir pantolon giymektedir. Ancak kısa kollu gömlek ve beyaz çoraplar iş ortamları için uygun tercihler arasında yer almamaktadır. Buna ek olarak beden dili ile de iletişim tarzında ifade edilen baskın duyguları sözsüz olarak yansıtmaktadır.

İbrahim Özden Dincer'in kişisel imaj danışmanlık çalışması sonrası çekilen fotoğrafında yine kendisi ve iş ortamı için uygun renk seçimlerinden olan mavi renkte ve uzun kollu gömlek giymektedir. Beden dili dışavurumu olarak da daha az baskıcı görünmesine karşın bu kez omuzlarının çökük durması olumsuz bir izlenim yaratmaktadır.



## SONUÇ

Hayatın her alanında olduğu gibi değişim, etkisini iş dünyasında farklı şekillerde göstermektedir. Değişime uyabilmek için ürünlerin kalitesini artırmak, rakiplerden daha fazla satış gerçekleştirmek, örgütlerin yapılanmasını ya da kullanılan teknolojileri geliştirmek başvurulan çeşitli yollar arasında yer almakta, ancak yoğun rekabet ortamından başarı ile çıkmakta tek başlarına yeterli olamamaktadır. Örgütün çalışanları ve ürettiği ürün ile bir bütün olarak hedef kitesinin gözünde olumlu bir imajının olması bu noktada aranan unsurlardan birisi olmaktadır.

İmaj faktörü iş dünyasında örgütleri, markaları ya da kişileri birbirlerinden farklı kılmaya yardımcı olan bir konuyu oluşturmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında kısaca kurum imajını; bağlı olunan örgüte ilişkin iç ve dış hedef kitlenin gözünde oluşturulan bütünsel algı, marka imajı; üretilen mal ya da hizmetin hedef kitle üzerinde oluşturulan izlenim ve kişisel imajı, kim olunduğunu, yapılan işte ne kadar başarılı olunduğunu hedef kitleye aktaran yol olarak tanımlamak mümkündür.

Kurum imajı ve marka imajı üzerlerinde daha çok durulan ve akademik çalışmalara konu olan, imaj faktörünün bilinen iki yönünü oluşturmaktadır. Bu noktada kişisel imaj, diğer imaj türlerinden daha sonra inceleme konusu olan ve üzerinde akademik çalışmaların gerçekleştirilmediği bir alandır. Buna karşın kişisel imajın geçmişine bakıldığında 15. yüzyılda Shakespeare'in Othello adlı eserinde "imaj, imaj, imaj olamaz, imajımı kaybettim" şeklinde bir ifade kullanarak, o dönemde bile kişisel imajın kişiler açısından önem taşıyan bir konu olduğunu belirtmektedir. Tarih içinde önemi anlaşılmasına rağmen kişisel imaj konusuna dikkat edilerek, üzerinde profesyonel danışmanlık hizmeti sunma ve bu danışmanlık hizmetinden yararlanma 20.yüzyıla özgü bir çalışma olmuş ve kişisel imaj danışmanlığı 21. yüzyılın popüler meslekleri arasında yerini almıştır.



Kişisel imaj çalışmalarının akademik çalışmalara konu olmaması sorununa ek olarak karşılaşılan bir başka sorun; konun imaj faktörüne olduğu gibi bir önyargılı yaklaşımlarla karşı karşıya kalmasıdır. İmaj faktörüne ilişkin sahip olunan önyargılı yaklaşımda, imaj sahte ve yapay olanın yansıtılması olarak tanımlanırken, yine aynı tarz bir yaklaşımla kişisel imaj, sahte birtakım davranış kalıpları içine girilmesi ve bu kalıplar içinde gerçek olmayan izlenimlerin yaratılması şeklinde ifade edilmektedir. Oysa kişisel imaj, kişinin sahip olduğu fiziksel ya da psikolojik özellikleri değiştirme amaçlı değil, zaten varolan imajın daha etkili ve başarılı kullanımına yardımcı olmaya odaklanan bir çalışma alanıdır. Bu noktada gerçekleştirilmesi gereken kişisel imaj oluşum sürecinin basamaklarının sırası ile izlenmesidir.

Kişisel imaj oluşum sürecine, iki farklı yoldan geçerek başlamak mümkün olmaktadır. Belirtilen yollardan ilkinin çıkış noktasında kişisel imaj çalışmalarına katılmak isteyen kişinin, kendisine yönelik bir içsel bakış gerçekleştirerek, kendisini nasıl algıladığı, bir başka deyişle öz-imajını nasıl yorumladığı yer almaktadır. İkinci adım olarak kişinin çevresindeki kişiler tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı algılanan imaj olarak incelenmekte ve son aşama olan kişinin ulaşmayı istediği istenilen imaja ulaşması için öz-imaj ile algılanan imaj arasındaki uyum sağlanarak, eksik ya da düzeltilmesi gereken fiziksel ya da psikolojik yönler varsa bunların tamamlanması ya da değiştirilmeleri şeklinde yardımcı olunmaktadır. Kişisel imaj oluşum sürecinin ikinci başlama yolunda ise, profesyonel imaj danışmanlarının ele alış biçimi ile uygulanan, fiziksel özellikler, giyim, makyaj, kullanılan renkler vb. görsel unsurlar üzerinde yapılan ve algılanan imaja yönelik çalışmalar yer almaktadır.

Belirtilen iki kişisel imaj oluşum yolu arasından günümüzde yaygın olarak ikinci yani algılanan imaja yönelik olanın kullanılması, imaj konusunda yapılan eleştirilere neden olmakta ve konuya ilişkin sahip olunan önyargıları destekler şekilde olmaktadır. Çünkü başvurulan bu yol sayesinde kişisel imaj çalışmalarının sadece görsel olanın değiştirilmesi yönelik gerçekleştirildiği düşüncesi desteklenmekte ve yapılan olarak görülmektedir. Bu eleştirel yaklaşıma karşın kişisel imaj, birçok faktörün birleşmesiyle oluşmakta ve bunlar birarada uyum içinde bulunduğu sürece kişiler çevrelerinde etkili olarak nitelendirilen izlenim yaratabilmektedirler. Kişisel imajı oluşturan fak-

törler ise; kişi hakkında anlık değerlendirmeler sonucu oluşan ilk izlenimler, kişinin diğerleri ile kurduğu ilişkileri etkileyen sözel ve sözsüz alanlardaki iletişim becerileri, görünüm konusuna ilişkin kıyafet, kullanılan renkler ya da aksesuarlar konusunda düzenlemeler içeren dış konuşma ve kişilerarası iletişim açısından olduğu kadar kişinin kendisini tanıma aşamasında değer taşıyan sergilenen iletişim tarzları olarak sıralanmaktadır. Bu faktörlerin gözönünde bulundurulduğu kişisel imaj oluşum sürecinin ilk yolu ayrıca kişisel gelişim konusunda da yardımcı olması nedeni ile tercih edilmesi gereken yolu oluşturmaktadır.

Kişisel imaj çalışmalarına öz-imajın incelenmesi ile başlayan ilk yol seçildiğinde üzerinde durulması gereken konulardan birisi iletişim becerileri ve bunlar arasında ise sözsüz ve sözel iletişim becerileri olmaktadır. Sözsüz iletişim becerisinin kişisel imaj çalışmalarında taşıdığı önem, sözsüz iletişim yoluyla tek bir kelime sarfetmeden sözsüz mesajlar yardımı ile çevreye mesajların yollanabilmesi ve iş hayatının çeşitli aşamalarında örneğin bir görüşmeye katılarak ya da bir sunuş gerçekleştirilerek sözel becerilerin kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

İletişim becerileri arasında çoğu kez ikinci plana itilen sözsüz iletişim becerileri, kişisel imaj çalışmaları kapsamında özellikle ilk izlenimlerin oluşturulması, açık ve doğru bir biçimde duyguların aktarılması ile kişisel tarzın çevredekilere iletilmesi aşamalarında önemli rol üstlenmektedirler. Sözsüz iletişimi taşıdığı önem nedeni ile alt dallarına ayırarak incelenmelidir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında sözsüz iletişimin kendi içinde sessiz (beden dili), sesli (paralinguistik ya da dil-ötesi) ve nesnel iletişim olarak üç alt bölümde ele alınması gerekmektedir. Sessiz iletişim olarak adlandırılan beden dili çalışmaları kapsamında mimikler ve jestler üzerinde durularak, kişisel imajını geliştirmek, daha etkili bir hale getirmek isteyen kişilerin beden dilleri yardımı ile düşüncelerini ifade ederken bunları destekleyecek doğru beden dili dışavurumlarını kullanmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Benzer şekilde sesli iletişim üzerinde yürütülen çalışmaların yürütülmesi gerekirken bu da etkisini kişinin sözel becerilerini daha etkili kullanarak çevresinde yarattığı etkili kişisel imajı artırması olarak göstermektedir. Son olarak nesnel iletişimde yapılacak düzenlemeler sayesinde kişi, kişisel

imaj çalışmalarının görsel yönüne bir başka deyişle algılanan imajına yönelik gelişim kaydedebilmektedir.

Kişisel imaj kapsamında iletişim becerilerinin sözel yönü üzerinde de çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sözel beceriler başlığı altında sunuş becerileri ve görüşme becerilerinin geliştirilmesi de kişinin hem öz-imajına, hem de algılanılan imajına olumlu yansıma yapabilmekte ve istenilen imaja ulaşmasında destek olmaktadır. Belirtilen noktaların ışığında kişisel imaj oluşum süreci ve genel olarak kişisel imaj çalışmaları ilk izlenimler, iletişim tarzları, iletişim becerileri ve dış konuşma ile bir bütün halinde sürdürüldüğünde başarılı sonuçlar yaratabilmektedir.

Tezde sunulan kişisel oluşum sürecinin öz-imajın, algılanan imajın değerlendirilmesi ve istenilen imaja ulaşılması şeklinde belirlenen ilk yola temel teşkil etmesi ve örneklere açıklanması amacıyla, kişisel imaj danışmanlığı kapsamında üç örnek olay çözümlemesi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların iş ve özel ortamlarında kendileri ile konu hakkındaki düşüncelerini öğrenmeye yönelik konuşmalar yaparak, testler uygulayarak, yakın çevrelerindeki kişilerin görüşlerini alarak ve bu kişilere de katılımcıya ilişkin düşüncelerini öğrenmek amacı ile testler uygulanarak bir kişisel imaj danışmanlık çalışmasında izlemesi gereken yollar ortaya konmuştur.

Sonuç olarak herkesin çok çalıştığı ortamlarda artık gözeçarparlık ve imaj, Performanstan daha fazla önem taşımakta ve rekabet unsuru olarak görülmektedir. Böyle bir ortamda kişisel imajlarının çevresinde yarattığı etkinin nasıl olduğu konusunda fikir sahibi olmayan ya da konuya ilişkin düzenlemelere gitmeyen kişiler geri planda kalarak, istedikleri konulara gelemeyerek ya da işlerinden olarak bunun bedelini ödemek durumundadırlar.

## KAYNAKÇA

### A- TÜRKÇE KAYNAKLAR

#### 1. Türkçe Kitaplar

ANDREWS, Ted; **Renklerle Tedavi**, Çev. Aydın Arıtan, DBR Magazines, İstanbul, 2000.

BALTA PETEKOĞLU, Filiz; **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

BALTAŞ, Zuhal- BALTAŞ, Acar; **Bedenin Dili**, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.

BINGEMAN, Christine E.; **Etkili Sunuş** , Çev: Erhan Tuskan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti. Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:7, İstanbul, 1993.

BULUT, Mehmet Ali; **El ve Yüz Çizgilerinin Anlamı-Karakter Bilimi**, Tercüman Aile ve Kültür Kitaplığı Yayınları, İstanbul, 1988.

COOPER, Ken; **Sözsüz İletişim**, Çev: Tunç Yalkı, İlgı Yayıncılık ve Ticaret Limited Şirketi, Modern Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989.

CÜCELOĞLU, Doğan; **Yeniden İnsan İnsana** , 6. Baskı, Remzi Kitabevi, Evrim Matbaacılık, İstanbul, 1994.

ÇETİNKAYA, Yalçın; **Reklamcılık ve Manipülasyon**, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1992.

ÇOŞKUNER, Süreyya; **Renkler ve Kişiliğiniz**, Site Ofset, İzmir, 1995.

DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 3.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

- ERGİN, Akif; **Öğretim Tteknolojisi İletişim**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 1998.
- ERTEKİN, Yücel; **Halkla İlişkiler**, TODAİ Yayınları, 1995.
- FAST, Julius; **Beden Dili, Siz Sussanız da Bedeniniz Konuşur**, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- FAST, Julius; **Beden Diliniz Sizi Ele Veriyor**, Çev: Adalet Celbiş, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- GÖRGÜNAY KIRZIOĞLU, Neriman; **Giyim Sanatı ve Kişisel Görünüm (Sağlık ve Görgü Kurallarıyla)**, B.Y.Y., Ankara, 1992.
- GÜMÜŞ, Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:271, İşletme Dizisi No:33, İstanbul, 1997.
- HALE, Richard- WHITLAM, Peter; **İnsanları Etkileme Gücü**, Çev: Tarkan Topuzluoğlu, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- JAMES, Judi; **Beden Dili- Olumlu İmaj Oluşturma**, Çev: Murat Sağlam, ALFA Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- KARABULUT, Suat (Yayına Hazırlayan); AKM Araştırma Koordinasyon Merkezi, **Yönetimde 3 Boyut; Zaman- Toplantı-Stres Yönetimi**, Mega Basım A.Ş., İstanbul, B.Y.Y.
- KER-DİNCER, Müjde; **İş ve Sosyal Ortamlarda Kişisel İmaj**, 2. Baskı, ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- LINKEMER, Bobbi; **Profesyonel İmaj Yaratmak**, Çev. Nurdan Gülbilek, Cep Yönetim Dizisi:10, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1993.
- LINKEMER, Bobbi; **Etkili Özgeçmiş Yazma Teknikleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yayım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993.

- LITTAUER, Florence; **Kişiliğinizi Tanıyın**, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- LITTAUER, Florence; **Kişilik Bulmacası**, Çev: Demet Dizman, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- MACKAY, Ian; **Dinleme Becerisi**, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997.
- MACKAY, Ian; **Soru Sorma Sanatı**, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Yayınları, Ankara, 1997.
- MAITLAND, Ian; **Zamanınızı Yönetin**, Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti. Ankara, 1997
- MORIS, Desmond; **Sevmek Dokunmaktır**, 2. Baskı, Çev: E. Darıca, Sander Yayınları, İstanbul, 1980.
- NELSON, Robert B.- WALLICK, Jennifer; **Sunuş Yapma (Prezantasyon)**, Çev: E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- OKTAY, Mahmut; **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- ONARAN, Alim Şerif; **Dikkat! Vücudunuz Konuşuyor**, 2. Baskı, Akademi International Yayınları, İstanbul, 2000.
- ÖZER, A. Kadir; **İletişimsizlik Becerisi**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1996
- PEASE, Allan; **Beden Dili**, Çev: Yeşim Özben, Rota Yayıncıları, Siyah Beyaz Serisi, İstanbul, 1997.
- SAMPSON, Eleri; **İmaj Faktörü**, Çev: Hakan İlgün, Bireysel Yatırım Dizisi:6, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.

- SAYERS, Fran- BINGAMAN, Christine E.- GRAHAM, Ralph- WHEELER, Mardy;  
**Yöneticilikte İletişim**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, Kişisel Gelişim  
ve Yönetim Dizisi:6, İstanbul, 1993.
- SCHOBER, Otto; **Beden Dili (Davranış Anahtarları)**, Çev: Süeda Özbent, 2.Baskı,  
Arion Yayınevi, İstanbul, 1995.
- SHAPIO, Mo; **Bir Haftada Başarılı İş Görüşmeleri**, Çev: Füsun Kürüm, İnkılap  
Kitabevi, İstanbul, 1997.
- SUN, Howard- SUN, Doroty; **Renginizi Tanıyın**, Çev: Tuğrul Ökten, Arıtan  
Yayınevi, İstanbul, 1994.
- THORNTON, Paul B.; **İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler**, Çev: Elif Topçugil,  
Form Yayınları, İstanbul, 1995.
- THOURLBY, William; **Güçlü ve Başarılı Bir İnsan Olmak**, Çev: Elif Topçugil,  
Form Yayınları, İstanbul, 1994.
- ULKAT, Gül; **Konuşmalar: Betül Mardin, Değerli Dostum**, Sanimat Ltd, İstanbul,  
1995.
- WEBSTER, Richard; **Feng Shui**, Çev: Seda Toksoy, Ötesi Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- WEISS, Donald H.; **Görüşme Teknikleri**, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım  
Tanıtım, İstanbul, 1993.
- YAZICI, İsmet; **Kitle İletişiminde İmaj**, Bilim Yayınları, İstanbul, 1997.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk; **İkna Edici İletişim**, T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim,  
Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 94, Eskişehir,  
1994.
- YÜKSEL, Ahmet Haluk; **İkna ve Konuşma**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim  
Fakültesi Yayınları No: 411, Eskişehir, 1996.

ZIELKE, Wolfgang; **Sözsüz Konuşma**, Çev: Esat Nermi, Say Yayıncılık, İstanbul, 1993.

ZILLIOĞLU, Merih; **İletişim Nedir?**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.

ZILLIOĞLU, Merih- YÜKSEL, Ahmet Haluk; **İletişim Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi  
Ön Lisans Programı, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 739, Açıköğretim  
Fakültesi Yayın No: 369, 1994.

## 2. Türkçe Makaleler

AKBAY, Sibel; “İş Görüşmesinin On Altın Kuralı”, **Radikal**, 27 Ocak 1997.

AKBULUT, Süheyla; “Cilalı İmaj Devrinde Kıyafet Motifi”, **Macro Economy**,  
İstanbul.No: 64, Şubat 2000.

KER, Müjde; “Profesyonel İmajın Önemi”, **MediaCat**, Ankara, Yıl:4, Sayı:26, Mart  
1997.

KER, Müjde; “İletişimin Sessiz Yönü: Sözsüz İletişim”, **MediaCat**, Mart 1998.

KER, Müjde; “ Müşterilerle Etkin İletişim Kurmak”, **Babıali Magazin**, Yıl:9,  
Sayı:107, Mayıs 1998.

KER, Müjde; “Türkler Dokunmayı Seviyor”, **Gazete Ege**, Objektif Eki, 13 Ağustos  
1998.

KER, Müjde; “Profesyonel İmaja Doğru İlk Adım”, **Media Cat**, Pazarlama İletişimi  
Dergisi, Yıl: 6, Sayı:44, Eylül 1999.

KER, Müjde; “Başarılı Sunumların Çıkış Noktası”, **MediaCat Yazarlarından Her  
Yönüyle Pazarlama İletişimi**, MediaCat Kitapları, Kapital Medya Hizmetleri  
A.Ş. 2000.

KILIÇOĞLU, Ebru; “Görünüş Acil Servise”, **TopSante**, Aralık 1997.



TOLANGÜÇ, Ahmet; “Tanıtım ve İmaj”, **Anatolia, Turizm-Çevre ve Kültür Dergisi**, Yıl:3, Sayı:27-28, Mart-Nisan 1992, Ankara.

TOPSÜMER, Füsün; “Kurum Kimliği Oluşturma Gereği”, **Düşünceler**, E.Ü.B.Y.Y.O. Dergisi, İzmir, Sayı: 5, 1991.

TORLAK, Ömer; “Pazarlama Yönetiminde Toplumsal ve Kurumsal Kültürün Yeri ve Önemi”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı:51, Mayıs-Haziran 1995.

OKAY, Ayla; “Marka ile Kurum İmajı Arasındaki Bağlantı ve İmaj Transferi”, **İletişim**, Gazi Üniversitesi Dergisi, Ankara, Bahar 99/2.

OKAY, Aydemir; “Kurum Kimliği ve Kurum İmajı”, **MediaCat**, Ankara, Ağustos 1999.

ŞİVE, Ozan Çağım; “Görüşme Teknikleri”, **Human Resources**, Yıl:1, Sayı:10, Ağustos 1997.

YÜNCÜOĞLU, Ersoy; “Bir Kadın Dört İmaj”, **Milliyet Gazetesi Vitrin Eki**, 6 Haziran 1998.

\_\_\_\_\_, “Kuşan Bedenler”, **Capital**, Yıl:5, Sayı:3, Mart 1997.

\_\_\_\_\_, “Ses Tonunun Önemi”, **Radikal**, 29 Haziran 1997.

\_\_\_\_\_, “İş Kadını Nasıl Giyinmeli?”, **Radikal Gazetesi**, 6 Ağustos 1997.

\_\_\_\_\_, “Görüşme Odası Nasıl Olmalı?”, **Radikal**, 30 Eylül 1997.

\_\_\_\_\_, “Aday Personel ile Mülakat”, **Radikal**, 20 Ekim 1997.

\_\_\_\_\_, “Renkler ve Ruh Hali”, **Posta**, 27 Ekim 1997.

\_\_\_\_\_, “Görüşmede Altı Adım”, **Radikal**, 4 Kasım 1997.

\_\_\_\_\_, “İş Yaşamında Ses Tonunun Önemi”, **Radikal**, 13 Kasım 1997.

\_\_\_\_\_, “Özgeçmiş Nasıl Görünmeli”, **Radikal**, 30 Aralık 1997.

\_\_\_\_\_, “Bir Reklamcılık Töreni: Prezantasyon”, **MediaCat**, Yıl:5, Sayı:36, Ocak 1998.

## B- İNGİLİZCE KAYNAKLAR

### 1. İngilizce Kitaplar

BERKO, Roy M.- WOLVIN, Andrew D.- WOLVIN, Darlyn R.; **Communicating: A Social and Career Focus**, 4<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.

DE MENTE, Boye; **Face Reading For Fun & Profit**, Dell Publishing Co., New York, 1969.

DE VITO, Joseph A.; **The Interpersonal Communication Book**, 7<sup>th</sup> Edition, HarperCollinsCollegePublishers, New York, 1995.

DODD, Carley H.; **Dynamics Of Intercultural Communication**, 2<sup>nd</sup> Edition, Wm. C. Brown Publishers, Iowa, 1987.

JEFKINS, Frank; **Public Relations**, 2<sup>nd</sup> Edition, M&E Handbooks, Great Britain, 1983.

LAMBERT, David- The Diagram Group; **Body Language**, Harper Collins Publishers, London. 1996.

MANDEL, Steve; **Effective Presentation Skills**, Revised Edition, Crisp Publications, 1993.

MATHER, Diana; **ImageWorks For Men**, Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996.

MATHER, Diana; **ImageWorks For Women**, Thorsons An Imprint of HarperCollins Publishers, London, 1996.

MOLLOY, John T.; **(The New) Dress For Success**, Warner Books, New York, 1984.

MOLLOY, John T.; **The Women's Dress For Success**, Warner Books, New York, 1984.

REECE, Barry L.- BRANDT, Rhonda; **Effective Human Relations in Organizations**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.

TACK, Alfred; **How To Overcome Nervous Tension And Speak Well In Public**, Cedar Books, Great Britain, 1995.

YAPP, Nicolas; **Debrett's Guide to Business Etiquette**, Headline Book Publishing, Great Britain, 1994.

## 2. İngilizce Makale

FURNHAM, Adrian; "Gesture Politics", **People Management**, Vol.5, Issue 6, 03/25/99.

## C- DİĞER KAYNAKLAR

### 1. İnternette Makaleler

ANTION, Tom; "Harnessing The Power Of Body Language Part 1", <http://www.salesdoctors.com>, 2 Kasım 1997.

ANTION, Tom; "Stage Fright Strategies", <http://www.antion.com/articles/room.htm>, 20 Nisan 1998.

ANTION, Tom; "Pre-Planned Ad-Libs Let You Be Spontaneous", <http://www.salesdoctors.com>, 20 Temmuz 1998.

- ANTION, Tom; "Room Set-Up For Maximum Mirth", <http://www.antion.com/articles/room.htm>, 17 Nisan 1999.
- ANTION, Tom; "Persuasive Speaking's Role On Your Sales" <http://www.salesdoctors.com>, Mayıs 1999.
- BLY, Amy- BLY, Robert W.; "Listening Skills" <http://www.commerce.cocordio.ca.com/>, Mart 1997.
- BRODY, Marjorie; "How I Create and Give a Sales Presentation", <http://edge.org/resource/document/htmldocs/8815.htm>, Haziran 1998.
- BRODY, Marjorie; "How I Develop Powerful Presentation Skills", <http://edge.lowe.org/resource/document/htmldocs/6408.htm>, Haziran 1998.
- BRODY, Marjorie; "Don't Let Your Body Language Stop A Sales Presentation", <http://www.salesdoctors.com>, 8 Mart 1999.
- CONNOR, Tim; "The Vocabulary Of Sales Body Language", <http://www.salesdoctors.com>, 10 Mayıs 1998.
- FIELD, Shelly; "Image Consulting Service", <http://www.imagegroup.com.au/consulting.htm>, Şubat 2000.
- HOGAN, Kevin; "Can You Hear Your Body Talk?", <http://www.kevinhogan.com/hearbody.htm>, Mayıs 2000.
- LEEDS, Dorothy; "Positive Body Language: Increase Your Sales Without Saying A Word", <http://www.salesdoctors.com>, 21 Haziran 1999.
- SMITH, Matthew J.; "Chapter 13: Peparing for Public Presentation", <http://oak.cats.ohiou.edu/~dewire/ppp.html>, 21 Ocak 1997.
- VIK, Grethen N.; "Starting Successfully: How to Begin a Presentation", <http://www.presentersuniversity.com/Courses/courses.cfm?RecordID=26>, Eylül 1996.

WILDERMAN, Terry Marquez; "What is Image?", <http://www.imageplus.com/home.htm>, Ağustos 1997.

WILDERMAN, Terry Marquez; "How Important is My and My Company's Image", <http://www.image-plus.com/home.htm>, Ağustos 1997.

\_\_\_\_\_, "The Body Works", <http://www.phoenixcentre.com/bodywork/bodylanguage1.htm>, Nisan 1994.

\_\_\_\_\_, "Body Language", <http://members.aol.com/katydidit/bodylang.htm>, Temmuz 1995.

\_\_\_\_\_, "The Image You and Your Organization Present", <http://tregistry.com/busprof.htm>, Mayıs 1996.

\_\_\_\_\_, "Professional Image", <http://www.pertinent.com/pertinfo/business.htm>, Temmuz 1996.

\_\_\_\_\_, "Eight Steps to Effective Presentation", <http://www.gsu.edu/~bcphgn/helpdocs.html>, 5 Eylül 1996.

\_\_\_\_\_, "Aesthetics", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/o3-14.html>, Kasım 1996.

\_\_\_\_\_, "Kinesics", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/0307.html>, Kasım 1996.

\_\_\_\_\_, "Haptics", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lesson03/03-06.html>, Kasım 1996.

\_\_\_\_\_, "Height", <http://online.usu.edu/classes/comm499/lessons03/03-5.html>, Kasım 1996.

\_\_\_\_\_, "Corporate Services", <http://dressingwell.com/proimage.htm>, Ağustos 1997.

- \_\_\_\_\_, "We Offer Certified Career Training", <http://webhome.indirect.com/~kbrunger/training.html>, Ocak 1998.
- \_\_\_\_\_, "Eye Contact", <http://www.chosun.ac.kr/>, Mayıs 1998.
- \_\_\_\_\_, "Presenting a Presentation to be Remembered", <http://www.mindtools.com/goodpres.html>, 14 Ekim 1998.
- \_\_\_\_\_, "Image Consulting", <http://www.careertrack.com>, 28 Kasım 1998.
- \_\_\_\_\_, "Interviews", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/c8frame.htm>, 11 Ocak 1999.
- \_\_\_\_\_, "Virtual Closet", <http://www.womenswire.com>, 21 Haziran 1999.
- \_\_\_\_\_, "Harmony Image", <http://www.createimageharmony.com/>, Ekim 1999.
- \_\_\_\_\_, "Presenting Yourself- Résumé", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/c7aframe.html>, 15 Haziran 2000.
- \_\_\_\_\_, "Universal Talking: Body Language", <http://www.np.edu.sg/classnotes/html>, t.b.d.
- \_\_\_\_\_, "Week 12-13: Understanding Nonverbal Communication", <http://www.np.edu.sg>, t.b.d.
- \_\_\_\_\_, "Presentation Skills", <http://spider.hcob.wmich.edu/~bowman/present.html>, t.b.d.

## 2. El Kitapları

HARTMAN, Taylor; **Renklerin Dili (El Kitabı)**, Çev. Elle dergisi yazarları, Eylül 1999.

LATİF, Hasan; **İş Bulma Stratejileri (El Kitabı)**, Ekonomist, 25 Ocak 1998.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 1 (El Kitabı), **Kariyer Dünyası**, Nisan 1998.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 2 (El Kitabı), **Kariyer Dünyası**, Mayıs 1998.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, Yöneticilere Özel Etkili Mülakat Teknikleri Bölüm 3 (El Kitabı), **Kariyer Dünyası**, Haziran 1998.

### **3. Seminer Notu**

TANYERİ, Mustafa; "Global Rekabet Ortamlarında Firmaların İmaj Geliştirilmesi", 2. **Halkla İlişkiler Mesleği Semineri Tanıtım Günleri**, İzmir, 24 Nisan 1996.

### **4. Ders Notu**

YÜCE, Uğur; **İkna Edici İletişim Ders Notları**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

## ÖZGEÇMİŞ

10.04.1970 Urla-İzmir doğumluyum. İlköğrenimimi 1981 yılında İzmir Gazi İlkokulu'nda, orta ve lise öğrenimimi 1988 yılında Özel İzmir Amerikan Kız Lisesi'nde tamamladım.

1988 yılında Ege Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Halkla ilişkiler ve Tanıtım Bölümünü kazandım ve 1992 yılında okul ve bölüm birincisi olarak mezun oldum. Aynı yıl Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilimdalı'nda açılan yüksek lisans programına katılmaya hak kazandım. "Dünya'da ve Türkiye'de Baskı Grupları, Lobicilik Faaliyetleri ve Halkla İlişkiler Açısından Önemi" adlı yüksek lisans tezimi 1995 yılında kabul edildi. 1995 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilimdalı'nda açılan doktora programına katılmaya hak kazandım.

1994 yılında açılan araştırma görevlisi sınavlarını kazandım ve halihazırda Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı'nda öğretim elemanı olarak görev yapmaktayım.

Akademik çalışmalarım kapsamında lobicilik, örgütsel iletişim, kişisel imaj, iletişim becerileri, sözsüz iletişim konularında sayısı 60'ı bulan makaleler çeşitli dergi ve gazete-lerde yayımlandı. Çeşitli kamu kurum ve kuruluşu ve özel sektöre yönelik olarak halkla ilişkiler, iletişim becerileri, sözsüz iletişim ve kişisel imaj konularında 30'u aşkın seminer ve konferansa konuşmacı olarak katıldım. Ankara'da 2000 yılında düzenlenen Birinci Ulusal İletişim Sempozyumunda "Lobicilik Çalışmalarını Başarıya Ulaştıran Çalışma: Halka Dayalı Lobicilik" başlıklı bir bildiri sundum. 1998 yılında yayınlanan ve 2000 yılında ikinci baskısını yapan "İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj" ve 1999 yılın-



da yayınlanan “Lobicilik” adlı iki kitabım mevcuttur. Ortak eser olarak yayınlanan “Halka İlişkiler Yönetimi” adlı ders kitabında “Halkla İlişkiler Yönetiminde İletişim” başlıklı bölümü yazdım. “Halkla İlişkiler, Reklamcılık ve Ötesi” ve “Her Yönüyle Pazarlama İletişimi” adlı iki derleme eserde makalelerim yer aldı. Halihazırda Milli Eğitim Bakanlığı Kız Teknik Liselerinde okutulmak üzere “İnsan İlişkileri” adlı ders kitabının yazım aşamasındayım.

Evliyim ve birbuçuk yaşında bir kız çocuk annesiyim.



TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 466

TEZİN KONUSU (KONULARI): Kişisel imaj kavramını açıklayarak, kişisel imaj çalışmalarına temel oluşturacak bir kişisel imaj oluşum süreci modeli oluşturmaktır. Bu doğrultuda kişisel imajın unsurları olan ilk izlenimler, iletişim tarzları, dış konuşma (görünüş) ve iletişim becerileri (sözsüz ve sözel) incelenmiştir.

**TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:**

1. İmaj Faktörü
2. İmaj Türleri
3. Kişisel İmaj
4. Kişisel İmaj Oluşum Süreci
5. İlk İzlenimler

**Başka Anahtar Kelimeler:** İletişim Tarzları, İletişim Becerileri, Dış Konuşma (Görünüş), Gardrop Yönetimi, Sözsüz İletişim, Sessiz İletişim (Beden Dili), Mimikler, Jestler, Sesli İletişim (Paralinguistik), Nesnel İletişim, Sunuş Becerisi (Prezantasyon), Görüşme Becerisi.

**İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:**

1. Image Factor
2. Image Types
3. Personal Image
4. Personal Image's Building Process
5. First Impressions

**Başka Anahtar Kelimeler:** Communication Styles, Communication Skills, Surface Language, Gardrobe Engineering, Nonverbal Communication, Body Language, Mimics, Gestures, Paralinguistics, Artifacts, Presentation Skills, Interviews.

1. Tezinden fotokopi yapılmasına izin veriyorum. [ ]
2. Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir. [X]
3. Kaynak gösterilmek şartıyla tezinin tamamının fotokopisi alınabilir. [ ]

Yazarın İmzası



Tarih

8.9.2000



## TEZ ÖZETİ

“İş Dünyasında Kişisel İmajın Yeri ve Önemi” başlıklı doktora tezinde amaçlanan; yanlış anlaşılan ve konuya ilişkin hatalı uygulamaların gerçekleştirildiği kişisel imaj çalışmalarına ışık tutarak, konu ile ilgilenen kişilerin hangi konulara dikkat etmeleri gerektiğini ortaya koymaktır.

Bu amaç çerçevesinde hazırlanan tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde imaj faktörü tanımlanmakta, imaj türleri olan kurum, marka ve kişisel imaja değinilmekte, imaj oluşum sürecinde kurum ve marka imajları incelenmekte, kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin bir model sunulmakta, kişisel imajın oluşumunda rol oynayan ilk izlenim, iletişim becerileri, iletişim tarzları ve dış konuşma (görünüş) gibi etmenler üzerinde durulmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde iletişim becerileri arasında yer alan ve kişisel imaj çalışmaları kapsamında incelenmesi gereken sözsüz iletişim becerilerine değinilmektedir. Bu doğrultuda sözsüz iletişim kavramı tanımlanmakta, alt dalları belirtilmekte ve bu alt dallardan olan sessiz iletişim (beden dili), sesli iletişim (paralinguistik, dil-ötesi) ve nesnel iletişim konuları üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde kişisel imaj çalışmalarında önem taşıyan sözel iletişim becerilerinden sunuş ve görüşme becerileri ele alınmaktadır. Bu yönde sunuş becerisi tanımlanmakta, sunuş türleri incelenmekte, başarılı sunuşlar için gereken planlama ve hazırlanma aşamaları açıklanmaktadır. Görüşme becerisi kapsamında ise, görüşmelerin tarafları, görüşmenin aşamaları ve türleri vb. konular irdelenmiştir.

Tezin dördüncü bölümünde kişisel imaj oluşum sürecine ilişkin ortaya konan model çerçevesinde iş dünyasından üç katılımcının yardımı ile tezde savunulan noktaların doğruluğunu desteklemek amacıyla örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

## ABSTRACT

In the "Personal Image's Role and Importance in Business World" named doctorate thesis, the main aims are to clarify the misunderstandings and correct the wrong usages of personal image studies in the business area.

To reach these aims, thesis contains four main sections. In the first section; the image factor and the subtypes of image are defined, image building process is discussed and a new model of personal image building process is offered, subjects such as first impressions, communication skills, communication styles and surface language (appearance) which influence personal image building process are explained.

In the second section of the thesis, nonverbal communication skills are discussed due to their importance in the personal image building studies. According to nonverbal communication's role in the personal image building process; nonverbal communication and the subtypes such as body language, paralinguistic and artifacts are explained.

In the third section presentation and interview skills are defined, their main types are explained and the ways to succeed in them are discussed under the name of verbal communications' role in personal image studies.

In the last section, three case studies are made to support the new model of personal image building process which was presented in the first section.