

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**LİDERLERİN SÖZSÜZ İLETİŞİM VE İMAJININ,
ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TARZI ALGISI VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Çağrı KILIÇ

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**LİDERLERİN SÖZSÜZ İLETİŞİM VE İMAJININ,
ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TARZI ALGISI VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Çağrı KILIÇ

Öğrenci No:

17550788026

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum '**Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12/02/2020

Çağrı KILIÇ



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/01/2020

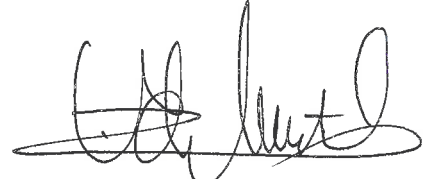
Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 17550788026 numaralı **Çağrı KILIÇ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/01/2020 tarih ve 2020/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Erkut AKKARTAL
(Yeditepe Üniversitesi)



ÜYE

Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Çağrı KILIÇ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2020
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Sözsüz İletişim, İmaj, Lider, Lider İmajı, Lider Algısı, İş Performansı

ÖZ

LİDERLERİN SÖZSÜZ İLETİŞİM VE İMAJININ, ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TARZI ALGISI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışma hayatımız sürekli değişken veriler ve büyümeyi hedefleyen bir arzu üzerine kuruludur. Şirket gelişiminin gerçekleşmesi için teknolojilere veya yeteneklere ihtiyaç vardır. Fakat asıl ihtiyaç olan ise teknolojiler ve mükemmel yetenekler arasında unutulup giden iletişimdir. İletişim becerisine sahip olan bireyler veya yöneticiler her zaman hem kurumunu hem de kendilerini bir adım öne atacaktırlar. İletişim denildiğinde sadece sözler ve yazılardan bahsetmek iletişim eksikliğine bir kanıt olacaktır. Gerek sosyal hayatımızda gerek çalışma hayatımızda sözsüz iletişimi çoğu zaman görmezden gelir ve bunları analiz etmeyi es geçeriz. Fakat sağlıklı iletişim kurmak için sözlerden çok ses tonu, yüz ifadeleri ve beden hareketleri de iletişim kaynakları olarak kullanılmaktadır. Aslında sözler ve yazılardan daha çok doğal anlamlar çıkarılabilecek sözsüz iletişim kaynağı, bu çalışmanın ana temalarından biri olmuştur.

Sözsüz iletişimin insanlarda bıraktığı izleri analiz etmek içinde imaj kavramının önemine bu araştırma dikkat çekilmiştir. Araştırma kısmında ise bu yönde analizler yapılmıştır. Özel sektör çalışanları üstünde araştırma yapılmıştır. Çalışanların bu durumlardan ne denli etkilendiği ve bu etkilerin neler olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır. Çalışmanın amacı günlük hayatta çok fazla dikkat edilmeyen bu etkilere dikkat çekmek olmuştur. Bu bilgiler ışığında özel sektör çalışanlarının bağlı oldukları liderlerin sözsüz iletişim ve imajlarının, çalışanların iş performansları ve liderlik tarzlarına ne denli etki ettiğini tespit etmek hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda üç bölüm teorik araştırma bir bölüm alan araştırması yapılmıştır.

Name and Surname : Çağrı KILIÇ
Supervisor : Assist.Prof. Dr. Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ
Degree and Date : Master, 2020
Major : Human Resources and Organizational Transformation
Key Words : Nonverbal Communication, Image, Leader, Leader Image,
Leader Perception, Business Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF NONVERBAL COMMUNICATION AND IMAGE OF LEADERS ON EMPLOYEE LEADERSHIP STYLE PERCEPTION AND JOB PERFORMANCE: A RESEARCH ON PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

Our working life is based on ever-changing data and a desire to grow. The realization of this desire and development requires enormous technologies or excellent capabilities. But what is really needed is forgotten communication between gigantic technologies and excellent capabilities. Individuals or managers who have the ability to communicate will always take their organization and themselves one step forward. If the meaning of communication is known only as words or writings, this will in fact be evidence of lack of communication. In both our social and working lives, we often ignore non-verbal communication and we refuse to analyze them. But, in order to establish healthy communication, voice tone, facial expressions and body movements are used as sources of communication rather than words. Non-verbal communication elements can be derived from natural meanings rather than words and writings. Therefore, it has become one of the main themes of this study.

This research has drawn attention to the importance of the concept of image in analyzing the traces of non-verbal communication in humans. In the research part, analyzes were made in this direction. Research was conducted on private sector employees. It has been tried to understand how the employees are affected by these situations and what these effects are. The aim of the study was to draw attention to these effects which are not paid much attention in daily life. In parallel, it has been investigated how it changes in demographic characteristics. In the first three sections, literature research was conducted. In line with the aim of the study, the literature was searched and the theoretical part was formed. In the last part, the data obtained from the research are evaluated.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE ALGI

1.1. Algı Kavramı ve Algılama Süreci.....	3
1.2. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler.....	4
1.3. Algı Türleri.....	5
1.3.1. Simgesel Algı	6
1.3.2. Görsel Algı	7
1.3.3. Duygusal Algı.....	8
1.3.4. Seçici Algı	9
1.4 Sosyal Algı ve İzlenim Oluşturma Kavramları.....	9
1.5. Algı Yönetimi.....	10
1.5.1. İzlenim Oluşturma	13
1.5.2. İzlenim Yönetimi ve Sosyal Görünüş Kaygısı	14
1.6. Önyargı ve Ayrımcılık Kavramları	15
1.7. İzlenim Yönetimi	17
1.8. Ön Yargı.....	21
1.9. Ayrımcılık	22
1.10. Liderlik Kavramı	25
1.10.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	26
1.10.2. Liderlerin Fiziksel Özellikleri	29
1.11. Lider ve Yönetici Farkı	31
1.12. Liderlik Tarzları	34
1.12.1. Karizmatik Lider	35
1.12.2. Transaksiyonel Liderlik.....	36

1.12.3. Transformasyonel Liderlik	36
1.12.4. Hümanist (Babacan) Liderlik	36
1.12.5. Süper Liderlik	37
1.12.6. Vizyoner Liderlik	37
1.12.7. Stratejik Liderlik.....	38
1.12.8. Otantik Liderlik	38
1.12.9. Entelektüel Liderlik	39
1.12.10. Serbest Liderlik	39
1.12.11. Hizmetkar Liderlik	40
1.13. Birinci Bölüm Değerlendirmesi	41

İKİNCİ BÖLÜM

İMAJ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM

2.1. İmaj Kavramı	42
2.2. İmaj Oluşturulması.....	43
2.3. İmaj Öğeleri	45
2.4. İmaj Türleri	46
2.4.1. Kişisel İmaj.....	46
2.4.2. İstenilen İmaj	49
2.4.3. Algılanan İmaj	49
2.4.4. Pozitif İmaj	50
2.4.5. Negatif İmaj	50
2.4.6. Ayna İmajı	50
2.4.7. Mevcut İmaj.....	51
2.5. Sözsüz İletişim	51
2.5.1. Sözsüz İletişimin Fonksiyonları	53
2.5.1.1. Tamamlama Fonksiyonu.....	53
2.5.1.2. Çelişme Fonksiyonu	54
2.5.1.3. Tekrarlama Fonksiyonu	55
2.5.1.4. Düzenleme Fonksiyonu	55
2.5.1.5. Yerine Geçme Fonksiyonu	55
2.6. Beden Dili	56

2.6.1. Beden Dili ve İletişimde Önemi	57
2.6.2. İş Hayatında Beden Dili	58
2.6.3. Jest ve Mimikler	59
2.6.4. Yüz İfadeleri, Gözler ve Bakışlar	60
2.6.4.1. İş Bakışı	61
2.6.4.2. Sosyal Bakış.....	62
2.6.4.3. Mahrem Bakış.....	62
2.6.4.4. Yan Bakış.....	63
2.7. Vücut Hareketleri	63
2.8. İnsanlar Arasındaki Mesafe.....	65
2.9. Ses Tonu.....	65
2.10. Kıyafet.....	66
2.11 . İkinci Bölüm Değerlendirmesi.....	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI VE MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı.....	68
3.2. İçsel Motivasyon	68
3.3. Dışsal Motivasyon.....	69
3.4. Motivasyonsuzluk	70
3.5. Motivasyon Teorileri.....	71
3.5.1. Kapsam Teorileri	71
3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	71
3.5.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	72
3.5.1.3. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi	72
3.5.1.4. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	72
3.5.2. Süreç Teorileri	73
3.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	73
3.5.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	74
3.5.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	74
3.5.2.4. Davranışsal/Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	74
3.6. İş Performansı	75

3.6.1. Görev Performansı.....	76
3.6.2. Bağlamsal Performans.....	76
3.7. İş Motivasyonu ve İş Performansı İlişkisi.....	77
3.8. İş Performansı Değerlendirmesi.....	79
3.9. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri	80
3.9.1. Geleneksel Yöntemler	81
3.9.1.1. Derecelendirme Yöntemi.....	81
3.9.1.2. Grafik Derecelendirme Ölçekleri.....	81
3.9.1.3. Öyküleyici Yazı Yöntemi	81
3.9.1.4. Kritik Olay Yöntemi	81
3.9.2. Modern Yöntemler	82
3.9.2.1. Hedeflere Göre Yönetim.....	82
3.9.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri.....	82
3.9.2.3. Yöneticilerle Değerlendirme.....	82
3.9.2.4. 360 Derece Değerlendirme	83
3.10. Üçüncü Bölüm Değerlendirmesi.....	83

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
4.2. Güvenilirlik Analizi	87
4.3. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri.....	87
4.4. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine göre normallik testi değerleri	89
4.5. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Bulgular	90
4.5.1. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine-Alt Boyutlarına Ait Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları.....	90
4.5.2. Katılımcılar için Bağımsız t-testi (cinsiyetlerine göre)	91

4.5.3. Katılımcılar için ANOVA testi (yaşa göre).....	92
4.5.4. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine Göre Tukey Testi (yaşlarına göre).....	93
4.5.5. Katılımcılar İçin ANOVA Testi (Eğitim Durumuna Göre)	94
4.5.6. Katılımcılar İçin ANOVA Testi (Hizmet Süresine Göre).....	95
4.6. Korelasyon Analizi.....	95
4.7. Regresyon Analizi	97
4.8 Araştırma Metodolojisi	98
4.8.1 Araştırmanın Amacı	98
4.8.2 Araştırma Modeli.....	99
4.8.3 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	99
SONUÇ	101
KAYNAKÇA	105
EKLER	112
Ek-1: Anket Formu.....	112

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Lider ve Yönetici Farkı.....	32
Tablo 2. Yönetici ve Lider	33
Tablo 3. Lider Davranışı ve Lider Olmayan Davranış.....	34
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 5. İfadelerin Frekans Değerleri	85
Tablo 6. Cronbach'ın Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Durumları	87
Tablo 7. Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri.....	88
Tablo 8. Normallik Testi Değerleri.....	89
Tablo 9. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Bulgular	90
Tablo 10. Katılımcılar için Bağımsız t-testi (cinsiyetlerine göre).....	91
Tablo 11. Tukey Testi (yaşlarına göre)	93
Tablo 12. Ölçek için Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 13. Korelasyon Analizi	96
Tablo 14. Regresyon Analizi(İmaj/Algı)	97
Tablo 15. Regresyon Analizi(İmaj/Performans)	97
Tablo 16. Çoklu Regresyon Analizi(İmaj/Algı-Performans).....	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Yüz İfadeleri.....	60
Şekil 2. İş Bakışı.....	61
Şekil 3. Sosyal Bakış	62
Şekil 4. Mahrem Bakış	62



GİRİŞ

İnsan olmamızın ilk koşulu herkes tarafından bilindiği üzere iletişim kurmaktır. İnsan yapısı gereği iletişim kurmaya muhtaç bir konumdadır. İnsanlarda değişkenlik gösterse de er ya da geç iletişim kurma isteği hepimize uğrayacaktır. İnsanlarda iletişime muhtaç olma eşiği değişkenlik gösterse dahi sonunda ulaşacağımız nokta bellidir. İnsan bire bir veya topluluklarla iletişim kurma yeteneğine sahiptir. Hatta insanlarla kendileriyle bile iletişim kurabilirler. Bu sebeple kurumlar, kendileriyle ve çevresindekilerle iyi iletişim kurabilen insanlardan oluşan topluluklar yaratma hedefiyle her zaman yaşamlarına devam ederler. Bu hedef kurumların maddi ve manevi değerleri için oldukça önemlidir. Dolayısıyla maddiyatı da maneviyatı da dolaylı olarak etkileyen şey iletişimdir. Bu çalışmanın asıl amacı da iletişim içinde yer alan asıl süper kahramanın sözsüz iletişim olduğunu göstermektir.

Yukarıda ilk paragrafta bahsedilen topluluğun bir araya gelmesi için de sözsüz iletişim unsurlarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ses tonu, beden dili ve yüz ifadelerinin farkındalığının yaratılması oldukça önemlidir. Araştırmacıların ortak görüşünün başarıya ulaşmak için örgüt iletişimin en temel unsur olduğunu paylaştıkları görmekteyiz. Yöneticileriyle iyi ve şeffaf iletişim kuran bireylerin her zaman daha verimli çalıştığı varsayılmaktadır.

Bütün bu bilgiler ışığında iletişimin çalışan performansına direkt veya dolaylı etkide bulunacağı ön görebiliriz. İnsan emek gösterdiği bir platformda bunun karşılığı bulmak isteyecek ve bunu en doğal hakkı olarak görecektir. Emek karşılığında aldığı ücret kişiyi oldukça tatmin edecektir. Fakat ömrümüzün büyük bir kısmını geçirdiğimiz iş yerinde kaliteli zaman ve kaliteli iletişim kurarak geçirmek birçok kişiyi hayalidir. Bulduğumuz ortamda etkileşimde olduğumuz insanlar olan iletişim, performansımızı ve mutluluğumuzu belirleyecektir. Bu çalışmanın da temel amacı bu etki ve tepkileri ölçümlemek olmuştur.

Çalışmanın ilk bölümünde algı kavramı ve izlenim oluşturma kavramları üzerinde durulmuştur. İzlenim oluşturma sürecinde yer alan ön yargı ve ayrımcılık kavramlarına da yer verilmiştir. Ardından lider tanımları ve liderlerde olması gereken özellikler izah edilmiştir. Algı türleri ve lider türleri ayrı ayrı ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde imaj kavramı ve öğeleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Buna bağlı olarak imaj çeşitleri paylaşılmıştır. İmaj oluşumunda önemli bir yeri olan sözsüz iletişim fonksiyonları araştırılmıştır. Beden dili, yüz ifadeleri, ses tonu ve kıyafet gibi unsurlar ele alınmıştır. Bu unsurların iş hayatında etkisi ve gücü tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri üzerine durulmuştur. Motivasyonun bağlı olduğu performans kavramı üzerine eğilip performans değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmiştir. Geleneksel ve modern yöntemler ayrıca izah edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE ALGI

1.1. Algı Kavramı ve Algılama Süreci

Algı en temel anlamıyla, nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarmaktır. Kişiler algılarına inandıkları için algılar o kişi için gerçektir ve kişisel değer oluşturabilmekte veya eksiltebilmektedirler. Bir kişinin bir durumu anlayabilmesi veya o duruma karşı reaksiyon verebilmesi için bilgiyi ve etkiyi algılayabilmesi gerekir. Bu durumda dış dünya tarafından uyarılar insanın zihninde algılanır. Algı farklı bir deyişle etrafında yaşananlara tanık olma olarak da adlandırılabilir. Burada tabii ki duyularımızı devreye giriyor ve dış dünyadan aldıklarımızı sentezleyerek ortaya algı dediğimiz bir özgün ürün çıkarıyoruz. Dış dünyada yaşananları belirli bir filtreden geçirme sürecine algılama, çıkan ürün ise algı olarak adlandırılıyor. Sosyal ve özel hayatımızda bir yapı taşı olan bu süreç iş hayatımızda da aynı konumda belirmektedir. (Özarlan 2014, 6).

Sosyal algının yaratılmasında bireylerin doğalarından/yaratılışlarından kaynaklanan bazı geçici yargılarla sosyal algı konumlandırılmaktadır. Bireyler bir başka bireye karşı izlenimlerinin çok az kısmını teyit edilmiş veya tecrübe edilmiş bir bilgiye dayandırır. İlk safada bireylerin bir kişi olarak algılanmasından çok ait olduğu seviyeye göre algılanması durumu toplumumuzda mevcuttur. Bu seviye veya sınıfa göre bireye özellikler ve genellemeler yüklenmektedir. Algılayan kişinin amaç ve tutumu diğerlerinin nasıl algılanacağını da etkilemektedir. Sosyal algılarımızın oluşturulmasında birden fazla faktör bulunmaktadır. Başlıca bu faktörleri sıralamamız gerekirse; her iki tarafın statü ve rolü, amaç ve duygular, fiziksel görünüm, davranışlardan hareketle kişilik özelliklerinin çıkarımı, algılanan kişinin ait olduğu seviye ve o seviyenin özellikleri, algılananın olumsuz özellikleri, algılayan tarafın bakış açısı gibi faktörler sıralanabilir. (Taylor, Peplau ve Sears 2010, 39).

Taylor ve arkadaşları 2010 yılında yaptığı çalışmada, insanların başka bir kişi hakkında bilgi aktarımı yaparken genelde yanlış olduklarından bahsetmişlerdir. Bu bilgiye istinaden insanların çok az bir kısmının objektif aktarım yaptığını

söyleyebiliriz. Objektif aktarım yapılmadığı takdirde karşımızdaki insanında biraz önceki genellemeye istinaden yanlı bakma ihtimalini göz önüne alırsak, doğru bilgiye dayanmayan algı bir silsile halinde ilerleyecektir. Bu yanlı anlatımın bir diğer etkisi, algılayan kişide anlatıcıdan daha keskin yargılar oluşmasına meydan verebilir.

1.2. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

Bireyler arasında iletişimin doğru bir yaklaşımla ele alınabilmesi için bireylerin sahip olduğu tutumların gerçekte nasıl olduğunu iyi anlamak gerekir. Özellikle tutum ve algılama kavramlarını iyi araştırmak gerekir. Bir insanın bir yönde harekete geçebilmesi için öncelikle gittiği yönün varlığını bilmesi ve bunu algılaması gerekmektedir. Bu bilgiye göre bir insanın bir ürünün alıcısı veya bir konunun savunucusu yapabilmeniz için verilen bilgileri iyi algılayabilmesi gerekir. İletişim sürecinde en büyük yapı taşı olan algılama, etkilemek istenilen bireylerin algılama süreçlerinin nasıl oluştuğu, insanı eyleme döken şeyin (güdü) uyarılması gibi konular en temel konulardır. İnsanlarda oluşan bir amacın savulması veya bir amaç yaratılması için bireyin kendi iç algılama sürecini çok iyi bilmek gerekir. Özetle insanın dünyada görebildiği veya göremediği bir şeyi algılaması ile başlar. Tam da bu aşamada bireyin dışsal müdahalelerle etkilenmesi (motivasyon), kişinin algı eşiği, bireyin duyum enerjisi algılama süreci açısından en temel adımlardır (İnceoğlu 2011, 68).

Algılama sürecinde bireyin kontrol edebildiği ve edemediği uyarılar söz konusudur. Özellikle dışsal müdahale (motivasyon) bireyin algılama yönünü değiştirebilir. İnsanın algılama eşiği ise kendi kontrolünde olan ve algılama sürecine yön verebilecek iç etkidir. İnceoğlu (2011) tutum algı ve iletişim kitabında algılama kavramını ‘‘ nesnelere ilişkin olarak algıladığımız duymusal (sensible) bilgi (information) algılamadır ‘‘ şeklinde açıklamıştır. Burada kast edilen, 5 duyu organına ve ek olarak ‘‘ hissetme ‘‘ ile veri etmiş oluyoruz. Algılama süreci bir diğer bakış açısıyla dünyadaki duygusal deneyimdir. Çevremizdeki uyarılara karşı verdiğimiz reaksiyonları tanımayı içermektedir. İnsanlar algılama süreci boyunca hayata tutunmak için kritik özellikler edinir. Buna paralel olarak çevre unsurları hakkında bilgi sahibi olur. İnsanların nesnelere veya durumları algılama biçimini etkileyen

sayısız faktör vardır. Bu faktörler ise alışkanlık, motivasyon, öğrenme, sosyal geçmiş gibi değişkenlerdir (Otara 2011, 22).

Algılama süreci biyolojik ve hiyerarşik bir süreç olmakla birlikte belirli aşamalardan oluşmaktadır. İlk unsur ‘‘ Alıcılardır ‘‘. Alıcı olarak bahsettiğimiz şey aslında duyu organlarımızdır. Duyu organlarımızın ortama uyumu ile uyarıcıları alır ve sinir sistemimizle ilişkiye sokar. Burada duyu organlarımızın yapısı ve dereceleri değişkenlik gösterebilir. Bu değişkenlik her algılamayı özgün bir hale çevirir. İkinci aşama ise literatürde ‘‘ ilk işlem ‘‘ olarak adlandırılan kısımdır. Burada girdiler bulunan ortam veya fiziksel koşullara göre algılanır. Üçüncü aşama ise literatürde ‘‘ son işlem ‘‘ olarak adlandırılabilir. Son işlem algılamanın oluşumundan ibarettir. Girdiler alışkanlıklar ve öğrenilmişliklerle etkileşimde bulunarak seçilme sürecine girerler. Tunç ve Atılgan 2017 yılında yaptıkları araştırmada ilk işlem ve son işlem sırasında bahsettiğimiz değişkenleri tanımlamışlardır.

- **Motivasyon:** Motive edici faktörler, geçmiş tecrübelerinden dolayı ihtiyaçlarının karşılanmasını olarak gördüğü uyarılara daha duyarlı olması.
- **Alışkanlıklar:** Alışkanlıklar genelde fark etmeden ve sessiz bir şekilde hayatımıza girer. Hatta bazen bilişsiz bir şekilde alışkanlık edindiğimizi fark edebiliriz. Alışkanlıkları olan insanlar alışkanlıklarına göre durumları nesnelere farklı algılayabilirler. Örneğin; evinde televizyon izleyen yaşlı bir askerin dışarıdan duyduğu yüksek bir seste kendini istemsizce yere atması.
- **Öğrenme:** Öğrenme seviyesi algılama sürecinde doğrudan etkilidir. Bireyler öğrenme seviyesine göre algırlar.
- **Uzmanlık:** Belirli bir örgütte rol sahibi kişinin önüne gelen raporda ilk önce kendini ilgilendiren kısma odaklanması bir örnek gösterilebilir.
- **Sosyal Geçmiş:** İnsan algısı sosyal deneyime dayanır. Sosyal deneyimi yüksek olan insanlar diğer insanlara göre daha olumlu tutum sergilerler.

1.3. Algı Türleri

Algı türleri ile ilgili literatür taraması yaptığımızda tüm bilim adamlarının güncel durumda algı türlerini dört gruba ayırdığını görebilirsiniz. Tıpkı İnceoğlu'nun

(2010) veya Özarlan'ın (2014) araştırmalarında dört alt başlıklara ayırdığı gibi bizde aynı modelde inceleyebiliriz.

1.3.1. Simgesel Algı

Simgesel algı, en genel ifadesiyle bireylerin simgeler karşısında oluşturdukları algıdır. Bireylerin içinde bulunduğu toplumu yansıtmakta ve oluşturmaktadır. Daha özet ve genel tabir ile soyut kavramları somut kavramlara çevirebilme durumuna simgesel algı denilebilir. Bu duruna en güzel örneği ülke bayraklarını örnek gösterebiliriz. Bir kumaş üzerine şekillendirilmiş simgeler ait olduğu ülkenin insanları için çok önemli ve simgeseldir. Tabi ki bu simgenin etki seviyesi algılayan bireyin bakış açısına bağlıdır. Bir bayrak bir insan için çok şey ifade ederken farklı bir ülke vatandaşı için hiçbir şey ifade etmeyebilir. İnceoğlu (2010) kitabında insan algılarının dışarıdan bir etki olmadan kendi haline bırakılamayacağını savunmuştur. 1930 ve 1920'li yılların başlarından bir kitle iletişim araçları haline gelmeye başlayan gazete, radyo ve sinema gibi iletişim araçlarıyla simgesel algılama süreçleri kullanılmaya başlanıştır. İnceoğlu incelemesinin devamında o yıllarda yayınlanan Walter Lippmann'nın kitabına değinerek, kitle iletişim araçların kullanarak insanların hayatlarında bulunmayan bazı gerçeklikleri veya farklı yaşamlara ilişkin bazı olayları insanlara sunulmaya başlandığına dikkat çekmiştir.

Simgesel algıya en net örneği ülke bayrakları üzerinden verdik. Buna paralel olarak aynı netlik bir örnek daha paylaşabiliriz. C.chaplin'in o çok meşhur şapkası veya şahsına münhasır duruşunun olduğu bir fotoğraf gördüğünüzde aklınıza ilk gelecek şey güçlü bir mizahtır. Ardından zihinlerimize yer etmiş siyah beyaz “ Modern Zamanlar ” filmi gelecektir. Burada zihnimizi harekete geçiren veya tetikleyen şey simgesel algının kullanımıdır. Literatür taraması yaptığımızda veya İnceoğlu'nun 2011 yılında yayınlamış olduğu “ Tutum Algı İletişim ” kitabında da sıkça yer verildiği gibi simgesel algıda en önemli yapı taşı uyarıdır. Fakat simgesel algı ile gerekli mesajın veya uyarının verilmesi kola bir durum değildir. C. Chaplin örneğinde algılayan kişinin uyarı ile mesajı alması kolay ve hızlı olmamıştır. Mesajın net ve hızlı verilebilmesinin sebebi güçlü bir geçmişinin olmasıdır.

Simgesel algıda bir diğer önemli etken ise mesajın verildiği yer veya platformdur. Doğru mesajın doğru yerde doğru kişilere yönelik verilmesi gerekir. İnsanlar bulunduğu ortamlarda her mesaja tepki vermez veya dikkat etmez. İnceoğlu (2011) çalışmasında insanların etrafının mesajlar ağı ile çevrili olduğunu bu sebeple her mesaja ilgilenmediğini, mesajları ayıkladığı ve seçildiğini söylemiştir. Bu seçimleme, belirtken uyarının (CUE) insanlarda bıraktığı izlenim sırasında yapılmaktadır. Güneşli bir havada şemsiye satmaya çıktığımız da birçok insan size dikkat etmeyecek, şemsiyelerinizden satın almayacaktır. Çünkü insanlarda şemsiyenin yağmurlu havalarda kullanılması gerektiği algısı ve tutumu vardır. Diğer bir bakış açısı ile şemsiye kavurucu yaz aylarında da güneşten korunmak için kullanılabilir. Reklam sektöründe birçok içerikte kadın erkek ilişkisi veya cinsel imgelemelere yer verilmesinin amacı, insanların etrafında örülü olan mesaj ağında öne çıkmak ve seçimleme sürecinde çabuk fark edilmektir.

Semboller insanlar için uyarıcı bir etki yaratmaktadır. Sembol bizler için daha önceden öğrenilmiş ve değer ifade eden soyut kavramdır. C.Chaplin sembolleri daha önceden tecrübe ettiğimiz ve bize öğretilen kavramlardır. Sembollerin anlamları ve değerleri nesilden nesile aktarılabilir. Bu aktarımlar geçtiğimiz yıllarda kitle iletişim araçlarının kısıtlılığı sebebiyle daha zor ve yavaş ilerlemekteydi. Fakat günümüzde kitle iletişim araçları bizler için tahmin edilenden daha önemli bir hale gelmiştir. Bu duruma paralel olarak simgesel algının da insanlar üzerinde etkisi tahmin edilenden daha da fazla olmaktadır.

1.3.2. Görsel Algı

Görsel algılama insanların görme organlarıyla elde ettiği algılamadır. Bu algılama türü biyolojik bir süreç olarak bilinir. Görsel algılamayı sadece tek başına biyolojik bir süreç olarak ele alınması da sağlıklı bir netice doğurmayacaktır. İnsan hayatı boyunca ölçülemeyen düzeyde şeyler görüyor. Bu süreçte yani kişinin bulunduğu ruh hali gördüğü şeyler anlamlandırmasını veya algılamasında psikolojik etken çok önemlidir. Psikolojisi görsel algılamada kontrol ve yönlendirme merkezi gibi düşünebiliriz (Özarıslan 2014, 9). İnceoğlu (2011) benzer bir tanımla görsel algılamının çevremizle ilişki kurulmasında önemli bir etken olduğunu paylaşmıştır.

Bu sürecin biyolojik açıdan incelenmesi ön koşul olmakla birlikte yeterli bir koşul değildir. Görme duyusu algılama ve etrafımızda yer alan değişkenler arasında hassas bir köprü görevi görmektedir. İki verinin birleştirilmesini sağlar ve bu verilerin anlamlı bir hal almasını sağlar.

İnsanların hem psikolojik olarak hem de duygusal olarak görmeye hazır olması gerekir. Berger'in bakmak ile görmek ayırımı bu duruma çok doğru bir örnek olacaktır. İnsanların birçoğu bu ayırımı (Bakmak ve Görmek) çok kez deneyim etmiştir. Mental olarak hazır olmadığımız anlarda veya duygusal olarak kötü bir dönemdeyse en basit bir şeyi somut olarak görsek bile algılayamadığımız veya pas geçtiğimiz durumlar olmuştur. Bugün gökyüzü çok daha güzel görünüyor cümlesini kurduğunuzda mavi tonunda olan değişim değil, sizin bir önceki günden daha farklı hissedip gökyüzünde görünen maviyi farklı algılamanızdır. Görsel algılama sürecinde ön koşul olan biyolojik etkeni geçtiğinizde bağımlı değişkeniniz olan duygu durumu karşınıza çıkar. Özellikle reklam sektöründe ve propagandalar da mesajını verilmesi için kullanılan objeler veya renkler çok önemlidir. Bu aşamada kararlar hedef kitleyi dikkate alarak verilir. Çünkü mesajın hedef kitleye ulaşması için görsel algılamanın önemi göz ardı edilemez.

1.3.3. Duygusal Algı

Duygusal algı, duyu organları veya mantık dışında algılama sürecinde duygusal durum ve düşüncelere göre hareket etmektir. Bir olay ya da durumu sevip sevmeme, iyi-kötü bulma vb. izlenimlerin etkisiyle algılamayı gerçekleştiririz. Duygusal süreçte bütün kişisel ve sosyal özellikler devreye girmektedir. Hedefte bulunan kişinin algısına etkide bulunan başlıca etkenler; aile, sosyal sınıf, kültür, kişisel psikolojik yapı, demografik etkenler cinsiyet eğitim, meslek, gelir düzeyi gibi başlıca değişkenler sıralanabilir (Kınacı 2011, 47). Bu verileri ele alarak baktığımızda bireyin öz birikimi ve yaşam deneyimleri duygusal algısını belirler. Özetle kişinin dünya görüşü ve inancı bu konuda derin izler taşır. Kişinin etrafındakilerle sıcak ilişkiler kurması, birilerine sempati duyarken bazılarına antipati duyması onun yaşam deneyimi ve duygusal algısının bir sonucudur.

1.3.4. Seçici Algı

Seçici algı, kişinin algıladığını, içinde bulunduğu topluma veya sınıfa göre algılamasıdır. Burada birey algıladığı kavramla arasına doğduğu toplum, içinde bulunduğu ilişkiler veya kültürel ortam filtresini koymaktadır. Buradaki değer yargılarına göre bireyler farklı biçimde algılamaya devam eder. Çok somut bir örnek vermek gerekirse insan acıktığı bir anda bulunduğu ortamda bulunan yiyeceklere daha çok dikkat eder. Kısaca etrafında yer alan birçok uyarıcılardan yemeklere dikkat etmeye başlar. Bu uyarıcılar sonrasında yemeklere dikkat etmeye başlarız (Tunç & Atılgan 2017, 231). Somut bir örnek olarak bir bankacını herhangi bir banka şubesinde sıra beklerken ortamı algılamasıyla bir doktorun bir kolluk kuvveti personelinin algılaması bir olmayacaktır. Bankacının geçmiş deneyimleri ve uzmanlığı algılama sürecini ve tarzını tamamen farklılaştırmaktadır.

1.4 Sosyal Algı ve İzlenim Oluşturma Kavramları

Sade iki insan, birbirini tanımasa bile konuşmasından, giyinişinden, yaptıklarından veya yapmadıklarından dolayı birbirlerine karşı bir algı yaratırlar. Bu durum insan iletişiminin algıdan oluştuğunu gösterir. Birbirimize karşı her zaman birçok düşünce besleriz. Fotoğraflar üzerinde bile olsa bu fotoğraflara bakıp insanlar hakkında yorum yapabiliyoruz. Hatta tanışma safasında izlenim oluşturmak veya bir algı oluşturmak için ilk saniyelerin çok önemli olduğu ortak bir görüştür. İletişim ve ilişkinin devamlılığını bu ilk saniyeler belirleyebilir. Literatürde “izlenim oluşturma” bir bireyle kurulan iletişim sürecinde algılanan özelliklerin insan beyninde analiz edilerek o kişi hakkında bir düşünce sahibi oluşturma süreci olarak bilinmektedir. İnsanın her zaman aklının bir köşesinde yer alan neden ve niçin soruları karşımızdaki kişinin davranışları sonrasında ortaya çıkar. Bize yapılan davranışın hemen dip nedenin sorgulamak isteriz. İzlenim oluşturmaya sıradan bir buluşma sürecinden örnekle açıklayabiliriz. İki insanın buluşma periyotları, buluşma süreçlerinde artan izlenim oluşma sayısına göre şekillenir. Bu iki insanın birbirine nasıl davranacakları, sevip sevmeyecekleri izlenimler sonucunda doğar. İzlenim edinme insan duruşu, giyim kuşam, dile dökülmeyen ince nüanslarla dolu olması yanında farklı değişkenlerde yer

almaktadır. Aslında insanları kafamızda ayırıştırırken algı ya da izlenimlerini dikkate alarak ayırıştırırız (Kayaoğlu ve arkadaşları 2010, 22).

Özarslan'nın 2014 yılında yaptığı çalışmaya göre sosyal algı, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreden etkileşim ile olayları algılayarak tutum ve davranışlarını bu değişkene göre şekillendirmesidir. Örneğin bir arkadaşınızın, vapurda veya metroda bir sokak sanatçısına destek olduğunu gördüğünüzde onun emeğe saygı duyan bir insan olduğu algısında olabilirsiniz. Toplumumuzun sağlıklı ilerleyebilmesi, insanların yargılarında başarılı olma oranlarına bağlıdır. Toplumların yapı taşları ufak detay ve yargılarda gizli olabilir. Günlük hayatımızda (çalışma hayatında olalım veya olmayalım) sayısız insan ile etkileşim halinde oluyoruz. Bu etkileşimi maksimum verimlilikle kullanmak durumundayız. Algı sürecinde incelediğimiz gibi sosyal algı sürecinde de algılayan tarafın özellikleri önemlidir. Bireyin büyüme tarzı ve değer yargıları gibi değişkenler direk sosyal algı sürecini etkiler. Birçok kişilik özelliği sayılabilir fakat sosyal algı sürecinde empati yeteneği insanların algısını çok rahatlıkla yönetebilmektedir. Bireysel özelliklerden etkilenen sosyal algı, diğer insanların davranışlarını zihninde sınıflandırarak değerlendirmeye tabi tutar. Yeni davranışlar oldukça bu sınıflandırmanın üzerine eklenecektir. Yeni gelen güncel verilerle sosyal algıma faaliyeti gerçekleştirilmiş olacaktır. Sosyal algıdan bahsederken öncelikle izlenim oluşturmayı ele almalıyız. Çünkü izlenim oluşturma sosyal algının ilk adımıdır.

1.5. Algı Yönetimi

Tarih boyunca insanoğlu rakiplerini korkutmak veya sindirmek için öncelikle kas gücüne başvurmuştur. Kısa vadede bu yöntemin başarılı olduğu her defasında kanıtlanmıştır. Fakat öte yandan uzun vadede de yeni sorunları ortaya çıkardığı da kanıtlanmıştır. Gerçekten karşınızdaki kişiye ikna edemediğiniz sürece o kişinin uygun fırsatta sizi alt etmek için harekete geçme potansiyelinin her zaman olacağını bilmeniz gerekmektedir. (Özarslan 2014, 36).

Tarihte Japonya veya Amerika da bazı şirketler 1980'li yıllar itibariyle iş ortamını savaş ortamına benzetmeye başlamış ve bu durumu benimsemeye

başlamışlardır. Savaşlar doğada değil plazalarda, ofis içlerinde bireylerin zihinlerinde yaşanmaya başlamıştır. İş dünyası ürünlerini satmak ve şirketini ilerletmek için bir takım araçlar kullanır. Bu duruma “pazarlama” adı verilir. Çalışan bireyler ise hayallerini veya hedeflerine ulaşmak için yetenekleri doğrultusunda bir takım araçlar kullanarak kendini yönetici veya kurumuna kanıtlamak istemektedir. Burada da en büyük araç algı yönetimidir. Asıl amaç, mesajını karşı tarafa iletmek ve kurum içi ilgili kitlelere bu mesajı yaymaktır. (Bakan ve İlker 2012, 22).

İnsan doğası gereği bir eyleme geçebilmesi için ilk olarak ne yönde gideceğini bilmesi, gittiği yöndeki şeyin varlığını bilmesi ve bu varlığı algılaması gerekir. Bu bilgiden yola çıkarsak eylemler, algının sosyal ve psikolojik bir durum olduğunu göstermektedir. Algı tam olarak dış etkenler açık, kontrol edilebilir ve yönlendirilebilmektedir. Siegel 2005 yılında yaptığı araştırmada algı yönetiminin üç amacı olduğunu söylemiştir. Bunlardan ilki, meşruiyet kazanmak veya durumu muhafaza etmek. İkincisi ise etrafındaki insanlara veya kitlenin yaptıkları hareketler sonucunda neler olabileceğine inandırmak. Üçüncüsü ise hedef kitlenin hareket ve tutumlarının istenilen doğrultuda ilerlemesi. Algı yönetimi kavramının birçok tanımı betimlemesi olsa da resmi olarak tanımı ilk kez ABD savunma bakanlığı tarafından adreslenmiştir. Yapılan duyuruda ‘ ‘ Kitlelerin duygu, düşünce, amaç, mantık istihbarat sistemleri ve liderlerini etkileyerek seçili bilgilerin yayılması ve/veya durdurulması; bunun sonucunda hedef davranış ve düşüncelerinin hedefleyenin istekleri doğrultusunda yönlendirilmesidir ‘ '. Son yıllarda algı yönetimi kavramı itibar yönetimi, imaj yönetimi gibi kavramlarla ele alınmaya başlanmıştır. Çok daha geniş bir bakış açısı ile bakıldığında propaganda, manipülasyon, psikolojik savaş, yumuşak güç gibi kavramlarında çemberin içine girdiğini görebiliyoruz. Kitlelerin tutumları, davranışları, inançları algı yönetiminden direk etkilenmektedir. Buna bağlı olarak algı yönetimi paralelde psikolojik bir eyleminde adıdır. Algılama, tutum ve davranışlardan beslenmektedir. Bu kavramların yönetilmesi demek aynı zamanda algıların yönetilmesi anlamına da gelmektedir. Genel bir özetle algı yönetimi iki temel unsurdan incelenebilir. İlk olarak, bir bilginin/verinin doğru olup olmadığına karşı tarafı ikna etmek ve yönlendirmektir. İkinci olarak ise hedef kitlede yerleşmiş olan kesin bilgilerin karşısında yeni bilgilerle kitleyi veya hedefi istediği yöne yönlendirebilmek. Devletler, siyasi partiler, güvenlik kurumları, şirketler ve bireyler algı yönetimini

kullanabilir. Daha önce tanımladığımız gibi gerek bireyler gerek kurumlar algıyı yönetmek için ihtiyaç duydukları ilk şey ulaşılmak istenen hedef ve bir gaye olacaktır. Bu gayenin ortaya koyulması içinse hedef kitlenin kültüründen eski deneyimlerine kadar birçok değişken etkilidir. Algı yönetimi uzun soluklu ve birçok değişkene bağlı olduğu için geril bildirim mekanizmasının çalışması amaca ulaşmada çok kritik bir nokta olarak görülmektedir. Geri bildirim mekanizmasının doğru çalışması durumunda olabilecek taktik değişikliği ile daha verimli bir algı yönetimi olabilir. Bir diğer kritik nokta ise yine insan psikolojisi ile alakalı bir durumdur. Algı yönetiminin başarılı olabilmesi için hedefte yer alan birey veya kitlenin ikna edilmeye çalışıldığını hissetmemesi gerekir. Böyle bir senaryoda hedefte yer alan birey sahip olduğu düşünce ve fikri daha çok sahiplenerek bu fikri koruma altına almaya çalışacaktır. Böyle bir tutum daha çok argüman daha çok dirençle karşı karşıya kalmak anlamına gelecektir. Direnç ve geliştirilen argümanlar ise süresi uzatmakla birlikte algı yönetiminin başarılı olmasını engelleyecektir (Tunç & Atılgan 2017, 232). Bu kulvarda çok çalışılmamış olsa da duyularla mekan ve algı ilişkisi insanları yönlendirmede etkili olabilir. Mimari olarak mekan çok başarılı bir davranış şekillendirici olabilir. Mekan algılarımız genelde küçük yaşlarda şekillenmektedir. Ve bu süreçte aslında kültürel etkilerde bizleri yönlendirmektedir. Winston Churchill bu söylemlerimizi teyit edecek şekilde 1943 de şöyle söylemiştir: “ Önce biz yapılarımızı şekillendiriyoruz, daha sonrada onlar bizi şekillendiriyor ”. Mekanlar zamanla kültürel birikimler, deneyimler ve sosyal etkinliklere ev sahipliği yaparak bireylerin veya kitlelerin bu mekanlara anlam katmasını sağlamaktadır. Mekanlar algılanırken o bölgede yaşanan anılar bilgiler hatırlanmış olur. Bu bilgilerin taze tutulması ve hedef kitleyi yönlendirmede atmosferi daha uygun bir hale getirmede yardımcı olacaktır. Zamanla kişi kendine uygun verileri mekanla eşleştirme moduna girecektir. İnsanlar hangi zamanda nerede olursa olsun hep bir mekan arayışı içine girecektir. Bunun sebebi ise doğum anında ölüm anına kadar mekanların içinde yaşamamızdır. Bu durum kendimizi koruma ve güvende hissetme duyularımızın bize hissettirdiği bir durumdur. Bu bilgilerden yola çıkarsak mekandan alınan uyarılar kişinin algılama sürecini aşağı yönlü veya yukarı yönlü etkileyebilir. Hedef kitleye hitap edilecekse zaman ve mekan algısı algı yönetiminin başarısında çok önemli bir yer almaktadır (Gezer 2012, 9).

1.5.1. İzlenim Oluşturma

Kayaoğlu ve arkadaşları 2012 yılında ortaya çıkardıkları çalışmada, bireyler arasındaki ilk izlenimin ve algının toplumsal ilişkinin bir ilişki başlangıcından çok bireysel bir ilişkinin temeli olduğunu söylemiştir. Bireylerin üstlendiği roller karşısında olan insanlara baştan peşin hükümler verebilir. Örneğin milletvekili bir insanla tanışmanızda kafanızda olan algılarla doktor biriyle tanıştığınızda kafanızda var olan algılar bir olmayabilir. Kişilerin içerisine girdiği roller onlar hakkında pek çok çağırışım yapacaktır. Ardından gelen çağırışım ise fiziksel ipuçları olacaktır. Karşılaştığımız bir insanla öncelik çok kısa bir sürede olsa önce fiziksel görünüş ve davranışları dikkatimizi çeker ve bunların üzerine odaklanırsınız. Karşımanızdaki insanın saç sakal biçimi bizim için bir veri olabilir. Aynı şekilde bir futbol maçında sürekli itiraz eden, sesini yükselten birinin de uyumsuz olduğunu düşünebiliriz. Bazen bazı insanların yüz hatları bile bir hükümde bulunmak için yeterli olabiliyor. Etrafınızda “ nur yüzlü bir insan ” gibi söylemleri her zaman için duyarız. Genel bir algıdan sonra bazı insanların ayırıcı özellikleri olabilir. Bu durumda algılamaya yön verebilir ve ilk bakışta kişide odaklanacağımız yer ve kişiyi kodlayacağımız özellik olarak bu ayırıcı özelliği kullanabiliriz. Ayırıcı özellikler rollerin ve fiziksel görünüşlerin önüne geçebilir. Örneğin, yeni tanıştığımız birinin tiki varsa onun fiziksel görünüşü veya hangi statüde olduğundan çok bu ayırıcı özelliğiyle ilgilenebiliriz. Bu örnekte olduğu gibi ayırıcı özellik izlenim ve algı oluşumunda bazen fiziksel görünüş ve rollerin önüne geçebilir.

Yapılan araştırmalarda bir konuyu veya durumu ayırıcı etkenler incelendiğinde boyut, parlaklık, genelden farklı olma, hareket ve yeni olma algılarının bu duruma veya konuya kaymasına sebep olabilir. Bu soyut tanım ve özellikleri somut birer örnekle canlandırabiliriz. Bir eğitimde çok fazla soru soran ve hareket eden aktif bir kişi dikkatleri üzerine toplayacaktır. Bu kişinin sınıfta egemenlik kurmaya çalıştığı algısı yaratılabilir. Bu durumun kabul görüp görmemesinden bağımsız bir durumdur bu. Bir cafe oturup cadde de gelip geçenleri izlerden çok canlı ve renkli bir giyisi giymiş bir insanı fark etmeniz daha çabuk olacaktır. Ayırıcı özellik olarak adlandırdığımız kavram kişilerde daha fazla dikkat çekme, yer aldığı ortamda daha fazla etkin olma gibi kazanımlarda sağlayabilir. Ayırıcı özellik negatif olduğu takdirde

bu bahsedilen kazanımlar tam tersi bir hal alabilir. Örneğin kişinin uyuşturucu kullanıyor olması tüm özelliklerin önüne geçecektir. Karşılaştığımız veya iletişimde bulduğumuz kişinin asıl kodlamasını davranışlarına bakarak kişilik özellikleri çıkarmaya çalışırız. Genelde insanları anlatırken sade ve basit bir şekilde anlatmayı tercih ederiz çünkü daha ekonomik ve kolay bir yöntem olarak düşünürüz. Bir insanı davranışlarıyla betimlemektense o kişinin ayrıcı özelliklerinde bir kaçını söyleyerek tanıtırız. Kişilik özellikleri çıkarmada iki boyut öne çıkar. Bunlardan ilki görevle alakalı boyut, ikincisi toplumsal boyut. Kişileri ayrıştırıcı özellikleriyle betimlerken o kişiyi bir grubun parçası olarak düşünürüz. En basit haliyle insanları görünüş olarak sınıflandırabiliyoruz. İnsanları “ Kadın ” “ Erkek ” şeklinde bile bir sınıfa sokabiliriz. Takım elbise ile yolda yürüyen şık görünümlü birisi için düşüneceğimiz ilk şey bellidir. Bu algı ile onu hemen bir gruba sokarız. İzlenim oluşturma toplumsal algı bağlamından da etkilenmektedir. Bu bağlam iki farklı şekilde incelenmektedir. İlki zıtlama etkisi ikincisi benzeştirme etkisi. Literatürde yer alan tanımlara bakıldığında zıtlık etkisi, ilk izlenime bağlı olarak arkasından gelen izlenimin daha olumlu/olumsuz olmasıdır. Benzeştirme etkisi, benzer iki şeyin izlenimi sırasında bir tanesinin daha olumlu/olumsuz görünmesi. Bu soyut kavram ve tanımlara bir örnek vererek kavramları somutlaştırmak daha sağlıklı olacaktır. Bir üniversite sınavında orta düzeyde puan almış bir kişiden önce barajı geçememiş bir kişinin puanı analiz edildiğinde orta düzeyde puan olduğundan daha yüksek algılanabilir ve bir başarı sayılabilir. Bu durum tam olarak zıtlık etkisine örnek gösterilebilir. Çekici bir insanın fotoğrafı ile az çekici bir insanın fotoğrafını yan yana getirdiğimizde az çekici insanın olduğundan daha çekici görünmesini sağlayacaktır (Kayaoğlu ve arkadaşları 2010, 24-26).

1.5.2. İzlenim Yönetimi ve Sosyal Görünüş Kaygısı

Dünyada hangi toplumda yaşadığınızdan bağımsız bulunduğunuz her yerde ilk izlenim çok önemlidir. Buna bağlı olarak insanlar birbirlerinin üzerinde etki bırakmak için çaba sarf etmektedir. Buna çaba insanların kendi filtrelerinden geçirdikleri uygun profillere göre değişkenlik göstermektedir. Bu çabanın karşısında olumlu etki bırakılmadığı zaman bireylerde bir kaygı baş göstermektedir. Bu durumda kişinin tüm benliğini etkilemektedir. Bu etki pozitif veya negatif olarak kişide kendini belli

edebilir. Çalışma hayatında ise bu durum ast üst veya çalışma arkadaşlığı düzeyinde etkisini gösterecektir. Normal yaşamımızda kişinin benliğine nasıl etki ediyorsa, çalışma hayatında ise performanslara etkisi çok büyük olacaktır. Çalışma hayatında en önem verilen şeylerden bir tanesi de diğer çalışanlar ve yöneticilerin gözünde nasıl görüldüğümüz ve nasıl bir izlenim bıraktığımızdır. İş hayatındaki izlenim bırakma çabası hem çalışanların işe bağlılıklarını hem de iş performanslarını etkilemektedir. Olumlu izlenim bırakılıp geri dönüş alınan durumlarda çalışanların işe bağlılıkları veya işe tutkunlukları artacaktır. İş tutkunluk paralelinde yani doğru orantı ile daha yetkin ve daha sorumluluğu yüksek çalışanlar getirecektir. Böyle bir senaryoda hem çalışanlar istikrarlı olacak, hem de örgüt istikrarlı bir şekilde ilerleyecektir. Sürdürülebilir ve başarılı bir örgüt için istikrar çok önemlidir. Bildiği üzere örgütleri ayakta tutan en önemli varlık çalışanlardır. Çalışanların iş hayatında olumlu izlenim bırakma çabasının sosyal görünüş kaygısından geldiği düşünülmektedir (Bektaş ve Karagöz 2018, 276).

1.6. Önyargı ve Ayrımcılık Kavramları

Sosyal kaygı olarak adlandırdığımız durum, genellikle tanımadığımız insanların veya bilmediğimiz ortamlarda nasıl görüldüğümüz, nasıl algılandığımızla ilgili değerlendirilme durumlarında ortaya çıkabilmektedir. İnsanlardaki bireysel görünüş kaygısı başkalarının üzerinde hangi oranda etkili olduğunu anlamak için önemlidir. Sosyal görünüş kaygısı sosyal kaygının bir diğer türü olarak adlandırılır. Bu kaygı türü insanların özel hayatından meslek hayatına kadar her alanda etkisini gösterebilir. Hatta bu durum çocuk sahibi olmuş bir anne baba üzerinde bile etkisini gösterebilir. Bu durumlarda bireylerin yaşadığı gerginlik, kaygı ve stres gibi karmaşalar sosyal görünüş kaygısını oluşturur. Literatürde yapılan araştırmaların çoğunda, bireylerin farklı kişiler tarafından olumsuz değerlendirilme incelenme kaygısının sosyal iletişim korkusunu da yanında getirdiği düşünülmektedir. Literatür araştırması yapıldığında genel bir yorum olarak sosyal görünüş kaygısı, sanal bir ortamda kişilerin fiziksel görünüşlerinin kendilerini nasıl temsil ettikleriyle bağlantılıdır. Bu kaygının yüksek olduğu kişiler daha fazla olumsuz düşünceyle yüklü ve kendilerini sosyal hayattan farklı kişilerle çok fazla kıyaslamaktadırlar. Bu kıyas ve negatif düşünceler ise daha az samimi ve sıcakkanlı hareketler doğurmaktadır. Buna

bağlı olarak sosyal ortamdan kopma ve sosyal iletişim eksiliğiyle birlikte kişide yer alan görünüş kaygısı ve farklı kişilerle yaptığı kıyas daha da artacaktır (Telli ve Ünal 2016, 135).

Bu kaygı türünü somut bir örnekle canlandırabiliriz. Örneğin, hepimiz bir iş görüşmesi veya bir ilk buluşma öncesi kaygı hissederiz. Bu olağan ve normal karşılanabilecek bir durumdur. Kişinin ilk izlenimde veya elde edeceği başarı için o periyotta kendini en iyi şekilde gösterebilmek ve karşı tarafa aktarabilmek isteği vardır. Bu istek de bir stres veya kaygı doğurabilir. Ancak bu tarz bir kaygıyı devamlı yaşayan, hayatındaki fonksiyonları olumsuz etkilenen insanlarda sosyal kaygı olduğu kabul edilebilir. Fakat her birimizde var olan sosyal görünüş kaygı düzeyine göre her birimiz bu sürecin bir noktasında yer alır veya bu sürece girip çıkarız. Sosyal görünüş kaygısı olan bireyler toplumla yüz yüze geldiklerinde veya öncesinde bir korku duyarlar. Bu korku'nun anlamsız olduğu bilseler bile bu hissiyata engel olamazlar. Çünkü her daim beğenilmeme korkusu veya toplumda karşılaştıkları bireylerle kendilerini kıyaslama durumu kaygı düzeyini daha da artırabilir. İş hayatımızda kendimizi kıyasladığımız bireylerse astlarımız ve üstlerimiz olabilir. İş hayatında baş gösterecek sosyal görünüş kaygısı ise çalışanların iş sürekliliği veya iş performanslarına odaklanmaktansa bu tarz kaygı ve korkuya odaklanmamıza sebep olacaktır. Durmuş 2017 yılında yaptığı araştırmada sosyal görünüş kaygı tanımları arasında durumu en iyi ifade eden bir tanımlı paylaşmıştır. En sade tanımla, kişi girdiği ortamda diğer insanların onu seyrettiğini, her an küçük düşebileceği gibi düşünceleri geliştirme ve bu düşüncelerle birlikte kaygı duygusunu hissetme haline sosyal görünüş kaygısı diyebiliriz. Buna bağlantılı olarak kişi bir sonraki deneyimlerde sosyal ortamlara girmekten çekinebilir, insanlarla iletişime girme konusunda sorun yaşayabilir. Sosyal ortamlarda bu durumu yaşadığınızda çözüm olarak eve kapanma, insanlarla iletişime girmekten kaçınma gibi kendimizce çözümler üretebiliriz. Fakat iş hayatında oyun alanı sosyal ortama göre daha belirli ve kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Bu kaygının iş hayatına yansması durumunda çözüm üretmek için alternatiflerimiz kısıtlı ve devamlılık içermeyecektir. Direkt olarak iş performansımıza ve ast üst ilişkilerimize etki edecektir.

Sosyal görünüş kaygısı iki ana başlıkta yaygın ve sınırlı tip olarak incelenmektedir. Sınırlı tip kaygı bozukluğunu bazı durumlarda baş göstermektedir. Yaygın tipte ise birden çok durumda kaygı bozukluğu görülmektedir. Kaygılı bireyler yaşadığı durumları analiz etmekten kaçınabilir ve utangaç tavırlar sergileyebilir. Analiz etmekten kaçma durumları uzun vadede gerek iş hayatında gerek özel hayatta kişiyi aşağı yönlü çekebilir. Gerçeklerle yüzleşme veya kişinin kendini geliştirme yeteneği bu süreçte körelebilir. Bu tipte insanlar genellikle topluluk önünde konuşamamakla birlikte karşılıklı etkileşimi başlatmak istemezler. İletişime geçtiklerinde konuşma süreleri kısa süreler olacaktır. Hislerini karşı tarafa aktarmaz ve kendilerini daha az dışa vururlar. Bütün bunların sonucunda insan ilişkilerinden kopma yaşanma olasılığı çok yüksektir. Bu tip kaygı bozukluğunun genelde uyarana bağlı kendini gösterdiği sanılır. Kişinin bir duruma duyduğu orantısız rahatsızlık duygusu olarak adlandırılan ‘‘ Fobik durumlar ‘‘ bu kaygıları başlatabilir. Psikolojik belirtilerin yanında fizyolojik belirtilerde kişilerde görülebilir. Örneğin panik atak, göğüste ağrı, terleme, yüz kızarıklığı veya ağız kuruluğu gibi örnekleri görebiliriz. Sosyal görünüş kaygısının ileri versiyonu ise sosyal fobiye kadar gidebilir. Sosyal fobi, sosyal kaygının kişinin tüm hayatını etkileme durumudur. Sosyal kaygı bir dağ ise sosyal fobi bu dağın zirvesinden yerini alabilir. Sosyal fobi ilk defa Isaac Marks tarafından 1966 yılında tanımlanan bir bozukluktur. Özetle farklı kişilerin var olduğu ortamlarda hata yapma hor görülme korkusudur. Farklı bir tanımla sosyal ortamda iken ortaya çıkan korku ve endişe halidir. Fobi ise bazı anlarda bazı rahatsızlıkların kapıldıkları endişe ve mantık dışı korku halidir. Kişinin tehdit olarak algıladığı her şeye karşı bir savunma mekanizması geliştirmesi ve bu mekanizmanın hep eksik kalacağını düşünmesi kaygının genele yayılmasına sebep olmaktadır (Ümmet 2007, 20).

1.7. İzlenim Yönetimi

1980’li yıllardan itibaren örgütler üzerinden yapılan bilimsel ve akademik çalışmalarda izlenim yönetimi, algı yönetimi, imaj yönetimi gibi kavramlar üzerinde sıkça durulmuştur. Bütün bu ve buna benzer kavramların arasında çok ince farklar olmakla birlikte aslında aynı kapıya çıktığını literatür araştırması yaptığımızda görebilirsiniz. İzlenim kelime anlamı olarak başkalarının ve bizim dünyamızda oluşan

her türlü bilgilenme sonucu değerlendirmedir. İzlenim yönetimine paralel kişisel imaj, algılanan imaj ve ideal imaj kavramlarını da tanımlamak gerekecektir. Kişisel imaj kişinin kendisini nasıl gördüğüdür. Aynı zamanda öz imaj olarak da bilinir. Algılanan imaj ise diğer insanların kişiyi nasıl gördüğüdür. İdeal imaj ise kişinin kendisini diğer insanlara nasıl göstermek istediği ile ilgilidir. Bunların arasından algılanan imaj izlenim yönetimini direkt olarak göstermektedir. Fakat kişisel imaj ve ideal imaj algılanan imajı ön plana çıkarmaktadır. Gerek toplumsal hayatta gerek iş hayatımızda algılanan imaj bizi ilişkilerimizde iş performansımızda başarıya götüren olumlu/olumsuz etken olarak gösterilebilir (Ünaldı 2005, 14). “ İzlenim yönetimi bir bireyin, çevresinde bulunan diğer bireylerden aldığı izlenimleri kontrol etme sürecini ifade eder. Başka bir ifadeyle; bireyin diğer bireylerin kendisi hakkında oluşturmuş oldukları izlenimleri kontrol altında tutmak için belli bir imajı, bilinçli ve amaçlı ya da bilinçsiz ve amaçsız olarak sergilemesi girişimleri olarak tanımlanabilir ” (Bektaş ve Karagöz 2018, 277).

“ Montagliani ve Giacalone izlenim yönetimini, “sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif yönlendirme olarak” tanımlamışlar ve bireyler arası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemler olduğunu vurgulamışlardır. Kaplan ve Pourciau’e göre izlenim yönetimi bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı stratejileri içerir ” (Ersoy 2011, 2). Bütün bu tanımları harmanlayıp sade bir tanım yapmak gerekirse, diğer insanlar üzerinde bir etki bırakmak için hareketlerimizi veya davranışlarımızı düzeltme sürecidir diyebiliriz izlenim yönetimi için. Bu süreçte izlenim yönetiminin doğru yada yanlış veya etik olup olmadığı ile ilgili literatür taraması yaptığımızda böyle bir soru veya cevap henüz ele alınmamıştır. Çünkü kendini ifade etme olağan bir insan davranışı olarak kabul edilmektedir. İş hayatımızda ve sosyal hayatımızda her zaman birilerine kendimizi ifade eder yani izlenim yönetimi uygularız. Farklı platformlarda farklı şekillerde kendimizi ifade ederek davranışlarımızı buna uygun değiştirebiliriz. Hangi zamanlarda insanlar izlenim yönetimi uygulamaz sorusu sorulursa cevabı hangi zamanlarda uygulamazlar ki şekilde olacaktır. Özetle insanlar her daim izlenim yönetimi uygulamaktadırlar. Özellikle iş hayatımızda herhangi bir hedef doğrultusunda izlenim yönetimini direkt olarak devreye sokarız. İş performansımızın dikkat çekmesinden tutun ast üst ilişkilerimize kadar her alanda bu süreci görebiliriz. Özellikle iş hayatında

yaptıklarımızın takdir edilmesini veya dikkat çekmesini istiyorsak bunu davranışlarımızla alt kademeden üst kademeye kadar herkesin bilmesini ister buna uygun davranırız. Bu bilgiler ışığında iş hayatında izlenim yönetimi kavramının ne kadar önemli olduğu görebiliriz. Daha önce belirttiğimiz gibi var olan imaj ve istenilen imaj kavramlarının izlenim yönetiminde ne kadar önemli olduğundan bahsetmiştik. Bireyler bu iki imaj arasındaki zıtlıkları ve farkları fark ettiğinde bu farkları kapatmak için harekete geçecektir. İstenilen imaj da nelerin eksik olduğu tespit ederek davranışlarını bu yönde düzelteceklerdir. Aslında izlenim yönetimi üç ana adımda incelenebilir. İlk adım izleme yani diğer insanların algılarının farkında olmak. İkinci adım motivasyon yani başkalarının algılarını değiştirmek istemek. Üçüncü adım yapıdır yani diğer insanların algılarını değiştirme tavrını meşrulaştırma (Ünaldı 2005, 16).

İzlenim yönetimi sürecinde en önemli kavramlardan bir diğeri etkileme yönetimidir. Etkileme yönetimi konusunda ilk kez ciddi bir araştırma yapan kişi sosyolog Erving Goffman'dır. İnsanların kendilerini farklı kişilere ifade etmesini tanıtmalarını anlayabilmek ve çözümlenebilmek için tiyatro dili ve betimlemeyi kullanmayı tercih etmiştir. Bu sebeple insanların önce tiyatro sahnesini çok iyi anlaması gerektiğini savunmuştur. Bunun sebebini de tiyatro sahnesinde hayatta olduğu gibi her türden sıkıntının var olduğunu söylemiştir. Bu anlayışla tiyatro ve hayatı birbirine çok benzetmiştir. Tiyatro sahnesini anlayabilmek için öncesi ve sonrasını iyi bilmemiz gerekir. Aynı durum hayatında içinde de geçerlidir. Goffman toplumsal yapı veya insan yerine daha çok yüz yüze iletişimi incelemiş ve bu sebeple tiyatroyu önemli bir kaynak olarak göstermiştir. Yüz yüze iletişimi, insanların karşılıklı olarak hareketleri üzerinde etkide bulunması durumu olarak açıklar. Tiyatro sahnesi sadece gördüklerimizden ibaret değildir. Öncesi ve sonrasında neler yaşandığını veya yaşanacağını bilemeyiz. Aynı şekilde izlenim yönetimi sürecinde bireylerin kendini ifade ettiği sırada öncesinde neler yaşadı veya neler planladı algılayan kişi bilememektedir. Fakat algılayan kişi gördüğü kadarını yorumlamaya çalışmaktadır. Tiyatroda sahne arkası sadece oyuncuların görebildiği bir alandır. Aynı şekilde de kendini ifade eden birey kendi sahne arkasını sadece kendi bilebilmekte ve kendini sahneye bu kısımda hazırlamaktadır. Bu konuyu somut bir örnekle canlandırabiliriz. Örneğin, bankacı müşterilere tüm resmiyeti ile kaliteli bir hizmet

verdikten sonra molalarında iş arkadaşlarıyla şakalaşır, odasında dinlenir veya telefonda konuşarak kendini rahatlatır. Bu da kişiyi sahne arkası ve kendisini sahneye hazırlama durumudur. Aslında burada bir rol değişimi de söz konusudur (Cantekin 2003, 7).

İnsanların diğer insanlara iyi görünmek onlar üzerinde pozitif etkiler bırakma istediğini izlenim yönetimi kavramı ile açıklayabiliriz. İzlenim yönetimi literatürde bazı yerlerde benlik sunumu olarak da kullanılmaktadır. İnsanlar buldukları ortamda diğer bireylerin kendileri hakkında ne düşündüğünü bilmek isterler. Başkalarının kendileri hakkında sahip oldukları izlenimlerin istedikleri doğrultuda olduğunu öğrenince sevinir tam tersi bir durumla karşılaştıklarında üzülürler. Bu izlenimlerin istedikleri şekilde olmadığını öğrenen bireyler istedikleri izlenimleri bırakabilmek için bu konuda emek harcamak isterler. Bu emek harcamaya sürecine izlenim yönetimi davranışları da denilebilir. Bu izlenimler sosyal hayatımızda bir arkadaş grubumuza yönelikse arkadaş grubumuzdaki kişilere yönelik davranışlarımızı düzeltiriz. İş hayatımızda performans düşüklüğü veya üst üste ilişkimizi etkileyen bir durumsa bu ilişki ve davranışlarımızı düzeltmeye yönelik aksiyonlar alırız. Arzulanan izlenimler kişinin takındığı tavır veya mevkiye göre değişiklik gösterebilir. Örneğin, bir arkadaş grubunda bir kişi sevilen biri olmak isterken diğer bir kişi kendisinden korkulmasını isteyebilir. İş hayatında yer alan bir lider kendisinin örnek alınmasını isterken bir diğer lider sadece saygı gösterilmesini isteyebilir. İzlenim yönetimi davranışlarını iş görüşmelerinde veya performans değerlendirme zamanlarında sıkça görmek mümkündür. Toplumsal ve iş hayatında kabul görmek veya ilerlemek isteyen birey kasıtlı veya kasıtsız bazı çabalarda bulunur. Bu adımdan itibaren kişi izlenimlerini yönetmeye başlamış demektir. İzlenimlerimiz yönetmek için oluşturulan imaj, toplumsal iletişimi kolaylaştırmada kendini başarılı bir şekilde ifade etmekte veya sunmakta pozitif etkiye sahiptir. İş hayatında değişimin kaçılmaz bir son olduğu düşünüldüğünde bireylerin kendilerini geliştirmek için izlenim yönetimi davranışa er yada geç başvurmaları gayet doğal bir sonuç olarak görülür (Ersoy 2011, 6).

1.8. Ön Yargı

Tüm toplumlarda ön yargı sık görülen ve tüm negatifliği ile birlikte toplumsal bir sorun olarak düşünülmektedir. Bu kavram bir kısmımızı değil her kesimi ilgilendirmektedir. Ön yargılar bireyler arasında yer aldığına belki çözülebilir veya ufak sorunlar olarak algılansa da toplumlar arasında yer aldığına içinden çıkılamaz ve çözümü olabildiğine komplike bir hal alabilir. Bu durumlara en somut örnekler ırklara, kültürlere veya geleneklere yönelik ön yargılar gösterilebilir (Sezen 2010, 51). Melek Görenli 2012 de yaptığı araştırmasında günlük hayatta ön yargıyı; iyi kötü ayrımı yapmadan herhangi bir deneyim kanıt veya bilgiye dayanmayan her türlü ön fikrimizi ön yargı olarak tanımlamıştır. Ön yargılı olduğumuz kişi veya gruplara ister istemez fiziksel veya mental bir mesafe koyarız. Kurumsal hayatımızda liderler ve iş arkadaşlarımızda aramıza sokacağımız bu mesafe iş performansını ve örgüt bütünlüğünü aşağı yönlü ilerletecektir. Günlük hayatımızda ön yargının deneyimden bağımsız olduğunu Melek Görenli'nin çalışmasından alıntılarla aktarmıştık. Bu sebeple iş hayatımızda da fiziksel ve mental mesafeleri en aza indirmek için bilgiye dayanmayan ve deneyim içermeyen ön yargılarımızı yıkmaya çalışmalıyız. Bunu deneyimle yıkmak en sağlıklı çözüm yolu olarak ön görülmektedir.

Sezen ise 2010 da yaptığı çalışmada ön yargının aslında yirminci yüzyıla ait bir sorun olduğuna değinmiştir. Yirminci yüzyıldan önce sosyal bir sorun olarak tanımlanmadığını paylaşmıştır. Yirminci yüzyıl öncesi ve sonrası tanım farkının ise insan davranışının farklılaşmasından kaynaklı değil, algılanış biçiminden kaynaklı bir fark olduğuna işaret etmiştir. Yirminci yüzyıl öncesi de insanoğlunun ırklara veya kültürlere yönelik söylem ve tutumları bulunuyordu. Fakat bu tutum ve söylemler sınıf farkından kaynaklı üst sınıf insanların geri kalmış insanlara yönelik doğal davranışları olarak görülüyordu. 1. Dünya savaşı sonrasında ön yargı kavramı ortaya çıkmış ve toplumlar bireyler arasında bu bir sorun olarak görülmeye başlanmıştır. Daha önce toplumun doğal bir sonuç olarak algıladığı tutum, bir sorun olarak ele alınmış ve bu sorunun çözümü için çaba harcanmaya başlamıştır. Hala günümüzde bu çabanın sürdüğünü söyleyebiliriz. Günümüzde Türk Dil Kurumu tarafından ön yargının kelime anlamı “ Bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere

dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir “ olarak tanımlanmıştır.

Paker 2012 yılında yaptığı araştırmada öncelikle ön yargı kavramını tanımlamıştır. Bir bireye veya bir gruba yönelik temeli olmayan kalıp yargılardır. Kalıp yargı ön yargının bileşeni ve bir parçası olarak görülmektedir. İnsanlara/Bireylere yönelik temeli olmayan belirli bir sabit bakış açısına dayalı şablon vari inançlardır. Kalıp yargı ve ön yargı birleştiğinde güçlü bir direnç ortaya çıkacaktır. Ayrımcılık ise ön yargıdan beslenen bir davranıştır. Belirli bir bireye/gruba belirli nedenlerden ve özelliklerinden dolayı olumlu/olumsuz davranmaktır. Negatif olduğunda ayrımcılık, pozitif olduğu kayırmacılık olarak söylenebilir. Ayrımcılık bireyler arasında olacağı gibi kurumlar arasında ve kurumsal hayatta da görebileceğimiz bir durumdur. Soyut tanımlarımıza somut bir örnek vermek gerekirse; “Azeriler parayı sever “ tutumu ön yargıların bulunduğu bir inançtır. Bu ön yargının içerisinde bir sıfat bir grup ve bir olumlu/olumsuz tavır vardır. Bu küçük kıvılcıklar ayrımcılık, ön yargı’dan başlayıp şiddete kadar uzanabilir. Bu sebeple daha önce belirttiğimiz gibi toplumsal ön yargılar bireysel ön yargılara göre potansiyel tehlike arz etmektedir. 2018 yılı içerisinde Viyana havaalanında bulunan Türk vatandaşlarının tehdit olarak görülüp özel köpeklerle şahsi eşyalarının dahi kontrol edilmesi toplumsal ön yargılara uygun bir örnektir. Bir önceki cümlelerimizde açıklamaya çalıştığımız gibi toplumsal ön yargılar küçük kıvılcıklardan başlayıp psikolojik veya fiziki şiddete kadar gidebilir. Bir gruba veya bir bireye atfettiğimiz sıfatlar ve özellikler değişebilir ama buna paralel olarak kalıp yargılar ve ön yargılar değişiklik göstermemektedir (Paker 2012, 3).

1.9. Ayrımcılık

Kağıt üzerinde bakıldığında dünyanın bir çok yerinden insanlar doğuştan eşit olduğu öğretilir veya söylenir. Resmi olarak ülke kanunlarında Avrupa İnsan Haklarında bu bilgi evrensel ve değiştirilemezdir. Fakat 2020 yılına geldiğimiz bu zamanlarda hala bu cümlenin akıbetini sorguluyor ve tartışıyoruz. Hatta bu cümle hangi etnik kökene, hangi ırka, hangi ten rengine ait olduğundan bağımsız kurulur. Aynı zamanda birçok ülkede ayrımcılığın yasak olduğu kanunlarla belirtilmiştir. Tarihten

bu yana bakıldığında ayrımcılığın yasak olması veya eşitlik kavramını ayrımcılığın önüne çıkardığımızda sorunu çözecekmişiz gibi görünse de sahaya çıktığımızda çözüm üretemediğimiz çok açıktır. Futbol sahalarında binlerce milyonlarca insanın izlediği maçlarda bile ayrımcılığa şahit olabiliyoruz. Özünde baktığımızda tüm yasal kanalların hatta devletin bu platformda olduğunu biliyoruz. Böyle şeffaf bir platformda insanların kağıt üzerinde konuştuğumuz her şeyi görmezden gelip siyahi sporculara yönelik gerek bireysel gerek kollektif olarak psikolojik saldırıda bulunduğu şahit oluyoruz. Bu somut delillere bakıldığında devletler, otoriteler insanlar arasındaki ayrımı bugün dahi engelleyememiştir. Ayrımcılık, ön yargıdan beslenen olumsuz tutum ve davranışların görüldüğü bir durumdur. Bu tutum ve davranışlar hoşlanmama, soğuk davranma, kin, hor görme gibi duygu durumlarını doğurabilir. Daha önce bahsettiğimiz kalıp yargılar güçlü duygularla beslendiğinde ortaya ön yargıyı doğuracaktır. Ön yargı ise ayrımcılığı beraberinde getirecektir. Somut bir örnek verirsek Suriyelilerden komşu/arkadaş istemem tutumu şu dolaylı mesajı doğurur, ben onlardan farklıyım onların bir hakkı olduğunu düşünmüyorum ben onlarla eşit değilim gibi mesajlar içermektedir. Özünde ve bu tutumun arka planına baktığımızda ayrımcılığa uğrayan bireyler kişisel özelliklerinden ziyade buldukları yani ait oldukları grubun özellikleri sebebiyle bu duruma maruz kalmaktadır. Bu tutum bir veriye dayanmayan, olgunlaşmamış düşüncelerdir. Örneğin; bayanların erkeklerden araba kullanma konusunda daha geride olduğu birçok kesim tarafından konuşulmaktadır ve hatta birçok kesim tarafından da bu tutum kabul görmüş durumdadır. Kabul görmüş bu tutum karşısında da birçok grup ve birey etten bir duvar örmüştür. Peki, asıl konuşulması gereken şey erkeklere tanınan ve sunulan şartlar kadınlara sunuluyor mu? Her kesime uygun koşullar sağlandıktan, eşit platform kurulduktan sonra bir sonuca varılmalıdır. Ayrımcılık yapılarak bir gruba fırsat verilmiş olması diğer grubu başarısız yapmamalıdır. Bu durumlar yaşanmadan bir kitleye verilen özellikler meşrulaştırılmamalıdır. Bu tutumunda bilinirlik ve kabul edilebilirlik seviyesinin toplumda fazla olması ayrımcılığı meşrulaştırmamalı (Göregenli 2012, 2-5).

Ayrımcılık bireyler arasında görülmemektedir. Birinden hoşlanmamamız ve ondan uzak durmamız ayrımcılık olarak adlandırılmaz. Ayrımcılık kendi grubumuz dışında farklı bir grupta yer alan bireyi dışlamak olarak anlatılabilir. Ayrımcılığı

tetikleyen birçok unsur olduğunu söyleyebiliriz. Bunların başında mahalle baskısı olarak adlandırılan toplum baskısı ve bazı ülkelerdeki yasal eksikler gösterilebilir. Bu bilgiler ışığında ayrımcılık kavramını en sade tanımla, herhangi bir dış gruba yöneltilen ayrımcı, yıkıcı, dışlayıcı veya küçük düşürücü niyet/eylemler olarak açıklayabiliriz. Yapılan ayrımcılıkların en temel dayanağı herhangi bir rasyonalitesi olmamasıdır. Örneğin; II. Dünya Savaşı sırasında Kızılhaç'ın siyah ve beyaz insanlardan aldıkları kanları ayırmaları önemli bir örnektir (Şahyar 2015, 14). Ayrımcılığın sadece geri kalmış ülkelerde ekonomik sebeplerle yapıldığını savunanlara karşı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki ayrımcılığı örnek gösterebiliriz. Buna en büyük örnek daha önce de örnek verdiğimiz gibi siyah beyaz ayırımıdır. Bu durumda ayrımcılığın sadece ekonomik sebeplere dayandırılmayacağını gösterir. Ekonomik nedenler dışında siyasi ve sosyal nedenleri de etken olarak gösterebiliriz. “ Bir kişiyi belirli özelliği nedeniyle mağdur etme olarak ifade edilen ayrımcılık toplum, örgüt ya da bir grup içinde bireylerin diğerlerine sağlanan hak ve olanaklardan yararlanmasının engellenmesi olarak açıklanmaktadır. Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) 1958’de yayımlanan iş ve meslek sözleşmesine göre ayrımcılık “ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi inanç, ulusal veya sosyal menşeye bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı veya üstün tutma, ilgili üye, memleketin, varsa temsilci, işçi ve işveren teşekkürleri ve diğer ilgili makamlarla iştişare etmek suretiyle tespit edeceği, meslek veya iş edinmede veya iş edinmede veya edilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan bütün diğer ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma” olarak tanımlanmaktadır (Demir 2011, 761). “Birleşmiş Milletler (BM) İnsan Hakları Komitesi tarafından ayrımcılık siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel veya kamusal yaşamın herhangi bir alanında, insan hakları ve temel özgürlüklerin eşit ölçüde tanınmasını, yararlanılmasını ya da herkes tarafından kullanılmasını engelleyici veya zayıflatıcı amaç taşıyan ya da bu sonuçları doğuran ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi veya farklı görüş, ulusal ve etnik köken, mülkiyet doğum veya farklı bir statüye dayalı her türlü ayırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma olarak tanımlanmaktadır ” (Şahyar 2015, 16).

1.10. Liderlik Kavramı

Kaynak taraması yapıldığında çok farklı liderlik tanımlarına ulaşabiliyoruz. Buradan yola çıkarak liderlik için tanım yapmak istediğiniz de birçok değişken üzerinden yola çıkabileceğinizi görebilirsiniz. Tarih boyunca liderlik kavramı devamlı tartışılmakta ve bilimsel olarak incelenmektedir. Liderliğin tarih boyunca çok fazla tartışılması araştırılmasının sebepleri arasında çok boyutlu, kapsamlı ve karmaşık olması sayılabilir. Henüz günümüzde bile bu kavram için ortak bir noktada buluşulamamış olması, bu sebepleri ne kadar haklı sebepler olduğunu göstermektedir (Pazarbaş 2012, 6). İnsanlık tarihini tüm evrelerinde siyasi hayatta, askeri hayatta, iş hayatında topluluklara öncülük etmesi için bir lidere ihtiyaç duyulmuş ve insan doğası gereği her zaman bir lider bir adım öne çıkarak topluluklara öncülük etmiştir. Buradan yola çıkarak liderin tanımını şu şekilde özetleyebiliriz; lider, bulunduğu ambiyansı değiştirebilen, bulunduğu grubun süregelen alışkanlıklarını değiştirebilme yeteneğine sahip, gerekli anlarda sorumluluk alabilen, aldığı kritik kararlar ile insanları yönlendirebilen kişidir. Bu kritik kararların doğurduğu olumlu veya olumsuz sonuçların arkasında durmasına bilen liderlerse zeka ve sezgisel gücünü daha çok öne çıkaran liderlerdir (Canpolat 2016, 2).

Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için etkileşimde bulunduğu kişileri motive etmek, iyi bir şekilde yönetmek bu yönetimi sırasında şeffaf, dürüstlük ve güven ilkelerinden ayrılmayarak çalışanlarına saygıyı temin eden kişi olarak tanımlanabilir. Liderlerin arkasında yer alan insanların liderlerinin zorunluluktan değil de severek ve isteyerek takip etmelidirler. Liderlerine inanmaları ve saymaları çok önemli bir durumdur. Liderlerin biraz daha duygusal olmaları ve duygularını hitap ettikleri kişilere karşı iyi ifade etmeleri gerekir. Burada sözsüz iletişimin yetenekleri de çok önemli bir yer tutmaktadır. Bahsedilen kişinin temelinde fedakarlık ve alçakgönüllülük de yer almalıdır (Uğur & Uğur 2014, 125). Drucker, bireysel dürüstlüğün lider için olmazsa olmaz bir özellik olduğunu savunur. Temelinde dürüstlük olmayan liderler, kısa vadede bazı tekniklerle peşinden gelen insanları kendine inandırır da uzun vadede peşinden gelip onu takip edecek insan bulamayacaktır. Bu sebeple liderlikte en temel öge güven uyandırmak ve bu güveni gerçek duygu ve düşünceler üzerine kurmaktır (Cohen 2010, 83). Bu bilgiler ışığında

aslında insanın doğasında olan ve ilk aradığı şey olan güven duygusunun ne kadar önemli olduğunu görebiliyoruz. İnsanların birbirlerine güvenilebilmeleri aradıkları ilk şey olmaktadır. Bu sebeple iyi bir lider profili yaratmak için çok fazla analiz ve araştırmaya gerek duyulmadan sade ve basit bir çözümle, iyi bir lider peşinden gelen insanlara güven hissini başarılı bir şekilde aşlayan liderdir diyebiliriz. Lider kelimesini öz anlamına bakacak olursak yön tayin eden, aydınlatan, eğitim odaklı olan üretici bir kimse olarak bilinir. Bağlı bulunduğu hedef kitlenin hedeflerini tavır ve davranışlarından tespit edebilmelidir. Bu tespitin ardından mevcut durumu değiştirmek için var olan veya gelişime açık yetenekler ile gerekli aksiyonların alınmasına öncülük eden kimse olarak izah edilebilir (Canpolat 2016, 3).

Son yıllarda liderlik, yönetebilme yetkinliğinin yanı sıra sosyal bir etkileşim şekli olan bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Bir diğer bakış açısına göre liderlik, davranışlarını farklı durumsal tepkilere göre ayarlayarak kişilerin güvenlerini ve desteklerini alarak onları yönetebilme kabiliyetidir. Liderlik konusunda ise en zor olan şey yönetebilme kabiliyetinin yanında doğal davranabilmektir. (Erol ve Köroğlu 2013, 47).

1.10.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderliğin bir sanat olduğunu söyleyebiliriz. Bu sanatı öğrenebilmenin de bazı kuralları bulunuyor. Fakat bu sanatı diğer sanat dallarından ayıran en büyük özellik ise bu kuralların her lider için değişiklik gösterebilmesi. Bazı insanlar bu sanat için doğuştan uygun doğabilir bazıları ise daha sonradan kendini geliştirebilir. Liderlik tek bir boyutta ele alınamayacak kadar derin ve geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu sebeple Pazarbaş 2012 yılında yaptığı araştırmada literatürden bazı tanımları paylaşmıştır;

- Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
- Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.
- Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.

- Lider bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak görülmektedir.
- Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.
- Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir.
- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.
- Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme sürecidir. Çünkü takip eden yoksa lider de yoktur.
- Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirmektir.
- Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.
- Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.

Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme yönetme özelliğidir.

- Liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi “liderler için en önemli olgunun yaratmak ve kültürü yönetmek” olduğunu açıklamıştır.
- Lider gruptan gelmekle beraber, birçok bakımlardan gruptan sapan ve grup normlarının uygulanabilmesinde daha serbest davranabilen üyedir.

- Liderlik; kısaca, yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eş güdümlenme ve isteklendirme yetenekleri ile ilişkilidir.

Yukarıda gördüğümüz tüm bu tanımların tek bir anlamı vardır. Liderliğin tek bir düşünce ve anlayışı yoktur. Farklı bakış biçimleri ve değişkenlerle bulunduğumuz zaman ve topluluğa göre farklılık gösterebilir. Durağan ve tek düze bir yapısı olmamasının yanında değişimden direkt etkilenmektedir. Liderlik kavramını bütün bu özelliklerinin yanında iki ana temel nokta ile açıklayabiliriz. Birincisi, insanların tarih boyunca yönetilmeye ihtiyaç duyması. İkinci temel nokta ise, yönetsel bir imge olarak lider ve yönetilmeyi bekleyen takipçileri arasındaki ilişki düzeyidir (Pazarbaş 2012, 9).

Liderlik statüsünü elinde bulduran kişiler var olan özelliklerinin getirdiklerine bağlı olarak izleyenlerinden ayrılmaktadır. Bu ayırım liderin özelliklerini yansıtmakla birlikte kişiliğini de etkisi altına almaktadır. Lider kendi sahip olduğu bilgi ve yeteneklerle takipçileri üzerinden belirli bir etki sağlarken diğer yandan da grup üyelerinden beslenmektedir. Yani grup üyelerinin bilgi ve becerilerinden uzmanlık alanlarından faydalanarak hem kendi gelişimini sağlar hem de grubun hedefi doğrultusunda ilerlemesine destek olur. Bu durumda liderin hem iş bölümü yapabilmek hem yönlendirme özelliklerinin önemini görmekteyiz. Liderin izleyenlerinden destek alması grubun aidiyet duygunu ve birliğin de dolaylı yoldan etki yapmış olacaktır. İş bölümü ile herkes grupta varlığını hissedebilecektir (Saygınar 2006, 87). Alfred Adler iş bölümünü insanın ve insan toplumunun ayakta durabilmesi için mutlaka var olması gereken bir etken olarak açıklamıştır. Bu sebeple liderlerin iş paylaşımı yaparak alçakgönüllülüğü ile takipçilerinden destek alabilmesi önemli bir kırılma noktasıdır.

Pazarbaş 2012 yılında ortaya koyduğu araştırmada etkili bir liderin hem insan ilişkileri uzmanı hem de verimlilik uzmanı olmasını gerektiğini izah etmiştir. Her iki özelliğinde olması gerektiği hatta olmak zorunda olduğunu dile getirmiştir. Bundan daha önemlisinin sadece kendi gereksinimlerini fark edip gidermekle kalmayıp liderin, etrafında etkileşimde bulunduğu insanların gereksinimlerini fark edip gidermesi gerektiği görüşü bulunmaktadır. Bu tespit ve aksiyonlarının zamanlamasını veya

yerini belirleyebilecek esneklik ve duyarlılıkta bir diğer kritik noktadır. Kağıt üzerinden anlatılan ve olması gereken kaynakların her zaman olağan veya bahsedildiği gibi gitmeme durumları elbette ki yaşanacaktır. Böyle zamanlarda yaşanacak çıkmazların veya sorunların giderilmesi veya çözülmesi yine liderin beceri ve yeteneklerine bağlı kalacaktır. Liderler uzun soluklu bir liderlik yaşantısı hedefliyorsa, yaşanacak sorunlara bulacakları çözümün süreleri ve bu sürede kayıpları belirleyici olabilir. Kimi liderler bu durumdan güçlenerek çıkarken kimi liderler yok olabilir. Liderler ekipleriyle her karşılaşmasını bir değerlendirme olarak kullanabilirler. Verecekleri pozitif enerji ve motivasyon ile takipçilerinin alacakları nefesin kalitesi bile değişebilir. Bütün bunların paralelinde sorgulama yapılarak şüpheciliğin sınırları zorlanmalıdır. Fakat burada bıçak sırtı bir durum söz konusudur. Liderlik her zaman etkileşimde bulunduğu kitle ile arasında hassas bir denge kurma olayıdır.

1.10.2. Liderlerin Fiziksel Özellikleri

Liderliğin akılla başlayan ve akılla devam eden akışkan bir süreç olduğu herkes tarafından bilinir. Fakat lider denildiğinde akla ilk gelen uzun boylu yapılı iyi giyinmiş ve hatta yakışıklı/güzel biri akıllarda ister istemez canlanır. Kısaca, insanlar dış görünüşte farklı ilgi çekici bir özellik bekler. Akılın baştan sona kullanıldığı bu süreçte akıl olmazsa liderlik bir hiç haline gelebilmektedir. Halk arasında bilinen bir Atatürk hikayesinde, köylüleri ziyaret eden Atatürk'ün 1,90 boyunda yapılı biri olarak beklenmesi buna bir örnektir. Yukarıda verdiğimiz bilgiler ışığında Atatürk'ün tüm liderlik sürecini akıl ile yönetmesi bu bilgileri doğrulayan bir örnektir. Liderlerin fiziksel özellikler denilince akla gelecek ilk özellikler yaş, kilo ve boy gibi dış görünüm kriterleri akla gelecektir (Pazarbaş 2012, 17).

İş hayatımızda ifade edilen genel inanış bir çalışanın işe uygunluğunun yeteneklerinin yanında fiziksel görünüşü ile karar verilebildiği. Özellik göz önünde yapılan işlerde (satış, iletişim vb.) belki de teknik özelliklerin önüne geçebilir fiziksel özellikler. Fiziksel görünüm şartları iş hayatında belki de dillendirilmeden yazılmış bir kod gibidir. 2008 yılında Milliyet İK'da yapılan araştırmaya katılan 62 bini aşkın kişinin yüzde 56'sı iş hayatında dış görünüşün en önemli unsur olduğuna inanıyor. "Önemli ama en önemli değil" diyen kesim ise yüzde 35. Bu araştırmaya katılan

kişilerin yüzde 91'i için fiziksel görünüşün önemli olduğu yorumlamak hatalı bir yorum olmayacaktır. Bu veriler ışığında kişisel gelişim açısından fiziksel özelliğin adete bir veri olduğu varsayılabilir. Bu çalışma ve iş hayatında ki genel inanış çerçevesinde bakılırsa dış görüntü ve fiziksel özelliklerin taşıyıcı için avantaj sağladığı açık ve aşikardır.

Malcolm Gladwell, Blink adlı meşhur kitabında herkesin bilinçaltında özellikle lider vasfı yerleştirdiğimiz kişilerde belirli bazı fiziksel özellikler olması gerektiğini düşündüğümüzü izah ediyor. 62 binlik rastgele seçilen bir kitlenin yüzde 91'i ve meşhur bir araştırmacının ele aldığı kitapta yer alan bilgilerin birbirini doğruladığını görebiliriz. Bu sebeple çalışma hayatında dış görüntünün rolü nerededir? Bu sorunun cevabını çok farklı şekillerde cevaplayabiliriz fakat özelden genele gidersek toplumun yüzde 91'i için önemli ve çok önemlidir şeklinde yorumlayabiliriz.

Öte yandan Man 2017 yılında yaptığı araştırmalarda hane halkı verilerine bakarak çalışanların görüntülerinin kazançları üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Dış görünüşün beğenilmesi durumu son derece öznel bir kavramdır. Buna rağmen sosyal bilimlerde bu konunun araştırılması için çok fazla emek harcadığını literatür taramamız sonunda hissedebiliyoruz.

Liu ve Sierminska (2014) emek piyasasında görünüşün literatür taramasına bağlı olarak yaptıkları araştırmada iş hayatında görünüşün etkilerine bağlı olarak şu başlıkları tespit etmişlerdir: işveren ayrımcılığı, müşteri ayrımcılığı/verimlilik, mesleki tasnif ve çekiciliğin iş performansı açısından önemi. Biz bu çalışmada ise liderlerin fiziksel görünüşlerinin çalışanların üzerinde iş performansı açısından etkisini incelemiş olacağız. İnsan alt beyninde iyi görünümlü insanların daha başarılı olacağına dair bir his olduğundan, çalışanların lider iyi görünümlü ise başarılıdır düşüncesinin olması normal karşılanabilir.

Her ne kadar safi görüntüye dayalı olarak açıklamak yetersiz kalsa da ortalama ve üzerinde görüntüye sahip kişilerin göz önünde veya belirli bir kitleye hitap edebildiği işleri daha çok tercih edildiği paylaşılabılır. Ortalama altında kalan kişilerin ise bu tarz mesleklerden kaçındığı izah edilebilir. Ortak inanışa bakıldığında gerçektende iyi bir dış görünüşün beşeri sermaye gelişimi üzerine etkisinin çok büyük

olduğu aşıkardır. Örneğin uzun boylu bir insanın dikkat henüz personel seçiminde bile onun özgüvenine ve dikkat çekmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Obez insanların daha az gelir ve başarı seviyesinde olduğuna değinebiliriz. İktisadi literatürde emek piyasasında fiziksel görüntünün sağlamış olduğu negatif ve pozitif sonuçlar sayısal veriler üzerinde tartışılmıştır. Yani kişi dış görünüşünde ortalama ve üzerinde ise kazancının yüksek veya iş hayatında başarılı olacağı ön görülür. Fiziksel görüntünün ve iş hayatında başarının doğru orantılı olduğuna dair bir inanış vardır (Liu ve Sierminska 2014, 5 - 9).

1.11. Lider ve Yönetici Farkı

Canpolat 2016 yılında yaptığı çalışmada lider ve yönetici tanımları arasında farklar olduğuna dair genel bir kanı olduğunu paylaşmıştır. Fakat Canpolat aynı araştırmada W.Bennis ve B. Nanus tarafından etkili bir görüş olduğunu da paylaşmıştır. Bu araştırmacılar göre yönetici bir görevi yerine getirmek ve görevi sürdürmektir. Fakat liderlik etki yaratmak, yön belirlemek, danışmanlık yapmak etkili çalışma ve dış görünüş olarak izah edilmiştir. Bu etkili tanımdan yola çıkarsak yöneticilerin biraz daha kurallara uymak zorunda olduğu veya oyun alanının dar olduğu, esnek olmalarının beklenmediğini düşünebiliriz. Liderlerin ise sınırları zorlayan, alabildiğine esnek veya yeni fikirler ışığında değişimi kovalayan kişiler olduğunu söyleyebiliriz.

Liderlik ve yöneticilik birbirine bağlı fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır. Bu cümlenin sağlamasını ise W.Bennis tarafından söylenmiş bir sözle yapabiliriz ‘ Yöneticileri işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar ‘. Bunu somut bir örnekle canlandırmak gerekirse, yönetici ve lider olarak adlandırdığımız iki grubu büyük bir ormanda bıraktığımızı düşünelim. Liderler direk olarak üretici ruhlarıyla ormanların derinliklerine doğru ilerleyerek baltalarla kendilerine yol açarlar, ormanı temizler ve ekipleri için uygun ortamı hazırlayarak tüm sorunları çözüme kavuşturmaya çalışırlar. Yöneticiler ise, liderlerin gerisinden baltaları bilir, ormanda izlenecek politikayı belirlemeye çalışırlar. Bu kısımda liderlerden biri uzun bir ağacın üstüne çıkıp yanlış ormanda olduklarını fikrini de ortaya atabilir. Belirli bir kesim ise bir şirketlerin veya grupların başarıya ulaşabilmesi

için üst yönetimde yer alan insanların hem lider ruhlu hem yönetici ruhlu olması gerektiğini de ortaya atmaktadır. Bu kısım da sol beyin ve sağ beyin olarak örnekleylebiliriz. Bilindiği üzere sol beyin analitik düşünce ve rasyonelite üzerine çalışır. Sağ beyin ise hayal kurma ve sezgi üzerine çalışmaktadır. Üst düzey yöneticilerin hem lider hem yönetici olması gerektiğini savunanlar tavsiye olarak sağ beyinle liderlik yap sol beyinle yönet tavsiyesinde bulunmuşlardır (Çırpan 1999, 2).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Farkı

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Yönetmekten hoşlanır.	Yenilikten yanadır.
Başkalarının fikirlerini kopya eder.	Yeni fikirler ortaya çıkarır.
Mevcut durumu devam ettirir.	Mevcut durumu devamlı geliştirir.
Bütün dikkatini sistem ve organizasyon yapısı üzerinde toplar.	İnsanlara öncelik verir.
Güvenini; astlarını ve organizasyonu kontrol üzerine kurmuştur.	Güvenini; astları ile arasındaki ilişkiler üzerine kurmuştur.
Çözümleri kısa sürelidir.	Çözümleri uzun sürelidir.
Nasıl ve Ne zaman diye sorar	Ne ve Niçin diye sorar
Dikkatini en aşağı noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.	Dikkatini orta noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.
Birisinden esinler.	Başkaları ondan esinlenir.
Bulduğu konumu yeterli görür.	Bulduğu konumdan ileri gitmek ister.
Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir.	Kendisini gönülden bağlı astlara sahiptir.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: (Canpolat 2016, Sayfa: 9)

Tablo 2. Yönetici ve Lider

YÖNETİCİ	LİDER
Tümdengelim	Tümevarım
Katı	Deneysel
Statik	Dinamik
Ezberlemek	Anlamak
Gerçekler	Fikirler
Dar	Geniş
Yüzeysel	Derinlemesine
Alışkanlık	Deneyim
Edilgen	Etken
Cevaplar	Sorular
İçerik	Süreç
Taktikler	Strateji
Amaç	Seçenekler
Tahmin	Araştırma
Dogma	Keşif
Tepkisel	Aktif
Yönetim	İnisiyatif
Beynin sol tarafı	Beynin tamamı
İş	Hayat
Kısa dönem	Uzun dönem
İstikrar	Değişim
Biçim	İçerik
Kurallar	Risk
Tez	Sentez
Kapalı	Açık
Sağduyu	Hayal gücü

Kaynak: (Canpolat 2016, Sayfa: 10)

Tablo 3. Lider Davranışı ve Lider Olmayan Davranış

LİDER DAVRANIŞI	LİDER OLMAYAN DAVRANIŞI
İnsanlarla ilişkilerinde rahattır.	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir.
Çalıştığı iş yerine her şeyden daha fazla öncelik verir.	Kendisine öncelik verir.
Kapısı daima herkese açıktır.	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz.
İşe erken gelir, geç ayrılır.	İşe geç gelir, zamanında ayrılır.
Özel park yeri, yemek odası, banyo kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir.
Kolay iletişim kurar.	Astları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır.
İyi dinleyicidir.	İyi Konuşmacıdır.
Herkese karşı hoş görüldür.	Sadece üst ve amirlerine karşı hoş görüldür.
Alçak gönüllüdür.	Kendini beğenmiştir.
Güçlüdür, Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır.	Bulunmaz olduğunu düşünür.
Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleranslıdır.	Kendisi ile aynı fikirde olmayanlara karşı toleransı yoktur.
İnanırma gücü yüksektir.	Kararsızdır.
İnsanlara güvenir.	Yalnızca kelimelere ve kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir.
Personelinin yaptıkları yanlışlarında suçlamaları üstlenir.	Tersini yapar.
Astları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder.	Uzun raporlar ister.
Verdiği sözde durur.	Sözünü tutmaz.
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha iyi çalıştığını düşünür.	Alacağı ücret her şeyden önemlidir.

Kaynak: (Canpolat 2016, Sayfa: 11)

1.12. Liderlik Tarzları

Liderlik kavramı sosyal bilimler camiasında çokça araştırılmış ve çok moda bir kavramdır. Hatta modası geçmekte olan bir kavram desek dahi yanılmış olmayız. Liderlik türleri araştırıldığında çok fazla yaklaşım veya liderlik türü görülmektedir. Literatür taraması sonucunda bu araştırmanın amacına en uygun olacağı düşünülen liderlik tiplerine kısaca yer verilmiştir.

1.12.1. Karizmatik Lider

Yeni dönem liderlik yaklaşımlarından sık sık gündeme gelen karizmatik liderlik türü oldukça popülerdir. Literatür taramalarında hemen hepimizin göreceği karizma kelimesinin eski yunan devletlerine kadar uzandığı görmekteyiz. Kelime anlamı bu dönemlerde ‘‘ ilahi ilham yeteneği ‘‘ veya ‘‘ ilahi hediye ‘‘ anlamlarına gelmektedir. Eski yunan felsefesinde ‘‘ gift ‘‘ kelimesinden türemiştir. Karizmatik lider türü birçok sosyal bilim tarafından incelendiği için net bir tanıma ulaşmak pek mümkün değildir. Bu kadar popüler olan bir kavramı ilk kez Max Weber kullanmıştır. Ondan sonra birçok kez yorumlanmış ve değişime uğramıştır. Araştırmacıların çoğu ‘‘ karizmatik ‘‘ ‘‘vizyoner’’, ‘‘dönüşümcü’’, ya da ‘‘ilham verici’’ kavramlarını kullanmışlardır. Karizmatik liderler genel olarak yol gösteren, ilham ve güven veren geleceğe yönelik umut vaad eden, misyon duygusu aktaran liderler olarak bilinir. Karizmatik liderler en güçlü yönlerini kullanarak kararlı bir duruşla karşısındakini ikna edenlerdir. Karizmatik lidere bağlı olan bireyler bütün bu pozitif durumları göz önüne alarak geleceğe daha güvenle bakacak ve performanslarını üst seviyelere çekmeye çalışacaklardır. Çünkü karşılarında idol bir karakter veya lider gördüklerinde bu yolu takip etmek isteyeceklerdir (Oktay ve Gül 2003, 403-404).

Karizmatik bir lidere sahipseniz birçok için bu lider büyüleyici veya en azından son derece etkili bir kişidir. Karizmanın hitabet gücü ile alakalı olduğu hemen her kesim tarafından kabul edilmiş durumdadır. Hitabet gücünün etkisinin çok büyük bir önemi vardır. Bu güç ise takipçilere doğal olarak bir duygusallık ve motivasyon katmaktadır. Karizmatik liderler çoğu zaman çalışanları hareket geçirmek ve bir ivme yaratmak için etki bırakmaya çalışırlar. Bu etkinin bireylerde içsel motivasyonu harekete geçirmeye yönelik bir iz bıraktığı varsayılmaktadır. Takipçilerini daya iyi bir geleceğe inandırma gücü ve bu gücü etkili bir hitabet ile açıklamak kişinin kendine olan inancın da hareket geçmesine sebep olacaktır (Gebert ve Arkadaşları 2016, 2).

1.12.2. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel liderlik tipinde davranış sergileyen kişiler güçlerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırlar. Geçmişten gelen gelenekleri sürdürme gibi bir huyları vardır. Bu huy olumlu ve yararlı gelenekler düşünüldüğünde faydalı gibi gözükecektir. Fakat yenilik, yaratıcılık ve değişim gibi kavramlara uzak bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde atılım görmek neredeyse imkansızdır. Durağan bir büyüme tarzı ve hedefi vardır. Tasarruf politikası en önemli politikalar arasındadır. Bu liderlik tipi tasarruf ve garantici politikalar hedefleyen organizasyonlar için uygundur (Pazarbaş 2012, 43).

1.12.3. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlik kuramı, ileriye dönük yenilikçi bir gaye güden liderlik tipidir. Değişimden ve yenilikten beslenen bir tarzı vardır. Bu özelliğinden dolayı bir görüş edinmeyi ve bu görüşü takipçilerine inandırmayı olmazsa olmaz olarak görür. Karizmatik lider ile ortak bir yönü başarıdan daha fazla başarılar elde etmesi ve başarılı fikrиси sürekli güdülemesi amacı yatar. Takipçilerinin sahip olduğu tüm yetenekleri ortaya dökmesini ister ve kendileri olan güvenlerini arttırmayı hedefler. Örgütsel ortamlarda oluşan transformasyonellik (harekete geçirici) liderlik davranışının da harekete geçirmesinde ve bireylerin kişisel gelişimine yakından katkı sağladığı görülmektedir. İş görenlerin hayallerini ve yeteneklerinin geliştirilmesi bu liderlik tarzı için olmazsa olmazlar arasındadır. Harekete geçirici lider sadece enerjisi veya düşüncesiyle değil hareketleriyle izleyenlerini harekete geçirir. Geleneksel bürokrasi de bile girişimciliğe ve kendini geliştirmeye yol bulurlar. Bunu yapabilmek için yüksek ve uzun soluklu enerjiye sahiptirler (Pazarbaş 2012, 45).

1.12.4. Hümanist (Babacan) Liderlik

“Bu stili benimseyen liderlerinin babacan hareketleri sergilediği görülmektedir. Önder bir baba gibi korumacı kollayıcı görevini almaktadır. Ödül verme mekanizmasını çoğunlukla kullanmaktadır. Duygusal yönlendirmeyle motivasyon sağlayan bu önder fazlaca insan sever bir önderdir. Mecbur olmadıkça

cezai yaptırım tekniğini uygulamamaktadır. Babacan, önder devamlı kendi tutum ve davranışlarını gözden geçirerek grup üyelerine karşı açık, şeffaf ve candan davranmaktadır”(Canpolat 2016, 63). Bu liderlik tipinde liderin grup üyelerini sahiplenmesi ve babacan tavrı ile aidiyet duygusunu çok fazla grup üyelerine yaşatacaktır. Korumacı ve kollayıcı tavrı ile sevgi ve saygıya dayalı hassas bir iletişim kurulması muhtemeldir.

1.12.5. Süper Liderlik

Çağdaş dönemlere en uygun liderlik tipi olarak yorumlanmaktadır. Bu lider tipinin en büyük özelliğinin başkalarını yönlendiren değil kendini yönlendiren bir yapısı olduğu izah edilir. Yaygın kullanılan kalite çemberleri, kendi kendini yöneten gruplar, esnek örgüt yapıları, çağdaş yönetim teknikleri kendi kendine yönetme gayesini yansıtmaktadır. Süper liderlik otokratik bir liderlik anlayışından kendi kendini yöneten bir değişimin sonucunda ortaya çıkmıştır. Süper liderlik dışındaki bütün türlerde liderlerin takipçileri üzerinde bıraktığı etki konuşulmuştur. Bu liderlik türlerinde liderlerin gücü astların etkilenme oranına bağlı olarak gösterilmiştir. Bu sebeple bu türde liderle takipçiler arasında ciddi bir çizgi çekilmiş ve liderlik paylaşılan bir süreç olarak görülmüştür (Pazarbaş 2012, 49). Süper liderlikte hedeflenen anlayış bir kişinin kutsallaştırılmamasıdır. Liderin özellikleri veya kendine duyduğu özgüven yerine her bir grup üyesi bireylerin kendine duyduğu özgüvene önem verilmektedir.

1.12.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı için realist, güvenilir, çekici bir gelecek yaratabilme yeteneği olarak adlandırılabilir. Bu lider tipi için vizyonu yaratmak ilk kısım ikinci kısım ise bu vizyonu izleyenlerine en doğru şekilde açıklayabilmektedir. Burada liderin kendini ifade edebilmesi çok önemlidir. Kat edilecek mesafe harcanacak efor bütün bunlar çalışanlara lider tarafından en şeffaf şekilde yazılı ve sözlü olarak iletilmelidir. Vizyoner liderin vizyonu doğru bir şekilde açıklaması yetmez davranışları ve tutumlarıyla bu hedefe ne kadar inandığını takipçilerine hissettirebilmelidir. Vizyoner liderin her zaman proaktif bir tutumla

ilerlemesi gerektiği savunulur. Bu liderlik türünde en önemli özellik çalışanları vizyon ile motive etme amacı vardır. Kısaca vizyoner liderler, organizasyonu başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizebilen, hedeflenen yolda onarlar birlikte yürüyebilen, emek harcayan ve bu kültürü örgüt geneline yayan kişilerdir (Tekin 2011, 4010).

1.12.7. Stratejik Liderlik

Canpolat 2016 yılında yaptığı araştırmada Pearce ve Robinson tarafından literatüre kazandırılan tanıma yer vermiştir. Bu tanıma göre stratejik liderlik, dönüşümü özümsemek ve dönüşüme uygun davranma stratejisi kurmak adına organizasyon çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneğidir. Aynı kaynakta Ireland ve Hitt tanımını da yer verilmiştir. Bu tanıma göre stratejik liderlik, ileriye aklında kurarak gelecek yılları analiz edebilme, şeffaf bir biçim sergileme, stratejik düşünceyi öne çıkarma, grup adına daha güzel bir yarın oluşturma, bunları yapmak için kişilerle beraber ahenk içinde çalışma ve önder olma yeteneği olarak izah edilmiştir. Bu bilgiler ışığında stratejik liderlik bir nevi durumları idare etme yeteneği olarak da yorumlanabilir. Örgüt hedefinden ayrılmandan gerekli anlarda esnek davranma bir nevi politik olma özelliği de gerektirdiğini düşünebiliriz. Bu sebeple stratejik liderin soğuk kalma olmak ilk olması gereken yeteneklerinden biridir. Düşünerek karar alma ve karşısındaki kişileri iyi dinleyen birer lider olması mevcut durumu en iyi şekilde yönetebilmesi için gereklidir.

1.12.8. Otantik Liderlik

Pazarbaş 2012 yılında araştırmasında otantik lider türüne de yer vermiştir. Pazarbaş araştırmaları sonucu bu tarz liderleri hizmet etmeyi seven, kendi gibi olan orijinal liderler olarak özetlemiştir. Otantik liderin olduğu bir organizasyonda her bireyin lider nedir sorusuna vereceği bir cevap olacaktır. İdeal liderlik için bireylerin inandığı otantik bir anlayış bulunmaktadır. İdeal liderlik tipi için her bireyin kafasında farklı bir model yer alabilir. Bu model için nitelikler birkaç farklı kaynaktan toplanmış olacaktır.

1.12.9. Entelektüel Liderlik

Entelektüel liderler, çağın değerlerine uygun eğilimlerle gerçek bir teste tabi tutarak, objektif ve yaratıcı bir şekilde yargılama yaparak hem toplum hem organizasyon yararına çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Bu bilgiler ışığında entelektüel liderlerin bazı özelliklerini sıralayabiliriz;

- Vizyon klasik liderler tarafından belirlenir ve izleyenlere sunulurken entelektüel lider paylaşılan bir vizyona sahiptir.
- Geleceğe yönelik uzun dönemlerle ilgilenir.
- İçinde bulunduğu şartları çalışanlarıyla birlikte değiştirmeye çalışır.
- Gücünü sahip olduğu bilgiden alır ve bu gücü çalışanlarıyla birlikte kullanır.
- Entelektüel lider izleyicilerine güvenir ve oto kontrolü güçlendirir.
- Klasik lider ekibinden itaat beklerken, entelektüel lider ortak doğruya ulaşmak için diyalog kurar.
- Bilgi teknolojilerinden mümkün oldukça çok faydalanır.
- İkna yerine diyaloga önem verir, güven yaratır.

Bu özellikleri taşıyan liderler, sürekli tüm teknolojileri belirli düzeyde kullanan iş gücü yönetimini başarılı bir şekilde yapabilen lider türüdür (Pazarbaş 2012, 62).

1.12.10. Serbest Liderlik

Serbest liderler yönetim yetkisi gibi özelliklere ne az ihtiyaç duyan liderlerdir. Takipçilerini kendi hallerine bırakıp, her takipçinin kendisine verilen güç veya yetenekler ile verimli olması beklenir. Bu kısımda astlara yetki tanınmıyor ve tam serbesti ile lider yetkiye sahip olmak yerine astlarına yetki bırakıyor. Astlardan herhangi bir talep veya soru geldiğinde liderler gerekli cevapları verirler. Burada lider astlarının yeteneklerini ortaya çıkarması veya sorumluluk duygusunun artmasını hedeflemektedir. Halk diliyle özetlemek gerekirse serbest liderler etliye sütlüye karışmayan liderler olarak görülür. Liderlerin çalışmalara katıldığı pek görülmez tüm sorumluluk ve güç astlardadır. Burada astlar belki daha çok sorumluluk alıp yeteneklerini ortaya çıkaracaktır fakat bu tarz grupların aşamayacakları kronik engellerle karşılaşmaları çok muhtemeldir. Çünkü bir liderin aldığı kararlar astların

aldığı kararlar her zaman örtüşmeyebilir. Özellikle büyük bir sorumluluk alıp üst kademe bir karar verilecekse risk ve kayıp daha da olabilir. Astların yetenekleri ve bireysel özelliklerine göre başarılar değişiklik gösterebilir. Eğitim düzeyi düşük veya iyi bir iş bölümüne sahip olmayan yerlerde bu tarz liderlikler görüldüğünde süreç çok daha sancılı olabilir. Aksi bir durumda ise süreç daha idare edilebilir, sorunsuz bir durum gibi görünecektir (Pazarbaş 2012, 72).

1.12.11. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik türünü hiç bilgisi olmayan bir kişiye söylediğinizde hizmet ve liderlik kelimesinin neden yan yana olduğunu düşünmesi çok yüksek ihtimaldir. Hizmetkar liderlik kavramının doğal bir hizmet etme duygusundan geldiği savunulmaktadır. Bu duygunun ardından bilinçli bir liderlik etme arzusuna dönüştüğü bilinmektedir. Karşınızdaki liderin hizmetkar olup olmadığını anlamak için astlarının birey olarak gelişimlerine, sağlıklı bir birey olmasına, ve onların gerek iş gerek bireysel sorunlarına ne kadar eğildiğini analiz etmek gerekmektedir. Hizmetkar liderlerin liderlik tipleri arasında çalışanlarına en çok odaklanan bir lider olduğunu paylaşılır (Gürer 2019, 97).

“ Hizmetkâr lider bir organizasyonda da grupta yer alan her bir izleyicisinin gelişimini sağlayabilmek için gruba adapte olmaya mecburdur. Hizmetkâr lider, organizasyon içinde bulunan bireylerde ortak bir yön bulmak amacıyla çabalar. Ortak olmayan hedefler için çabalayan transaksiyonel (etkileşimci) liderlerin tersine hizmetkâr liderin hedefi diğerlerine hizmet etmek ve takım üyelerinin göstermiş olduğu tepkileri dikkate alarak ona göre takım amacı meydana getirmektedir” (Gülşah 2018, 21).

Hizmetkar liderin başlıca özellikleri şunlardır; iyi bir dinleyici olmak, empati kurabilmek, izleyicilerinin kendilerini iyi hissetmelerine yardımcı olmak, yüksek kişisel farkındalık sahibi olmak, ikna becerisine sahip olmak, kısa dönemli hedeflere odaklanmak yerine uzun dönemli bakış açısı ile hareket etmek, sezgilerine güvenmek, başkalarını geliştirmek gibi başlıca özellikleri vardır. Empati yeteneğinin olması çok kritiktir çünkü takipçilerini anlayabilmek ve doğru yönlendirebilmek için bu özellik

gereklidir. Hizmetkar lideri diğer tarzlarda ayıran özelliklerin başında, hizmetkar liderin tutkuları; üretmek, paylaşmak, sevmek, hoş görmek, işe yaramak, adalet ve dürüstlüktür gibi özellikler vardır. Ayrıca hizmetkar lider, kendisine yönelmez, başkaları için bir şeyler yapma derindedir (Güner 2019, 99).

1.13. Birinci Bölüm Değerlendirmesi

Çalışmanın ilk bölümünde ilk önce algı ve algılama süreci kavramları kapsam olarak araştırılmıştır. Literatürde yer alan algı türleri incelenmiş ve insan iletişiminin olduğu her yerde sosyal algı kavramının da olacağı varsayılarak sosyal algı kavramına da değinilmiştir. Paralelinde çalışmanın hitap ettiği konuların içerisinde yer alan algı yönetimi, izlenim oluşturma başlıkları incelenmiş ve bilgi paylaşımı yapılmıştır. Ek olarak izlenim yönetimi konusunda insan psikolojisinde çok sık görülebilecek ve çalışmanın verimli olmasına katkı sağlayacağı düşünülen sosyal görünüş kaygısı ile ilgili araştırmaların sonuçları okuyucularla paylaşılmıştır. Bunun bağlantılı olarak iş hayatında sıkça rastladığımız ön yargı ve ayrımcılık kavramları araştırılmıştır.

Bir diğer konu olan liderlik kavramı ve türleri detaylı olarak aktarılmıştır. Lider türlerinde çalışmanın amacına uygun liderlik türleri seçilmiştir. Liderlik kavramı son yıllarda sıkça araştırıldığı ve meşhur bir konu olduğunu için çalışma özelinde liderlik türleri daraltılmıştır. Ek olarak lider yönetici farkı, özellikleri gibi konularda detaylı bir şekilde okuyucu ile paylaşılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında araştırılacak olan karizmatik lider ve otantik lider kıyaslamasına da teorik olarak değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde imaj ve sözsüz iletişim fonksiyonları detaylı bir şekilde incelenecektir. İmaj türlerine ve sözsüz iletişim de yer alan değişkenlere yer verilecektir. Sözsüz iletişim başlığı altında yer alan beden dili konusunun sosyal hayatımızda ve iş hayatımızda nasıl yer aldığı paylaşılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İMAJ VE SÖZSÜZ İLETİŞİM

2.1. İmaj Kavramı

“İmaj kavramı, olumlu ve olumsuz yönden yaklaşılan, üzerinde farklı tanımlamalar yapılan bir konu olmuştur. Konuya olumlu yaklaşanlar, imajı başarılı olmanın kilit noktası olarak tanımlarken, olumsuz düşünceye sahip olanlar imajın sahte, gerçekçilikten uzak ve yapay özellikler ya da davranış kalıpları içine girerek oluşturulduğu görüşünü savunmaktadırlar ” (Bal 2011, 5). İster olumlu olsun ister olumsuz imaj kelimesi insan hayatının orta noktasında yerini sağlamlaştırmıştır. İmaj kavramı ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tartışmaya açılmıştır. Sidney Levy imajı “kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı” olarak tanımlamıştır. Sözlük anlamıyla imaj, bir kimse, kurum veya ülkenin dışa yansıyan şekli ve fikri algılama biçimi, toplumun düşüncesidir (Bal 2011, 5). İmaj kavramını 2 boyutta ele alabiliriz. Bunun ilki; rasyonel ve algılanabilen (bir bireyin saçı veya boyu gibi). İkincisi ise, gözle görülmeyen duygu ve hislerdir (Fidan 2012, 501). Çalışma yaşamımızda da bizlerin oluşturduğu rasyonel veya rasyonel olmayan imaj çeşitlerimiz vardır. Şirket bünyesinde iletişimimiz ast üst ilişkilerimizde karşınızdaki insanların size yaklaşımlarını sizin imajınız belirleyebilir. Başarılı bir imaj konumlandırmak istiyorsak yarattığımız bir imajın gerçeklik payı veya imajın arkasında yer alan gerçekle uyumu çok önemlidir. Bu gerçeklik payı sizin iş performansınızı da belirleyip yönlendirecektir. İlgin ve arkadaşları imaj kavramının kelime anlamını Türk dil kurumu kaynaklarından aldıkları bilgiyle imaj eşittir imge olarak açıklamışlardır. Aynı kaynakta imgenin kelime anlamına ise zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey genel görünüş ve izlenim olarak tanımlanmaktadır.

İnsanların bir imaj yaratarak kendini ifade etme çabası çok eski yıllara dayanan bir durumdur aslında. Bu durumun başlangıcını insanların imge ve simgelerle iletişim kurduğu zamanlara kadar dayandırabiliriz. Günümüzde ise imajın eski zamanlarda olduğu gibi kendiliğinden oluşmasından çok bir imaj yaratma çabası mevcuttur. Olağan bir süreçte müdahale olmadan kendiliğinden oluşan imaj denetlenemez ve her

zaman pozitif olmayabilir. Bunun sebebi planlı olmayışıdır. Bu sebeple istenilen imaj ile spontane oluşan imaj arasında büyük farklar oluşabilir. Bu sebeple hedeflenen imajı yaratmak için emek harcamak gerekmektedir. İyi bir imaj kendiliğinden gelebilecek bir durum değildir. İyi bir imaj deneyim ve bilgilere bağlıdır. İmaj konusunda ki en belirgin özellik onun kazanılması gerektiğidir. Bu kazanım için çaba sarf etmek gerekmektedir. Çünkü zamana ve yeni bilgilere göre imaj kavramı değişiklik gösterebilir. Yorulmaz 2001 yılında yaptığı araştırmada imaj sektöründe yer alan bir yöneticiden imaj hakkında şöyle bir yorum almıştır: “ İmaj iletişim aracıdır, yeteneklerimizden bir tanesidir. Kim olduğumuzu, ne yaptığımızı yaptığımız işte ne kadar iyi olduğumuzu anlatmamızı sağlayan bir reklam panosudur.” (Yorulmaz 2001, 71). İmaj kavramının iyi yönetildiği takdirde gerek bireyler için gerek kurumlar için pozitif etki yarattığı görüşü genel olarak savulmaktadır. Bu görüşte yer alanlar aynı zamanda imaj yönetiminin yadsınamaz bir gerçek olduğunu da söylemektedirler. Karşıt görüşte yer alanlar ise imaj kavramının gerçeklikten uzak yapay düşünce olduğunu savunmaktadırlar. Her birey ya da kurum imaj sahibi olabilir fakat imajın olumlu yönlerini artırmak veya algının olumlu yöne çekilebilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunmak gerekmektedir. İletişim ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte her birimiz bilgilendirme sürenin bir parçası haline gelmiş durumdayız. Böyle bir süreçte imaj kavramının sürekli değişen imgelerden oluştuğunu imajın durağan değil değişken olduğu anlayabiliriz. Oluşan negatif bir imaj gerekli faaliyetlerle ve algının pozitifte çekilmesiyle olumlu bir hale gelebilir. Bu yüzden imaj ömür boyu süren tek düze bir kavram değildir (Gülseven 2019, 43).

2.2. İmaj Oluşturulması

Günümüzde imaj oluşturulması denildiğinde akla ilk gelen siyasetten spor dünyasına kadar birçok alanda göz önünde bulunan bireyler veya kurumlar için imaj oluşturulması akla gelmektedir. Belirli profesyoneller tarafından imaj oluşturulabilmektedir. İmajı bir ressamın ufak fırça darbeleriyle elde ettiği güzel tabloya benzetebiliriz. Dolayısıyla imaj oluşturulurken de filtrelerden geçen belirli bilgiler kişilere iletilir ve o kişiler belli tutumlara yönlendirilmek istenir. Her birey karşındaki kişi hakkında bir yargıya varırken direkt olarak iç dünyasından etkilenmektedir. Algılama sürecini ise inanç-değer- tutum-davranış gibi değişkenlerle

açıklayabiliriz. Bu bilgilere bağlı olarak imaj iç dünyamız ve dışsal faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. Bu değişkenlerle bireysel veya kurumsal imajın oluşumunda izlenmesi gereken adımları genel haliyle sıralayabiliriz (Bal 2011, 11) :

- Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmalıdır. Böylece daha iyi analiz yapılabilir, alınacak aksiyonlar için sorunlar tespit edilebilir.
- Mevcut durum analizi yapıldıktan sonra, zayıf yönleri güçlendirecek önlemler için planlama yapılmalıdır. Buna bağlı olarak oluşturulacak imaj tanımlanmalıdır. Bu aşamada birçok alanda kullanılan SWOT analizi yöntemi kullanılabilir.
- Tanımlanan imajın hedef kitleye (bu bir kurum ise hedef kitle bu bir bireyse hitap ettiği veya etkileşimde olduğu topluluğa) yansıtılabilmesi için belirli konular oluşturulmalıdır. Hedef kitleye iletilen mesajların verimli olabilmesi arada oluşturulacak bağın kuvvetine bağlıdır.
- İyi bir imaj oluşturulması için hedef kitlenin imaj oluşumuna konu olan bireyi veya kurumu iyi bir şekilde tanınması, onun hakkında iyi ve doğru bir izlenime sahip olmasıyla mümkündür. Bu durumda hedeflenen imaj ve izlenime ulaşılmasını sağlamaktadır.

İnoğlu 2007 yılında yaptığı araştırmada imaj oluştururken kritik notlardan birinin konuyu iyi bilen insan sayısını arttırmak ve pozitif bilgiler verebilen liderleri kazanmanın önemli olduğunu paylaşmıştır. İyi ve kalıcı bir imaj oluşması için ortak görüş, imajın kazanıldığıdır. Huber yaptığı araştırmalarda iyi bir imaj oluşturmak için dikkat edilmesi gereken bazı konulara dikkat çekmiştir,

- Bir imaj sıfırdan oluşturulmamaya çalışılmamalıdır. Çünkü araştırmalara göre her durumun veya her şeyin olumlu/olumsuz bir algısı vardır. Var olan durum üzerinden ilerlenmelidir/değiştirilmelidir. Yapılması gereken ilk şey mevcut durum ile hedeflene imaj arasındaki farkı kıyaslamaktır.

- İmajların değişimi gizlice veya farkında olmadan gereklemeyecektir. Bu durum dış gözler tarafından fark edilecektir. Buna bağlı olarak kopyalama, planları sekteye uğratma gibi karşı davranışlar görülebilir. Bu kritik durum her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.
- Var olan iyi bir imajı geliştirmek çok zor bir hedef olmayacaktır. Fakat mevcut olumsuz bir imajı olumluya çekmek engellerle dolu bir yolu koşmak gibi olacaktır. Özenli analizler ve iyi planlamalar yapılmalıdır.
- İyi bir imajın oluşturulması yaklaşık iki ile beş yılı bulabilmektedir. Bu sebeple bir önceki madde de belirtilen planlamada adım adım ilerlenmelidir (İnoğlu 2007, 6).

2.3. İmaj geleri

Kkbyık 2019 yılında yaptığı literatür araştırması sonrasında imaj kavramının tanımlamıştır. İmaj kavramı, değişik kanallar aracılığıyla, reklamlar, içinde bulunan toplum, kültüre yapı ve mevcut n yargılarla elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi olarak tanımlanır. İmaj kavramı daha önce de üzerinde durduğumuz gibi tek düze devam eden ve tek seferde olup biten bir durum değildir. İnsanların beyninde uzun vadede oluşan ve değişen bir oldu olduğu için değişkenlik gösterebilir. Bu süre içinde bireyin zihninde bazı etkileşimlerle imaj değişimi yaşanır. Bu etkileşim, imajı yöneten birey tarafından yapılan faaliyetlere göre değişiklik gösterir. Literatür araştırması yapıldığında bu kavramın ortaya çıkmasında bazı öğelerden söz edilmektedir. Algılama sürecinden geçerek imajı oluşturan bu öğeler, sahip olunan bilgiler, sahip olunan yargılar ve hizmetler şeklinde sayılabilir (zpek 2013, 101).

Sahip Olunan Bilgiler: Geçtiğimiz dönemlerde iletişim araçları çok daha kısıtlyken yaşadığımız yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler sonrasında çok çeşitli iletişim araçları bulunmaktadır. Bu kanalların hemen hepsi ile bilgi aktarımı sağlanabilmektedir. Bu durumda imaj yönetiminde bilgi akışının sağlanabilmesi için pozitif bir durumdur. Sanatsal aktiviteler, akran akraba nerileri, reklam, kitle iletişim araçları, sosyal medya araçları aracılığıyla edinilen bilgiler bireyleri belirli bir algıya

yönlendirmektedir. İnsanlar bu kanallar aracılığıyla sahip oldukları bilgilerle birlikte bireyler veya durumlar hakkında bir tutum oluşturup bu algıya göre davranış sergilemektedir (Küçükbüyük 2013, 7).

Sahip Olunan Yargılar: Sahip olunan yargılar ise kişide var olan doğru ya da yanlış fark etmezsiniz, nereden geldiği belli olmayan, önceki deneyimlerden oluşmuş kalıp fikirlere. Bu kalıp fikirler, daha önce paylaşmış olduğumuz kanallarla bireye gelen bilgileri yönlendirmektedir (Bal 2011, 11).

Sunulan İmkan ve Hizmetler: ‘‘Sunulan imkân ve hizmetler, insanların içinde buldukları kültürel yapıdan siyasete, ekonomik yapıdan tarihsel sürece kadar birçok faktör tarafından etkilenerek biçimlenmektedir’’ (Küçükbüyük 2013, 7).

2.4. İmaj Türleri

Literatür taraması yapıldığında birçok platformda açıklanabilecek ve çok farklı alanlarda kullanılacak imaj türleri analiz edilmiştir. Fakat bu çalışmaya uygun olan çalışma hayatı ve sosyal hayatımıza uygun imaj türleri aşağıda açıklanmış ve araştırılmıştır.

2.4.1. Kişisel İmaj

‘‘Kişilerin görünüşleri, kullandıkları beden dilleri ve iletişim tarzları, genel olarak kendilerini dış dünyaya sunuş şekilleri, kişisel imajlarını oluşturmaktadır’’ (Gülseven 2019, 49). Bayram 2019 yılında yaptığı araştırmada imajın olumlu veya olumsuz şekillerde karşımıza çıkabileceğini paylaşmıştır. Olumlu yönünden bakıldığında imaj, bir kişinin etrafıyla etkileşimde olması etrafında olan insanların hoşuna gidecek bazı özellikler taşıması ve insanın kendinden emin olmasıyla alakalı bir durumdur. Bu tanıma bağlı olarak kişisel imaj hepimiz için olumlu sonuçlar yaratacak bir olgudur. Kişisel imajını geliştirmeye çalışan bir toplumun içinde yer almak toplum kalitesinin yükselmesine öncü olacaktır. Çaba sarf eden bireylerin diğerlerine oranla daha iyi kişisel imaja sahip oldukları görülmektedir. Fakat bu çaba bir yandan da kişinin sahip olduğu bireysel özelliklerle de bağlantılıdır. Bu sebeple imajı için çalışma yapacak iki bireyi kıyasladığımızda aile, ırk, ülke vatandaşlığı gibi

değişkenlerin hiç başlamadan önce avantaj ve dezavantaj oluşturmaktadır. Kişisel imaj olumsuz yönden değerlendirildiğinde, dezavantajların getirdiği farklılıklar neticesinde kişisel arasında meydana gelen eşitsizlik farklı sosyal değişkenler oluşturmaktadır. Burada yer alan kritik nokta ise şudur; dezavantajlı olarak adlandırdığımız grup imaj geliştirme çabalarında olgu çizgisinden çıkmış, bireylerin bu araçla kendilerini geliştirmek yerine psikolojik olarak daha çok beğenilen insan olma çabasının olduğu görülmüştür. Kişisel imaj bir araç değil amaç olarak görüldüğü zaman şuan ki hayatımızda çok fazla zamanımızı harcadığımız bir alan haline gelecektir. Sosyal ve ekonomik dezavantajları olan gruptaki bireyler kişisel imaj oluşturmak istediklerinde kendilerinden birçok noktada ödün vermek zorunda kalacaklardır.

Sosyal ekonomik durumu iyi olan bireyler için kişisel imaj geliştirme bir güç kaynağı olabileceği gibi sosyal ekonomik durumu iyi olmayan bireyler için bir zarar kaynağı olabilir. Özellikle günümüzde sosyal medya insanları tam anlamıyla hipnoz altına almaktadır. Biraz önce bahsettiğimiz gibi güçlü insanlar için güç gösterisi haline gelebilecekken, fakir insanlar için mental ve fiziksel zarar kaynağı olabilmektedir. Sosyal mecralarda tüzel kişilikler sadece maddi zarar görebilecekken, gerçek bireyler aynı zararı manevi olarak daha fazla görebilirler. Kişisel imaj geliştirme niyetinde olan insanlar bu gaye için çılgınca şeyler yapmak uğruna kendi hayatlarını veya diğer insanların hayatını bile tehlikeye atabilmektedir (Das ve Sahoo 2011).

Sosyal hayatımızda biriyle ilk buluşmamızda kişisel imajınızı ve tarzınızı yansıtmada ilk hareketler, ilk hava her ne kadar önemli ve etkiliyse, günümüzde iş hayatımızda ilk izlenim ilk davranışlar ve hatta giyiniş tarzınızı kişisel imaj için çok önemlidir. Her ne kadar ilk izlenimler çok kısa bir zaman aralığında ve kısıtlı imkanlarla gerçekleşse de karşınızdaki kişinin aklında imajınız bir noktaya oturacaktır. Bu sebeple literatürde ve araştırmalarda ilk izlenimin önemi çok fazla konuşulmaktadır. İnsanların aklında kişisel imaj kavramı genelde sosyal hayat kavramı veya bir sosyal statü kavramı olarak kalmış olsa da kişisel imaj çalışma hayatımızda fark yaratabileceğimiz ve dikkat etmemiz gereken bir durumdur. Kişisel imaj kavramı zaman zaman yanlış anlaşılabilir. Bu kavram bireyin kendini olduğundan daha iyi göstererek bir abartı yapma sanatı değil, doğru iletişim ve

davranışla kişinin kendini en etkin şekilde ifade etme çabası olarak bilinmelidir. Aynı zamanda bir tür iletişim şekli, bireylerin kendini yansıtmaya ve anlatmaya şekilleri olarak da görülmektedir (Gülseven 2019, 50).

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, bireyler çalışma hayatı ve imaj yönetimini minimal efor ile verimli bir şekilde dengede götürdüklerinde başarılı imaj çizmeme ihtimalleri düşüktür. Günümüzde çalışma hayatında performansları yüksek kişilerin imajlarını düşündüğümüzde, iki tip çalışan görebiliriz. Teknik olarak çok iyi performans gösteren veya iletişim/imaj yönetimi çok iyi olan insanlar. Fakat teknik becerisi yüksek olup imaj yönetimi bir seviye daha aşağıda olduğunda etrafımızdaki engelleri aşmanız zor olabilir. Başarılı bir imaj her zaman engelleri aşmakta size destek olacaktır. Bu yüzden iş performansımızı ve imaj yönetimini doğru orantılı bir şekilde yükseltmeliyiz. İmajı bir merdiven basamağı olarak düşündüğümüzde kişisel imaj bu merdivenin ilk basamağı olacaktır. İmaj yönetiminde başarılı olan bireylerin gerek iş hayatı gerek sosyal hayatlarında başarılı bir duruş sergileme ihtimalleri çok yüksektir. Literatür taraması yapıldığında uzmanların kişisel imaj yaratmada önemli nokta olarak gördükleri ilk birkaç nokta iletişim tarzı ve beden dili olarak gösterilmektedir. Hangi platformda olduğumuzdan bağımsız, karşımızdaki kişiye başarılı bir ilk izlenim bırakmak için biraz önce bahsetmiş olduğumuz beden dili ve iletişim tarzı ilk etkidir.

Bulduğumuz ortamlarda kendimizi dış dünyaya sunuş şeklimiz yaratılan algı ve imaj için bir yöntemdir. Örneğin, halk arasında insanlar dış görünüşleriyle karşılanır, davranış ve düşünceleriyle uğurlanır sözü kendimizi dış dünyaya sunuş yöntemimizin ne kadar önemli olduğunu gösterir. Fakat bu süreçte kendimizde var olmayan bir yeteneği veya özelliği karşı tarafa sunmak ilerleyen süreçte başarısız bir imaj ortaya çıkarmanın yanında çok daha kötü sonuçlar doğurabilir. Bu durumun bir örneğini günümüzde çokça sosyal medya mecralarında görebiliriz. Kişi kendinde olmayan bir kişisel imajı çeşitli faaliyet ve algı yönetimiyle karşı kitleye yansıttığında kısa süreli bir tatmin içerisine girse de, yarattığı imaj gerçek hayatta var olmadığında kişi maddi manevi zarara uğrayabilmektedir. Bu zarar sonrasında bireyler iş ve sosyal hayatta başarısızlığı doğru yelken açabilmektedir. Bu başarısızlıklardaki artış toplumsal yapı ve kültürün değişmesine kadar gidebilir. Bu sebeple kişisel imajımızı

dış dünyaya sunarken abartı sanatını kullanmak yerine kişinin doğru iletişim ve doğru davranışla kendini iyi ifade edebilmesi gerekmektedir.

2.4.2. İstenilen İmaj

Kişinin ulaşmayı hedeflediği imajdır. Şuandan başlayıp kişiyi gelecekte istediği imaja ulaşma durumudur. Bu hedef doğrultusunda durum analizi yapıp artılar ve eksiler ortaya koyulmalıdır (Küçükbüyük 2019, 12). Yorulmaz 2001 yılında yaptığı araştırmada istenilen imajın olağan akışına bırakılmaması gerektiğini savunmuştur. Kazara oluşan imajın istenilen imaj olmayacağını paylaşmış ve istenilen imajın planlanması gerektiğini iletmiştir.

2.4.3. Algılanan İmaj

Kurum veya kişilerin algılanan imajı olarak söylenebilir. Kişinin etrafındaki kişilerin kişi hakkında ki düşünceleri veya görüşleri olarak söylenebilir. Algılanan imaj ise bu düşünce ve görüş sonrası algıya etki eden kısımdır. Kişinin algılanan imajının pozitif olduğunu bilmesi veya iyi bir izlenim bırakması iş hayatında performansının artmasının yanında iş tatmini veya işe bağlılığını bile artırabilir. Kişinin kendini iyi ifade ettiğini bilmesi ve harcadığını emeğin karşılık bulduğunu görmesi bulunduğu ortama ve kuruma aidiyetinin artacağı ön görülmektedir. Kısaca algılanan imaj “ beni nasıl değerlendiriyorlar ” sorusunun cevabıdır. Bu cevabın olumlu olması çalışma hayatımıza yukarıda belirttiğimiz gibi pozitif dokunuşlar yapmaktadır. Sorumuzun cevabının olumsuz olduğu durumlarda imaj yönetimi kısmında belirttiğimiz aksiyonların alınması gerekmektedir. Sosyal hayatta ise iyi bir algılanan imaj insanlarla daha fazla etkileşime girmek anlamına gelmektedir. Buna bağlı olarak kişiyi özgüveni ve kişisel tatmini yukarı doğru bir ivme kazanacaktır (Gülseven 2019, 45).

2.4.4. Pozitif İmaj

Daha önce planlı/plansız oluşmuş güçlü bir imaj türüdür. Bu tarz imajlar insanlarda sempati uyandırmaktadır. Dışarıdan bakan kişilerin gözlerinde imaj sahibi olan bireyin, iyi bir noktada olduğu görülür (İnoğlu 2007, 12).

2.4.5. Negatif İmaj

Bireyin davranışları, beden dili, iletişimi gibi birçok değişkene bağlı olarak diğer insanların zihninde olumsuz olarak kalan imaj türüdür. Kişinin daha önce sergilemiş olduğu saygısız veya sinirli bir tavır negatif imaj yaratılmasına bir örnek olabilir (Vural & Arkadaşları 2018, 26). Halk arasında söylendiği gibi insanlar her nasıl bin iyiliği unutup bir kötülüğü hatırlayabiliyorlarsa aynı durum imaj kavramı içinde geçerlidir. Olumlu olarak giden pozitif imajın olağan dışı yanlış bir hareketinizde tam tersi istikamete dönme olasılığı yüksektir. Bu yüzden ki negatif bir imaj yaratmak imaj türleri arasından en kolay oluşabilenidir.

2.4.6. Ayna İmajı

Ayna imajında kritik olan durum yöneticilerin önderliğinde çalışanların tamamının çevrede yer alan ve kurumun dışında kalan bireyler üzerinde yerleşmiş imaj algısıdır. Bu imajın durumuna göre kurumlarda liderlerin hal ve hareketlerine çok dikkat etmesi gerekmektedir. Hatta sosyal yaşantıda dahi hareketlere ilişkilere dikkat edilmelidir. Büyük kitlelere hitap eden kurum veya kuruluşların başında yer alan lider/yöneticilerin bu imaj türüne dikkat etmeleri gerekir. Bu imaj türüne göre liderlerin hareketlerinin ve algılanan imajının olumlu olması, ayrıca halk veya kurum çalışanları tarafından kabul görmüş olması gerekmektedir. Lider/Yöneticilerin fiziksel görünüşlerinden tutalım da beden dili yaşam tarzlarına kadar birçok değişken ayna imajını yaratmaktadır. Bu duruma bir banka genel müdürünü bir siyasi parti liderini örnek olarak gösterebiliriz. Bu kişiler yukarıda belirtilen belirli değişkenlerle hitap ettikleri kitle karşısında kabul gördüklerinde hem kurum imajı hem lider imajı üst seviye veya uzun soluklu olacaktır. Ayna imajı aynı zamanda kurumsal kimliğin oluşması açısından çok önemli bir yer tutmaktadır. Devlet kurumlarında ve özel

kurumlarda buna ilişkin personellerin nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair bazı kurallar bulunabilir. Devlet kurumlarında genelde bu kurallar sıkı bir şekilde takip edilse de özel kurumlarda bu durum genelde daha esnektir. Son zamanlarda hayatımıza giren sosyal medya dahil çalışanların hareketlerini kısıtlayan birçok kural görülmektedir. Bu kurulların uygulanma amacı kurumun ayna imajına herhangi bir zarar gelmemesi için alınan önlemlerdir (Bayram 2019, 19).

2.4.7. Mevcut İmaj

Kişinin veya kurumun o an sahip olduğu imaj olarak ifade edilebilir. Bu imaj türünün parametrik ve değişken bir yapısı olduğu, olumlu veya olumsuz yönde değişim gösterebileceği paylaşılmaktadır. Mevcut imajın zamana göre değişiklik gösterebileceği ön görülmektedir (Bal 2011, 22).

2.5. Sözsüz İletişim

Geçmişten günümüze insanların çok farklı yetenekleri olmuştur. Değişkenlik gösteren bu yeteneklerden en özgün olan kişiden kişiye farklılık gösteren ikna ve sözsüz iletişim yetenekleridir. İnsanlar karşısındaki kişileri tarz, uzmanlık ve karizma aracılığıyla ikna edebilir. İster sevelim ister sevmeyelim diğer insanların gördüğü şey bizim onlara göstermeye yeğlediğimiz şeydir. Kısaca kişisel imajımız bizim resmimizdir. Fiziksel özelliklerimiz, huyumuz veya mizah anlayışımız bize kontrolümüz dışında genlerimiz aracılığıyla geçmiştir. Bu özellikler belirli bir noktaya kadar değiştirilebilir belirli bir kısmı değiştirilemez. El ayak koordinasyonumuz, sekranizasyon gibi özelliklerimiz doğuştan gelen durumlardır. Fakat yürüyüş, oturuş, duruş biçimimiz eğitim, yaratılış ve koşullanmamızın ortak sonudur. Diğer yandan giyiniş tarzımız tamamen bireysel tercihlerimizden ibarettir. İnsanlar görünüş, bakım, mimikler gibi sözsüz davranış şekilleriyle fiziksel ve psikolojik durumlarıyla ilgili etrafına bilgi verirler. Verimli veya sağlıklı bir iletişim kurmak istiyorsak sözlü ve sözsüz iletişim davranışlarımızın birbiriyle uyumlu olması gerekir (Baykasoglu ve Arkadaşları 2004, 11). Yukarıda görüldüğü gibi sözlü ve sözsüz iletişim bir sandalyenin bacaklarına benzetilebilir. Ne kadar ikna edici ve etkili bir sözlü iletişim

kurarsanız kurun bunu sözsüz iletişim ile taçlandıramadığınız zaman ikna edilebilirlik seviyesi düşük kalacaktır.

İyi görünmek yani iyi bir sözsüz iletişim kurmak bir makalenin giriş ve sonuç kısımlarına benzetilebilir. İyi bir giriş yaptığınız zaman okuyucuları gelişme kısmına çekebilirsiniz. Buna bağlı olarak çalışmanın sonuç kısmı da merak uyandıracaktır. Sözsüz iletişim sözlü iletişimi destekleyici olmasıyla bilinmektedir. İletişimde veya bazı durumlara karşı bazen biyolojik tepkilerimizi kontrol edemeyebiliriz. Bu durumda sözsüz iletişim bünyesinde bir başlık olarak ele alınabilir. Fakat daha öncede bahsettiğimiz gibi tarz, uzmanlık ve karizma gibi sözsüz iletişim araçları kişinin kendi kontrolünde ve gelişimde olabilir. Bu arada aynı zamanda tabi ki sosyal ve ekonomik değişkenler bireylerin başlangıç çizgisinde nerede olacaklarını belirleyecektir.

İlk başta insanlar arasında iletişimin konuşma ile başladığı düşünülse de sözsüz iletişimin tarihçesi sözlü iletişimden daha eskiye dayanmaktadır. Bugünse günlük hayatımızda istemsiz veya isteyerek sözsüz iletişimi veya beden dilini sıkça kullanırız. Ancak her ne kadar kelimeleri seçerek kullanıyor ve sözlü iletişimin farkındaysak beden dili ve sözsüz iletişimde farkında olmalıyız. Fakat bazı durumlarda vücudumuz otomatik tepkiler verebilir. Bunlara spontane tepkiler diyebiliriz. Duygu ve düşüncelerimizin aksini sözlerle ifade edebilir bu duyguları farklı yansıtabiliriz. Fakat bunu beden diliyle yapmak çok zordur. Hele bir de karşınızdaki kişi dinlemesini ve gözlem yapmasını bilen bir insansa sözlü iletişim ile sözsüz iletişim arasındaki farkı çok rahat fark edebilir. Çünkü sözsüz iletişim, günlük hayatımızda anlam çıkarmak ilişkileri anlamlandırmak için kullandığımız en önemli kodlama türlerinden biridir. Sözsüz iletişim özetle sözcükleri kullanmadan jestler, mimikler, ses tonu, beden dili, giyisiler, mesafe ve mekan kullanımı gibi çeşitli değişkenlerle oluşan bir iletişim türüdür (Işık 2014, 54).

Babacan 2011 yılında yaptığı araştırmada sözsüz iletişim kişiler arasında kullanılan kanalların, özellikle duygular aktarılırken, %93'ünü oluşturuyor. %93'lük oranın içinde %55'ni yüz ifadeleri, vücut hareketleri gibi değişkenler oluştururken, %38'ni ses tonunun oluşturduğu izah edilmiştir. Geri kalan %7'lik kısım ise sözcükleri oluşturmaktadır. Bu rakamlar ışığında yorum yapacak olursak, halk arasında ne söylediğin önemli değil nasıl söylediğin önemlidir cümlesi rakamların ne kadar doğru

olduğunu teyit eder niteliktedir. Burada aktarmak istediğiniz duygunun nasıl aktarılacağı kişiyi yeteneğine kalmıştır. Örneğin sınırını karşı tarafa belli etmek demek sadece bağırarak masa yumruklamak anlamına gelmemektedir. Kişinin o duyguyu yüz ifadesi, ses tonu ve vurgusuyla nasıl aktardığına bağlıdır. Yine halk arasından beni dövmekten beter etti sözü, sözsüz iletişimi çok iyi kullanan sınırlı bir bireyin bıraktığı etki olarak görülebilir.

Sözsüz iletişim literatürde farklı boyutlar altında sınıflandırılabilir. Örneğin; Poon Teng Fatt sözsüz iletişimi kişiler arası iletişim ve çevresel iletişim olarak iki başlığa ayırmaktadır. Kişilerarası iletişim, beden duruşu, duruş mesafesi, el kol baş hareketleri, mimikler, göz teması, jestler ve ses tonu gibi birçok değişkenden oluşmaktadır. Çevresel iletişim ise bireyin çevresinden çıkardığı anlam olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalara göre yapay olan yani parfüm, giyim tarzı gibi gösteriş ürünleri ile doğal çevreyi yansıtan ışıklandırma, koku, müzik ve ısı gibi değişkenlerin en az diğer iletişim unsurları kadar önemli olduğu izah edilmektedir. Gabbott ve Hogg ise sözsüz iletişimi dört ana başlığa ayırmışlardır. Bunlar duruş mesafesi, beden duruş/hareketleri, göz teması ve ses tonu. Diğer yandan statünün sözsüz iletişime etkisi üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonrasında iş hayatında da yöneticilerinde sözsüz iletişimde beklentiler içinde olduğu tespit edilmiştir. Çünkü sözsüz iletişimin kurum için performans, üst ilişki veya ekip için ilişkilerde önemli olduğu fark edilmiştir. Kelimelerin arkasında gizlenen gerçek niyetlerin anlaşılmasının önemli olduğu fark edilmiştir. Dolayısıyla bunu anlayabilmek kelimeleri anlamak kadar önemli bir hal almıştır (Erkuş & Günlü 2009, 10).

2.5.1. Sözsüz İletişimin Fonksiyonları

2.5.1.1. Tamamlama Fonksiyonu

Sözlü olarak ilettiğiniz bir iletiyi tamamlamak veya etkisini artırmak olarak tanımlayabiliriz. Ses tonu, yüz ifadesi, el kol hareketleri, kişiler arası mesafe gibi değişkenler bu sözlü mesajı tamamlar. Verilen mesajın alıcıya daha anlaşılır ve temiz gitmesine yardımcı olacak bir durumdur. Veya verdiğiniz mesajın içeriğini

destekleyici olur. Somut bir örnek vermek gerekirse, bir öğretmenin susturmak istediği bir sınıfa seslenmesinin yetmemesini bir örnek olarak verebiliriz. Öğretmen sınıfa sessiz olun dediğinde sınıftaki uğultunun azalmama ihtimali çok yüksektir. Fakat öğretmen sesini biraz yükselttiğinde sınıfta birkaç kişinin dikkatini çekeceği aşikardır. Öğretmen bir sonraki hamlede sesini daha da yükseltip masaya yumruğunu vurduğunda sınıf da sessizlik hakim olacaktır. Burada sırayla sözcükler, ses tonu ve beden dilinin kullanımını görüyoruz (Işık 2014, 55).

Birçok insanın yazılı iletişimdense sözlü iletişimi tercih ettiğini görmekte sözsüz iletişimin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ses tonu ve beden dili gibi değişkenlerin öneminin daha çok artacağını söyleyebiliriz. Bu verdiğimiz bilgi günümüzde geçerli olacaktır. Kuşaklar ve alışkanlıklar değiştikçe bu tanımda değişiklik gösterebilir. Çünkü Z kuşağı olarak adlandırdığımız kuşak konuşmaktan haz etmemekte ve sürekli yazılı iletişim chat kültürü üzerine yetişmektedir. Bundan on veya yirmi yıl sonra farklı iletişim tarzları üzerine konuşuyor olma ihtimalimiz yüksektir.

2.5.1.2. Çelişme Fonksiyonu

Bazı anlarda sözsüz iletişimimiz ile sözlü iletişimimizle tutarlı olmadığını görüyoruz. Her bireyin başına bu durum en az bir kez gelmiştir. Somut bir örnek vermek gerekirse, üzgün olan bir arkadaşınıza neyi olduğunu sorduğumuzda iyi olduğunu veya sorun olmadığını söyleyebilir. Fakat ortada bir çelişki olduğu aşikardır. Çünkü davranış ile sözlerin uyuşmadığını görebiliriz. İnsanlar böyle bir durumla karşılaştığında sözlü iletişim yerine sözsüz iletişime güvenme eğiliminde olacaklardır (Işık 2014, 55).

İş hayatında bu durumla çok fazla karşılaşabiliriz. Yöneticinizin veya bir arkadaşınızın size söylediklerinden çok sözsüz iletişim ile verdiği mesajı eşleştirmeye çalışırız. Eğer bu eşleşmede bir ters orantı varsa sözsüz iletişime güvenmeyi tercih etme olasılığımız yüksektir. Bu durum çalışanın iş performansına olumsuz etki edecektir. Tam tersi bir örnekte yönetici verdiği olumlu bir mesajı sözsüz iletişimi ile desteklediğinde verilen mesajın içeriği ve anlaşılabilirliği çok daha etkili olacaktır. Bu

mesaj çalışanın motivasyon ve performansına bir birim etki yapacaksa iki birim etki yapabilir. İş hayatımızda sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin uyumunun önemi çok büyüktür. Örneğin yöneticiniz her zaman açık iletişimde olduğunu ve şeffaf bir yönetim amacı güdüdüğünü söyleyebilir. Fakat bunu sözsüz iletişimi ile desteklemediği sürece çalışanlar sözsüz iletişimi dikkate alacaktır. Böyle bir örnekte bir lider/yönetici odasının kapısını açık bırakarak sözlü mesajının içeriğini sözsüz iletişimi ile destekleyebilir.

2.5.1.3. Tekrarlama Fonksiyonu

Tekrarlama, sözel iletinin anlamını tekrarlamak veya yeniden belirtmek gayesiyle kullanılmaktadır. Somut bir örnek vermek gerekirse, haydi dans edelim dediğinizde kullandığımız el ve kafa hareketleri ile sözel iletimizi destekleriz. Tamamlamadan farklı ise sözel iletiyi vurgulamak olarak gösterilir (Akgüner 2010, 52). Tekrarlama işlevi karşımızdaki kişiye duygumuzu ifade eder daha önce bahsetmiş olduğumuz çelişme özelliğinde ters bir eşleşme olmadığını hissettirmek ve karşı tarafa güven aşılama için kullanılabilir.

2.5.1.4. Düzenleme Fonksiyonu

Sözsüz iletişimin işlevlerinden düzenleme özelliği, sözel diyalogu düzenleme görevini yerine getirir. Bir kişi ses tonu ile konuşma gidişatına yön verebilir. Örneğin, ses tonunu düşürürken konuşmanın sonuna geldiği hissini verirken bir kişinin cümlesinin arasına girmeye çalıştığı sırada sesini yükseltmesi bu duruma engel olmaya çalışmasına işarettir. Karşımızdaki kişiyi dinlediğimize dair baş sallama hareketi veya katılmadığımızda başımızı iki yana sallama gibi hareketler karşılıklı konuşmanın düzenlenmesine yardım eder (Işık 2014, 56).

2.5.1.5. Yerine Geçme Fonksiyonu

Bazı durumlarda sözlü iletişimin karşıladığı anlamları sözsüz iletişimle karşı tarafa ifade etme durumuna yerine geçme fonksiyonu adı verebiliriz. Bu bazı durumlara örnek vermek gerekirse, hayır demek yerine elimizi iki yana sallamamız

hayır sözcüğünün yerini almaktadır. Sizi rahatsız eden bir konuyu toplum içinde anlatılmasından rahatsız olduğunuz anlarda sözlü olarak bunu ifade edemediğiniz zamanlarda karşınızdaki kişiye kaşlarınızı yukarı kaldırarak ‘anlatma’ mesajı vermeye çalışırsınız. İletişimde sözel ileti iletemediğimiz anlarda yerine geçme fonksiyonunu kullanarak sözsüz iletişim kurabiliriz (Akgüner 2010, 52).

2.6. Beden Dili

Koçyiğit 2016 yılında yaptığı araştırmada iletişiminin temel yönünün sessiz iletişim ile oluştuğunu paylaşmıştır. Bunun temelinin insanların duyduklarından çok gördüklerinin akılda kalması gösterilebilir. Günlük yaşantımızda iletişim ve ilişkilerde başvurulan simgesel kodlar içinde sözsüz olanlar görsel kodlar olarak ifade edilebilir. Görsel kodların tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İlkel ve geleneksel toplumlarda günlük yaşamdan dini törenlere kadar tüm iletişimlerde görsel kodlar kullanılmaktaydı. Ayrıca insanlar arasında sözlü iletişimin yanında tonlama, beden hareketleri, jestler çok daha önemlidir. Anonim olarak bilinen ‘ne söylediğin değil nasıl söylediğin önemlidir’ sözü tecrübelerden doğmuş ve efsaneleşmiş bir sözdür. Sözlü iletilerin dışında kalan el ayak ve vücudun diğer kısımları ile yapılan hareketlere sözsüz iletişim adı verilmektedir.

Genel olarak sözsüz iletişim iki amaca hizmet etmektedir. Öncelikle ilk amacın duygularımızı karşı tarafa aktarabilmek olduğu bilinir. İkinci amaç ise, sözlü ifade ile dile getirdiklerimizin etkisini artırmak ve söylediklerimizin akılda kalmasını sağlamaktır. Hatta sözsüz iletişimde bir nevi iletişim türü olduğu söylenir. Yanınızdan geçen bir arkadaşınızın size selam vermemesi sizi dikkate almadığını iletişim kurmak istemediği mesajını içerir. Sözsüz iletişim iletişimin mihenk taşı olarak adlandırılabilir. İletişim bir merdiven basamağı ise bunun ilk adımı dildir, ikinci adımı ise sözsüz iletişim sayılabilir. Sözsüz iletişim yüzümüzdeki anlamları, göz hareketlerini, duruşumuzu veya giyimimizden oluştuğu için ileti kaynakları arasında en önemli yere sahiptir. İş hayatımızda üst seviye bir toplantıya elinizde ajandanız boynunuzda kravat veya ceketiniz olmadan katılmanız bir mesaj içermektedir. Bu durum sözsüz iletişim örneklerinden iş hayatımıza dair bir örnektir. Beden dili evrensel olarak bilinir. Buradaki evrensellikten kasıt tüm dünyada beden dilinin

kullanılmasıdır. Çünkü dünyanın birçok yerinde sosyal ve kültürel özelliklere göre beden dili değişiklik gösterebilir (Koçyiğit 2016, 114).

Beden dili ile alt beyin kavramları birbiriyle ilişkili sayılabilir. Çünkü bazı durumlarda gerek iş hayatı gerek sosyal hayatta siz kontrol etmek isterseniz dahi bazı reaksiyonlar gösterebilirsiniz. Bedenimizin yapısı psikolojik ve biyolojik olarak bazı kontrol dışı davranışlar göstermeye müsaittir. İnsanların sözsüz iletişime ihtiyaç duyduğu anlar olabilir. Örneğin karşımızdaki kişiye sözlü olarak söylemeye cesaret edemediğimiz bazı mesajları beden dili veya sözsüz iletişim ile aktarmaya çalışabiliriz. Karşımızdaki kişi size seslendiğinde veya bir soru sorduğunda duymazlıktan gelme çok net bir sözsüz iletişim tavrıdır. Koçyiğit 2016 yılında yaptığı araştırma sosyal psikologların araştırmalarından veriler paylaşmıştır. Sosyal psikologlara göre yüz yüze kurulan iletişimlerde kelimelerin etkisi %10, ses tonunun etkisi %30, beden dilinin etkisi %60 olarak belirlenmiştir. Kelimeler duygu düşüncelerimizi karşı tarafa aktarabilir ama aynı zamanda yanlış anlaşılmalara meydan vererek duygularımızın üzerini örtebilir. Kelimeler yalan söylememize sebep olacak iken beden dilimiz yalan söylemek istesek bile bazen buna izin vermeyebilir.

Bedende var olan imaj üzerine analiz ve yorum yapabilmek için onun fiziksel ve biyolojik bir olgu olmasının ötesinde güncel ve sosyal süreçlerin ayrılmaz bir bütünü olduğunu bilmek ve kabul etmek gerekmektedir (Sönmez & Özgen 2017, 80).

2.6.1. Beden Dili ve İletişimde Önemi

İnsanların konuşarak anlaşmadan önce beden dili anlaştıkları bilinen bir gerçektir. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve dili olarak kayıtlara geçmiştir. Beden dilini en çok kullandığımız anlar kızgınlık, nefret, mutluluk veya şaşırma gibi aşırı duygu anlarında kullanırız. Bunun dışında kültüre özgü döneme uygun bölgeden bölgeye farklılık gösteren beden dilleri görülebilir. Çünkü her bireyin ve her toplumun davranışları algılama biçimi farklılık gösterebilir. Konuşmak büyük bir iletişim aracı olsa da tek başına yeterli bir unsur değildir. Bunu destekleyecek ve teyit edecek şeylerden biri ise daha önce söylediğimiz gibi insanların kendilerini hangi sözcüklerle ifade ettiğinden çok nasıl ifade ettiğine bakılmasıdır. Gergin suratlı birinin ben sakınım

demesi ne kadar inandırıcı olur tartışılabilir. Genel bir kanı olarak insanlar ilk karşılaştıklarında ilk otuz saniye ile üç dakika arasında karşısındaki hakkında bir kaniya varabilmektedir. Bu kaniya kişinin seçtiği sözcüklerden çok o sözcükleri nasıl anlattığına göre karar verilmektedir (Üstünel 2011, 37). Bu bilgi bile insanlarla olan iletişimimizde beden dilini ne kadar önemli bir rol aldığını göstermektedir. Hatta insanların algısının beden dili ile oluştuğunu paylaşmak yanlış bir yorum olmayacaktır. En basit haliyle biri hakkında konuşurken onu kafanızda canlandırdığınızda söyledikleri değil beden dili ilk olarak gözünüzde canlanacaktır

Aynı ortamda bulunan veya aynı havayı soluyan bireyler sözlü olarak iletişime geçmemiş olsa dahi birbirlerini fark ettikleri anda iletişim başlamış olur. Kişilerin davranışları, kişilerarasındaki mesafeler bu iletişimin gidişatını belirleyecektir (Işık 2014, 57). Üstünel (2011) yaptığı literatür taramasında beden dili ve ses tonunun sözcüklere oranla 9 kat daha etkili olduğunu paylaşmıştır. İyi bir dinleyicinin veya gözlem yeteneği iyi olan bir kişinin karşısındakinin sadece söylediklerine değil el kol ve bedeniyle yaptığı hareketlere dikkat ettiği bilinir. Çünkü bu tarz durumlarda sözcükler arkasında saklanan sözsüz iletişim mesajlarında iletilen, mesajı destekleyici veya aksini fark edebileceğiniz durumlar yatabilir. Özetle iletişimin ilk adımı sözcükler değil beden dilidir diyebiliriz.

2.6.2. İş Hayatında Beden Dili

Herkesin bildiği üzere çalışanların evlerinden sonra en çok vakit geçirdiği alan iş yeri olarak bilinmektedir. İş yerlerimizi ikinci evimiz olarak adlandırsak aslında hatalı bir tanım olmayacaktır. Bu sebeple iş yerlerimize özel bazı beden dili kurallarının bilinmesi olumlu bir izlenim bırakılması için yararlı olacaktır. Birinci sınıf ülkelerde kas gücü kullanımı yerine yönetme ve karar verme gücü kullanılmaktadır. Bu güç birazda yaratıcılığa bağlı bir güçtür. İlk kurallardan biri daha önce kişiler arası mesafede de belirttiğimiz gibi kişilerin alanlarına girilmemesi ve o kişiye temas edilmemesi olarak izah edilir. İş dünyasında etki bırakmak için kişilerin ortama uygun bir aksesuar takmaları tavsiye edilmiştir (Üstünel 2011, 87). İnsanoğlu yapısı gereği evinde rahat hissetmek ister ve gönlünce davranmak ister. Fakat ikinci evimiz olarak

adlandırdığımız iş yerlerimizde bu durumun tam tersi geçerlidir. Zamana ve iş ortamımıza göre hareket etmeliyiz ve beden dilimizi buna uygun tasarlamalıyız

İş hayatımızda başarılı bir iletişim kurmak için samimi duygularımızı yansıttığımız beden dilini çok iyi yorumlayabilmeliyiz. Özellikle iletişim sorunları yaşandığı dönemlerde gerçek duygu ve mesajları sözsüz iletişimlerde bulabiliriz. Olumlu dönemlerde sözsüz iletişime gerek bulunmamaktadır yorumunu buradan çıkarmayız fakat kötü giden bir süreçte sözsüz iletişim durumu tersine çevirebilmeniz için size yardımcı olacaktır. Bu tarz gerilim anlarında her ne kadar hareketlerinizi kontrol etmeye çalışsanız da vücudunuz sözsüz iletişim yoluyla bir şekilde duygularınızı sızdıracaktır. Bu sebeple sözsüz iletişim yorumlama yeteneği olan kişiler iletişim sorunlarına erken müdahale ederek sorunun büyümesine engel olacaktır. Sözsüz iletişim konusunu anlayabilmek için öncelikle "İnsan Bedeni" "Duygular" ve "Düşünce" arasındaki ilişki fark edilmelidir. Sözsüz iletişimin sözlü iletişimden bir farkı da düşünülmeden otomatik yorumlamaya açık olması. Yani sözlü iletişimde belki yanlış anlaşılmaları düzeltebiliriz karşılıklı diyalog ile fakat sözsüz iletişimde bu durum farklı olabilir. Bu durumda karşımızdaki kişiye aslı olmayan bir kuşku ve güvensizlik hissi yaratabilir. İş hayatımızda belki de yanlış anlaşılmaların ve sağlıksız iletişimlerin birçoğu bu tarz sözsüz iletişim kazaları sebebiyle olmaktadır. Araştırmalara göre iletişimde beden dilinin etkisi %60 olarak yorumlanmaktadır. Yani sözlü iletişimin dilimi ancak %40'larda kalmaktadır. Özellikle iş hayatımızda %40'luk dilime odaklandığımızda iletişim asıl kısmını kaçırmış oluyoruz (Aydın 2006, 230).

2.6.3. Jest ve Mimikler

İnsan duygularının değişimini ve aşamalarını yüz ifadelerine gözlemleyerek değerlendirmek mümkün gözükmemektedir. Görsel bir etki bırakan jest ve mimikler sözlü iletilerle birlikte çok anlamlı mesajlar içerebilmektedir. Mimikler isteğimize bağlı olarak veya istemsiz olarak ortaya çıkabilir. Fakat mimiklerin ortaya çıkması için bilinçaltımızda bir hareket veya o andaki duygu halinin bir dışa vurumu olması gerekmektedir. Vücudumuzun herhangi bir yerinin verdiği tepki ile yüz ifademizin verdiği tepki aynı değerde değildir. Yüz ifademizdeki mesaj çok daha anlamlı ve etkilidir. Yüz ifademiz altı temel duyguyu (mutluluk, korku, kızgınlık, şaşkınlık,

üzüntü ve tiksinti) yansıtma özelliğine sahiptir. Yapılan araştırmalarda altı temel duygunun evrensel olduğu kanısına varılmıştır. İletişim sürecinde insanların en dikkat edilen yeri yüz bölgesidir. Buna gözler de dahildir. Yüzümüzdeki ifade sözlerden sonra duyguları ifade etmekte kullandığımız en önemli kanaldır. Hatta ana ve duruma göre önceliği yüz bölgemiz alabilir. Bunun yegane ve tek sebebi, yüz ifadelerimizi gizleyebilmek oldukça zordur. Herkes tarafından kolayca algılanabilme özelliği bulunmaktadır (Koçyiğit 2016, 125).

2.6.4. Yüz İfadeleri, Gözler ve Bakışlar



Şekil 1. Yüz İfadeleri

Ek olarak mimikler esas mimikler ve ikincil mimikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Esas mimikler, gerçek duygularımızı karşı tarafa aktaran ve onları destekleyici özelliğe sahiptir. O an hissettiğimiz duyguları en doğal ve samimi bir şekilde dışarı yansıtmaz. İkincil mimikler ise farkında olmadan gerçekleşen yüz ifadeleri olarak izah edilebilir. İnsanların yüz ifadelerini ortaya çıkartan toplam 20 kas bulunmaktadır. Bu kasların sadece gerilip gevşemesi ile yüz ifadeleri ortaya çıkmaktadır. Bu kasları alın kasları, göz kapakları ve çevresi, ağız bölgesi, dudak ve çene kasları olarak özetleyebiliriz (Koçyiğit 2016, 126).

Yüz ifadeleri denildiğinde akla ilk gelecek organ gözlerdir. Kişiler farkında olmasa bile karşısındakinin bakışlarına çok önem verir. İletişim sırasında karşısında yer alan kişinin gözlerinin içine bakan kişiler olumlu, bunların tam tersini yapan (yere bakma, gözlerini kaçırma vb.) kişiler olumsuz algılanmaktadır. İnsanlar arasında iletişimin sırasında ilk etkileşimin gözler ile yapıldığı bilinmektedir. Kişiler arası iletişimin devamlılığı ve süreci hakkındaki bilgileri gözler verebilir. Gerçek duyguların dışı vurumun da gözler çok önemli bir etkiye sahiptir. Göz teması, bakış

yönü, göz bebeklerinin büyüklüğü küçüklüğü iletişim ile ilgili mesajlar içermektedir. Bu bilgiler ışığında gözler en doğru en net iletileri göz önüne seren duyu organıdır diyebiliriz. Göz bebeklerini büyüüp küçülmesi çevreden gelen uyaranlarla olabilir. Bu durum gerek fiziksel gerek duygusal olabilir. Duygu durumu, sosyal etkiler gibi değişkenler göz bebeklerini büyütebilir. Araştırmalara göre pozitif duygusal durumlarla karşılaşan insanlar göz bebeklerini büyütmektedirler. Bu sebeple kişiler ilgi duyduğu kişi ya da nesnelere karşılaştığında gözlerinde büyüme yaşanırken, tersi durumlarda gözlerde küçülme yaşanabilir (Koçyiğit 2016, 129).

Koçyiğit 2016 yılında yaptığı araştırmada insanın hayatında ki bakış türlerini araştırmıştır. İnsanların karşısındaki kişinin yüzünün neresine baktığı, bakış yönleri ve bakış şekilleri gibi değişkenlerle bu türler sınıflandırmıştır. Bu türler iş bakışı, sosyal bakış, mahrem bakış ve yan bakış olarak dörde ayrılmıştır.

2.6.4.1. İş Bakışı

Bireyin karşısındaki kişi konuşurken onun alın ve gözleri arasındaki bölgeye bakılma durumudur. Resmi görüşmelerde ve iş hayatımızda bu bakışlara sıkça rastlayabiliriz. Bu bakış tarzı resmiyetin yansıması ve göstergesi olarak verilen bir mesajdır. Bu bakışta gözlerin başka bir alana kaymaması diğer yönlere odağın kaymaması gerekmektedir.



Figure 109 *The business gaze*

Şekil 2. İş Bakışı

2.6.4.2. Sosyal Bakış

İletişimde kaldığımız sürece gözler ve ağızlar arasındaki bölgeye bakılmaktadır. Bakış hizası karşımızdaki kişinin gözlerinden altına geçtiği anda sosyal bakış meydana gelmektedir. İş bakışı ile arasındaki ince fark bu hiza gösterilmektedir. İş hayatımızın dışına çıktığımızda günlük hayatımızdaki iletişimlerimizde arkadaşlarımızla ve sevdiklerimizle sıcak, samimi bir sohbet gerçekleştirdiğimizde sosyal bakışımızı ortaya çıkarırız.



Figure 110. The social gaze

Şekil 3. Sosyal Bakış

2.6.4.3. Mahrem Bakış

Bakış açısı ve gözler ağız bölgesinden başlayarak karşımızdaki kişinin diğer alt bölgelerine doğru devam eder. Samimi ilişkilerde gözler ve göğüs bölgesi arasında kalan alanda görülen bakış türüdür. Mahrem bakış türüne bir diğer şekilde flört bakış adını da verebiliriz. Karşılıklı duygusal etkileşimde bulunan bireyler arasında sıkça görülebilen bakış türüdür.



Figure 111. The intimate gaze

Şekil 4. Mahrem Bakış

2.6.4.4. Yan Bakış

Kişini sinirini ve saldırganlık hissini iletmek için gösterdiği bakış türü olarak adlandırılabilir. Sinirimizi belli etmek istediğimiz kişiye sağdan veya soldan kalkık kaşlarla şüpheli ve saldırgan bir bakış atmak en somut örneğidir. Bu bakış türü aynı zamanda hoşlanmama, dikkate almama mesajları da içermektedir.

2.7. Vücut Hareketleri

Vücut sözsüz mesajlar içerisinde en çok dikkat iletilerden bir tanesi de el ve kol hareketleridir. Duygularımızı ve kendimizi ifade ettiğimiz sırada karşımızdaki insanlara bu duyguyu en iyi şekilde aktarabilmek için el ve kol hareketleri çok iyi birer dost sayılabilir. Sözcüklerin vermediği mesajı bazen el ve kol hareketlerimiz verebilir. Karşımızdaki kişi iyi olduğunu belirtmesine sıkılmadığını paylaşmasına rağmen sürekli bacağını sallıyor elleriyle bir kağıdı sarıyor veya yırtıyorsa bu hareketler gerçek mesajı verebilir. Bir insan kendini her ne kadar kontrol etmeye çalışsa da kızgınlık, gerginlik gibi durumlarda vücut hareketlerinden gerçek durumu anlamak çok zor olmayacaktır. Örneğin bize tüm içtenliği ile duygularını ifade ettiğini söyleyen bir kişi eğer doğruyu söylemiyorsa sıkça kollarını göğüslerinin üstünde birleştirir. Bir diğer istem dışı davranış ellerini perde gibi kullanarak ağzını veya yüzünü kapatma girişimleri olabilir. Araştırmalarda insan el hareketlerinin alt beyinde bazı anlamları olduğu paylaşılmıştır. Elleri ovuşturmanın, insanların olumlu beklentilerini gösterdikleri sözlü olmayan bir yol olarak bilinir. Kenetlenmiş eller üç farklı anlama gelir. Kenetlenmiş eller hareketin üç ana konumu vardır: eller yüzün karşısında kenetlenmiş, otururken eller masanın üzerinde veya kucakta ve ayaktayken eller apış arası hizasında kenetlenmiş şeklinde olabilir (Akgüner 2010, 61-64).

Ellerimizin kendini ifade etme konusunda ne duyarlı ve hassas organ olduğu paylaşılmıştır. Hatta insanın ellerinin gelişmesinin beynin biyolojik gelişmesine paralel olduğu belirtilir. El hareketlerindeki etki aynı zamanda el ile beyin arasındaki karşılıklı bağlantıların zenginliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar toplum karşısında ellerini nereye koyacaklarını bilemezler. Böyle anlarda da beyin ve eller arasında etkileşim maksimum düzeydedir. Bu yüzden ellerimizle uğraşmak yerine onları doğal

haline bırakmak en güzel yöntemdir. Bu şekilde elleriniz sizin için sıkıntı olmaktan çıkacak ve bir güç kaynağı haline gelecektir (Üstünel 2011, 71).

Bazı vücut hareketleri özelken bazıları geneldir. Bazı vücut hareketlerimiz iletişim ve mesaj vermek üzereyken bazıları kişiliğimizi yansıtmak amacıyla olabilir. Vücut dili hareketlerinin bazıları çocukluktan gelebilir fakat birçoğu çocuklukta öğrenilmez. Bazıları çevresel ve sosyal deneyimlerle öğrenilebilir. Aynı zamanda bu dil kültürler arası farklılık gösterebilir (Penpece & Hilal 2012, 71).

Kol kavuşturma bir diğer vücut hareketi olarak ele alınabilir. Bir canlı kendini güvende hissedebilmek için bir cismin arkasına saklanmaya çalışması doğal karşılanabilecek bir davranış şeklidir. İnsan yapısı gereği tehdit hissettiğinde saklanma davranışı gösterir. Bu durum küçük yaşlarda bir cismin arkasına saklanmak yerine kollarını kavuşturarak kendini korumaya almaya çalışır. Bu davranış türünün insan yaşamı boyunca devam ettiği varsayılır. Etrafımızda günlük hayatımızda birçok insanı bu şekilde görebiliriz. Kolların kavuşturulması konusu insanlara sorulduğunda hemen hemen herkes bu şekilde iyi hissettiğini paylaşır. Böyle bir açıklama psikolojinin alt dallarıyla bilimsel olarak açığa kavuşturulabilir. Dışlanan davranış kişinin iç dünyasını yansıtır ve insan nasıl davranıyorsa kendini öyle hisseder (Akgüner 2010, 65).

Bu bilgiler ışığında bir kişinin duruşuna veya vücut hareketlerine göre ne düşündüğüne veya doğruyu söyleyip söylemediğine emin olamayabiliriz. Sadece insanların duruşu ve vücut dili ile nasıl bir psikolojide olduğunu veya ruh halini anlayabiliriz. Bu tarz bir gözlemde bulunduğumuzda karşımızdaki kişi ile nasıl iletişime geçeceğimize dair efor harcamadan karar verebiliriz. Bu durum açık bir veri haline gelmektedir. Otoritesi yüksek olan kişilerin uzun boylu ve havalı olması gerekmez. Bu kişiler duruşları ve vücut dili ile hiyerarşik düzenin üstünde olduklarını etraflarına hissettirebilirler. Bu durum tamamen bireylerin duruş ve vücut hareketlerinden kaynaklanmaktadır. Açık ve kendine güvenen bir duruş üst düzey insanlar için bir norm niteliği taşımaktadır. Alt düzey insanların ise koruyucu ve kapalı duruşları saygı belirtisi olarak gözüktür (Kuhnke 2012, 192).

2.8. İnsanlar Arasındaki Mesafe

Kişiler arasındaki mesafeleri incelemek için öncelikle kişisel alan kavramına değinmek gerekmektedir. Kişisel alan, karşılıklı iletişimde görelî duruş ve mesafe olarak izah edilmektedir. İnsanlar arasındaki samimiyet ve sevgi dokunma ile dile gelmektedir ve güçlenmektedir. Samimiyet görmediğimiz insanlardan kişisel mesafemizi genişletirken, hoşlandığımız insanlarla kişisel mesafemizi daraltırız. Kişisel arasındaki ilişkilere göre mesafeler dörde ayrılmaktadır. Bunlar yakın mesafe, toplumsal mesafe, kişisel mesafe, ve sosyal mesafe olarak tanımlanmıştır. Bu mesafeler evrensellik göstermemektedir ve kültürden kültüre değışiklik göstermektedir Örneğini Latinlerin toplumsal mesafeleri çok dardır. Fakat Türkiye de toplumsal mesafe oldukça geniştir (Penpece & Hilal 2012, 71).

Koçyiğit (2016) araştırmasında kişiler arasındaki mesafenin samimiyet düzeyine göre kısılabildiğini veya genişleyebildiğini paylaşmıştır. Paralelde tanışıklık düzeyi de bu mesafeleri belirlemektedir. Bu mesafeler kontrol edilebilir birer parametredir. Bu sebeple her insan kendine özgü bir alan belirlemektedir. Belirlediği bu alandan sonra bir savunma davranışı içine girebilir. Aslında kişiler arasındaki mesafenin değışkenlik düzeyi tamamen duygularla ilgilidir denildiğinde hatalı bir tanım yapılmamış olur. Yakın arkadaşınıza veya sevgilinize tanıdığınız mesafe ile iş arkadaşınıza tanıdığınız mesafe aynı olmayacaktır.

2.9. Ses Tonu

İnsanlar arasındaki iletişimde kullanılan ses tonunun etkisi %38 olarak gösterilmektedir. Bu sebeple birçok kez tekrarladığımız gibi ne söylediğimiz değil nasıl söylediğimiz çok önemlidir. Hoşumuza gitmeyecek bir cümle dostça bir tavırla söylendiğinde normalde vereceğiniz tepkiyi gösterme ihtimaliniz çok düşüktür. Bu üslup sizi otomatik olarak yumuşatacaktır veya vereceğiniz tepkinin dozunu azaltacaktır. Bunun tam tersi örneklerde mizacı sert ve soğuk olan kişiler sizi iyi bir şey bile söylese size itici gelebilir. İletişim kurarken ses tonumuz, sesimizin yüksekliği, konuşma hızımız, tonlama, sözel olmayan sesler iletişimin doğmasında veya yitirilmesinde belirleyici olacaktır. Somut bir örnek vermek gerekirse

yöneticisinden izin almak isteyen bir çalışan, yöneticisine seslendiğine sert bir ses tonu ile cevap aldığında iletişim orada ölü doğacaktır. Ses tonumuz mutluluğu veya mutsuzluğu, sevinci veya hüznü, ilgi veya ilgisizliği, öfkeyi ya da sevinci karşı tarafa hissettirmemizde büyük rol oynayacaktır. Ses tonu her ne kadar önemliyse bu aşamada sessizlikte çok önemlidir. Etkili konuşan bir kişi gerekli anlarda duraksama yaparak konuşmasına ritim kazandıracaktır. Sunum yaparken bazen önemli noktalarda duraklama ve sessizlikle algının tam olarak istenilen yere gelmesi sağlanabilir (Işık 2014, 72).

2.10. Kıyafet

Sözsüz iletişim dünyasında bir diğer önemli değişken giyim tarzı ve kıyafetlerdir. Araştırmalara göre kendine saygısı olan bireyler dış görünümüne ve giyim tarzına değer vermektedir. Kullanılan kıyafetlerin rengi, temizliği gibi durumlar çevremizde bazı etkiler bırakmaktadır. Kişinin kıyafetlerine gösterdiği özen ilk olarak kişinin kendisine duyduğu özgüveni yansıttığı için dış dünyada algılamada pozitif bir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda doğru giyindiğini düşünen insan kendinden daha emin hareket edecektir ve huzurlu hissedecektir. İyi giyinmenin karşımızdaki insanlarda iyi bir etki bıraktığı görülmüştür. Bu etki hem iş hayatımızda hem sosyal hayatımızda karşımızdaki kişiyi ikna etmek ve kalıcı ilişkiler kurmak için iyi bir araç olarak görülmektedir. Giysi aynı zamanda güç belirtisi olarak da kullanılabilir. Buna en iyi örnek uniformalar olacaktır (Akgüner 2010, 76). İş hayatımızda da görünmez uniformalar göremeyebiliriz fakat hissedebiliriz. Bu platformda giyim tarzı ve kıyafetler güç belirtisi olacağı gibi zayıflık belirtisi olabilir. Bu güç oranına göre ast veya üstlerinizi ikna edebilir, üzerlerinde güçlü bir etki bırakabilirsiniz. Bu sebeplerdir ki giyim tarzı sözsüz iletişimde ayrı bir başlıkta incelenmektedir.

İnsanların kılık ve kıyafeti onların mesleği, sosyal statüsü, zevki ve kültürü hakkında bir mesaj verebilir. Bu değişkenlerden ötürü giyim tarzının iletişimin içeriğine etki ettiği görülmüştür. Örneğin birçok şirkette “ Free Friday ” konsepti ile Cuma günleri serbest giyim günü ilan edilmiştir. Bu serbestliğin altında yatan sebeplerden biri çalışanların haftanın yorgunluğu atabilmeleri ve hafta sonuna rahat geçiş yapılabilmesi olarak yorumlanabilir. Aynı zamanda Cuma günü çalışıyor olmak

hissini bertaraf etmek olarak da yorumlanabilir. İş görüşmesine giden birinin görüşmeye uygun giyinmesi beklenir. Aynı şekilde işe giden bir insanın iş ortamına uygun giyinmesi beklenir. Bunlar çevreye verilen dolaylı mesajlardır. Aynı şekilde dolaylı mesajları sosyal hayatımızda da görebiliriz. Kız istemeye giden bir damat'ın kot pantolon tişört ile aile evine gitmesi hoş karşılanmayabilir. Kısaca, giysilerimizi zamana, mekana ve iletişimin içeriğine göre seçtiğimiz zaman fikirlerimizi daha iyi ifade etme fırsatı yakalamış oluruz. Bu fırsatın yanında verdiğimiz mesajların etkisini de daha çok arttırmış oluruz (Işık 2014, 72).

2.11 . İkinci Bölüm Değerlendirmesi

Araştırmanın bu kısmında imaj kavramı ve öğelerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir. İmaj oluşturma sürecinin ardından imaj türleri açıklanmıştır. Yer yer imaj türlerinin ve imaj kavramının iş hayatında etkisi/önemine vurgu yapılmıştır. Bu bölümde izah edilmesi hedeflenen ve çok fazla üzerinde durduğumuz sözsüz iletişim kavramı ile ilgili bilgiler ortaya koyulmuştur. Sözsüz iletişim fonksiyonları ve türleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İş hayatında beden dili başlığında detaylı bir şekilde aktarılmış olsa da sözsüz iletişim başlıkları altında iş hayatında sözsüz iletişim önemine somut örneklerle değinilmiştir.

Araştırmamızın devamında yani üçüncü bölümde ilk iki bölümde incelemiş olduğumuz kavramların çalışan iş performansı üzerine etkilerine bakılacaktır. Aynı zamanda iş performansı ile incelenmesi gereken motivasyon kavramına da değinilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI VE MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi hemen her kültürde güdü ve harekete geçme kavramları ile açıklanmaktadır. Bu sebeple motivasyon kavramı temelinde güdü kavramı ile açıklanabilmektedir. Güdü kavramı ise insanı belirli değişkenlerin etkisi ile harekete geçiren soyut bir güç olarak açıklanabilir. Özetle, güdülerin gücü ile hareket geçerek aksiyon alma sürecine motivasyon denilebilir. Motivasyon kavramı literatürde ‘‘Güdüleme’’ ve ‘‘Güdülenme’’ olarak ikiye ayrılır. Bir hedefe ulaşmak için gerekli istek ve arzuyu bireye veya topluluğa vermek ‘‘Güdüleme’’ anlamı taşımaktadır. Bir hedef ulaşmak için gerekli istek ve arzuyu kendi kendine veya başkaların etkisiyle oluşmasına ise ‘‘Güdülenme’’ denilmektedir. Bu tanımlar ışığında güdüleme etken, güdülenme edilgen bir yapı taşımaktadır. Bir diğer yandan motivasyon birbiriyle etkileşimde olan aşamalardan oluşan ve belirli bir amaca yönelik birbirini izleyen davranışlar sürecidir. Motivasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, ihtiyaç, uyarılma(güdü), davranış, doyum(amaç) . İhtiyaç aşaması, motivasyon sürecinin başlangıcı sayılmaktadır. İnsan yapısı gereği ihtiyaçlarını karşılama üzerine kurulu bir anlayışa sahiptir. Uyarılma, ihtiyaçların karşılanması için gereken itici güçtür. Bu güç mental veya fiziksel görülebilir. Davranış, ihtiyaçların giderilmesi için bir uyarılma yaşandığında insan bir davranış sergiler. Bu davranışın hedefi ise doyumdur. Bu davranış sonrasında son aşama olan doyum aşamasına ulaşılır. Bu aşamalar ile motivasyon süreci tamamlanır. Her zaman motivasyon aşamaları dördüncü aşamada tamamlanmayabilir. Dördüncü aşamadan önce sürecin tamamlanması durumunda insan tatminsizlik yaşayarak mutsuz olur (Güdek 2018, 74).

3.2. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bireyin bir durumu ilginç bulması ve o faaliyetten tatmin olmasıdır. Motivasyon aşamalarından dördüncü aşamaya (doyum) ulaşmak için insanı içten doğal gücü içsel motivasyon olarak izah edebiliriz. Akçay 2019 yılında yaptığı

araştırmasında içsel motivasyon araçlarının görev içerisinden türetildiğinden bahsetmiştir. İçsel motivasyon, beceriklilik, özerklik, sosyal temaslar ve öğrenme fırsatları gibi değişkenler tarafından belirlenmektedir. Bir birey ihtiyacını gidermek ve doyum aşamasına ulaşmak için hareket geçtiyse içsel olarak güdülendiği anlamına gelmektedir. İçsel motivasyonu yüksek kişilerin hem tatmin hem de verim seviyelerinin yüksek olduğu varsayılır. Farklı bir bakış açısıyla içsel motivasyon, kişinin kendi içinde var olup kendinde hissettiği eksiklerin giderilmesine yönelik verdiği tepkilerdir. Başarılı olma isteği, öğrenme hedefi, başarıya duygusu içsel motivasyona örnek olarak gösterilebilir. Motivasyon kavramının en önemli ve ilk adımı içsel motivasyon olarak gösterilse insanların çoğu içsel motivasyona sahip değildir (Akçay 2019, 21).

3.3. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, dışsal değişkenler ve dışarıdan gelebilecek etkenler doğrultusunda eylem yapmak olarak ifade edilebilir. Yaptığımız eylemlerin dışarıdan etkilenmesi, eylemin ödül ve cezalar ile yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dışsal motivasyon bir eylemin kendisinden çok onun aracılık ettiği eylemden elde edilecek sonuçlarla ilgilidir. İçsel motivasyonun tam zıttı olarak gösterilen dışsal motivasyon aslında yine özgür davranış ve kontrol altındaki davranış arasında gidip gelen bir skala olarak gösterilmektedir (Kızıldaş 2017, 10). Güdek (2018) ise araştırmasında dışsal motivasyonu bireyin yapmayı istemediği işler konusunda ödül, ceza, baskı veya takdir edilme gibi dışsal faktörlerin etkisi ile harekete geçmesi olarak açıklamıştır. Kişini dışarıdan aldığı pekiştirme ve ödüllendirme ile bir faaliyetin yapılması sağlanır. Dışsal motivasyon içsel motivasyonun aksine uzun sürmez ve kalıcılığı düşüktür. Çünkü insanların sürekli dışarıdan beslenmeye ihtiyacı vardır.

Dışsal motivasyon iş hayatımızda iş tatminini artırmak örgüt verimliliği artırmak gibi gayelerle kullanılabilir Dışsal motivasyon iki boyutta ele alınabilir. Bunlar, sosyal ve örgütsel boyutlardır. Sosyal motivasyon lider desteği, iş arkadaşlarının desteği gibi konularla ilişkilendirilebilir. Örgütsel motivasyon ise iş performansını arttırmaya yönelik iş göreni motive etmek olarak açıklanabilir. Örgütler tarafından sağlanan somut olanaklar motive aracı olarak genelde kullanılır. Doğal

olarak bir çalışanın övgü alması veya terfi alması gibi dışsal ödüller iş performansını arttıracaktır. Dışsal motivasyon örgüt devamlılığında büyük bir etkiye sahiptir fakat içsel motivasyon olmadan dışsal motivasyondan bahsedemeyiz (Akçay 2019, 22).

3.4. Motivasyonsuzluk

Motive olmak özünde hedeflediğimiz veya istediğimiz şeyi yapmak için harekete geçmek anlamı taşımaktadır. Motivasyonsuzluk da bunun tam tersini işaret etmektedir. Hedeflediğimiz ve istediğimiz şeyi yapmak için harekete geçecek herhangi bir istek ve arzunun olmamasıdır (Ryan & Deci 2000, 54). Motivasyonsuzluğun en büyük sebepleri iş hayatında tekrara düşmek olarak gösterilir. Diğer nedenler ise, istediğimiz işi yapamamak veya iş arkadaşlarımızla yaşadığımız iletişim sorunları gibi durumlardır. Motivasyon eksikliği insanlarda moral bozukluğu, memnuniyetsizlik ve çaresizlik duygularına yol açabilir. Bu eksiklikler hem üretkenliği hem de duygusal olarak iyi hissetmemizi engelleyecektir. İş hayatında ve sosyal hayatımızda da motivasyonsuzluk, bir görev veya etkinliğe davranışsal olarak katılım niyetinden kendini belli edebilir. Bu katılım isteğinin eksik olduğu kişilerde motivasyonsuzluk görülür. Bu etkinliklere katılmama da genel olarak bu etkinliğe değer vermemek, kendini yeterli hissetmemek veya arzu edilen sonucu alacağına inanmama kaygısından gelmektedir (İlter 2019, 193).

Bu bilgiler ışığında aslında hangi platform da olursanız hangi kişilerle bir arada olursanız olun, iletişim kurmak için bile motivasyon faktörünün hayatınızda olması gerektiğini söyleyebiliriz. İnsanları tutunduran şey motivasyondur, dersek hatalı bir yorum yapmamış oluruz. Motivasyonunuz olmadan durağan, monoton ve üretkenlikten uzak bir hayat sürme ihtimaliniz çok yüksektir. Bu sebeple iş hayatımızda motivasyon olmadan ne organizasyonumuza ne de kendimize herhangi bir katkı sağlayamayız. İş yerinde veya iş arkadaşlarımızla geçirdiğimiz vakit hayatta var olduğumuz vaktin ortalama yarısından fazlasını almaktadır. Bu yüzdende eğer iş yerinde motivasyonumuz yüksek olursa adeta domino taşı etkisiyle zamanla sosyal hayattaki motivasyonumuz da artacaktır. İnsanların çoğu bu yüzdendir ki sevdikleri ve keyif aldıkları işi yapmak peşinde koşarlar. Fakat şöyle bir gerçek de vardır, teknik olarak ve birçok olumsuz nedene bağlı olarak hepimizin sevdiğimiz işi

yapamadığımızı biliyoruz. Eğer sevdiğimiz işi yapamıyorsak en azından motivasyonumuzu belirli bir seviye tutarsak hayatımızı maddi/manevi daha iyi geçirmiş oluruz.

3.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyon aslında bir güç unsuru olarak yorumlanmalıdır. Motivasyonun tüm organizasyonlar için ortak ve temel amacı, iş görenlerin organizasyon ile ilgili çalışmaları doğrultusunda yetenek ve yaratıcılıklarını kullanmalarıdır. Liderlerin iş hayatında çalışma ortamını geliştirmeleri motivasyon direkt etkileyecektir. Bu geliştirmeler hitap ettiği kitlenin ihtiyaç ve taleplerine uygun olmalıdır. Bu koşullar sağlandığında iş görenler otomatik olarak farkında bile olmadan motive olacaklardır. Çalışanlar her koşulda ve her zaman kendilerini nasıl motive edeceklerini bilemeyebilir. İşte tam da bu durumda liderlerin devreye girmesi gerekmektedir (Kızıldaş 2017, 12). Motivasyon kuramları bu sebeple ortaya çıkmıştır. Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları adı altında iki başlıkta incelenmektedir. İş görenleri “neyin” motive ettiği üzerine bilgiler aktaran teori kapsam(içerik), iş görenlerin “nasıl” motive olduğuna dair bilgile veren teori süre. teorileridir.

3.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri başlığı altında incelenecek başlıklar genel olarak, bireylerin ihtiyaçlarına dayalı motivasyonunun sağlanarak onların davranışlarını yönlendirmeye dayanmaktadır. Bu teorilerle bireylerin ihtiyaçları giderilerek motivasyonun artacağı ön görülmektedir (Çinko & Tayfun 2017, 59). Bu bölümde, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Alderfer’in ERG Teorisi, McClelland öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi ve Herzberg çift faktör teorisi açıklanmıştır.

3.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en meşhur ve bilinen teori Maslow’un ihtiyaçlar teorisi. Bu teoride aktarılmak istenen insanların ihtiyaçlarının öncelik sırasına göre kategorik şekilde sıralı olmasıdır. Herkesin kendine özgü ihtiyaçları vardır fakat insan

olarak bazı temel tamamlayıcı ihtiyaçlarımız vardır. Maslow'un yaptığı bu ihtiyaçları sıralamak ve kategorik hale getirmektir. Bu teoriye göre öncelik sırasına göre daha önde gelen ihtiyaç karşılanmadan bir sonraki ihtiyaca geçilemeyecektir. Maslow'un bahsedilen 5 katmanlı hiyerarşik düzeni sıralı şekilde; Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı ihtiyaçları ve kendini geliştirme ihtiyaçlarıdır (Kızıldaş 2017, 14).

3.5.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer teorisinde üç adet ihtiyaç üzerinde durmuştur. Bunlar, "Var olma", "Beraber olma" ve "Gelişme" ihtiyaçlarıdır. Var olma ihtiyacı aslında Maslow'un teorisinde yer alan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara denk gelmektedir. Beraber olma ihtiyacı ise bireyin sosyal çevresiyle alakalı bir ihtiyaçtır. Sosyal ihtiyaçlar olan iletişim ve duygu ihtiyacı bu gereksinim altında incelenebilir. Gelişme gereksinimi ise bireyin doğuştan gelen yeteneklerini ne kadar geliştirdiğiyle alakalıdır (Akçay 2019, 10).

3.5.1.3. McClelland Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

McClelland, bu teori ile aslında kişilerin yaşadıkları kültürde gördükleri olaylar ile ihtiyaçları öğrenmektedir. Buna bağlı olarak öğrenilen ihtiyaçlara paralel olarak insanların davranışları da değişmektedir. İhtiyaçlarını gideren ve gidermeyen kişiler arasındaki fark rahatlıkla gözlemlenebilmektedir. Bu ihtiyaçlar; başarı, güç ve ilişki kurma olarak McClelland tarafından ortaya koyulmuştur. (Çinko & Tayfun 2017, 61).

3.5.1.4. Herzberg Çift Faktör Teorisi

Bu teoriyi ortaya atmadan önce Herzberg ve arkadaşları, bir şirkette çalışan yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendisle görüşmeler yapmışlardır. Tüm görüşmeler bittikten sonra Herzberg ve arkadaşları cevapları analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda, şirket politikaları, yönetim, kişisel iletişim ve çalışma şartları gibi değişkenler hijyen faktörleri olarak tanımlanmıştır. Hijyen faktörler yeterli olduğunda insanların nötr bir durumda olacağı izah edilmiştir. Bu durum şöyle izah edilmiştir; hijyen

faktörlerinin iyi olması çalışan memnuniyetini artırmaktadır fakat daha yüksek başarılar elde etmek için yeterli motive sağlayamamaktadır. İş motivasyonunu sağlayan asıl faktörler motive ediciler olarak açıklanmıştır. Motive edici faktörlerin başarı, yükselme, fark edilme ve sorumluluk gibi fırsatları içerdiği izah edilmiştir. Eğer bir iş yerinde motive edici faktörler bulunmuyorsa iş görenlerin nötr olacakları varsayılmaktadır (Ay 2015, 42).

3.5.2. Süreç Teorileri

Simla 2019 yılında yaptığı araştırma da süreç teorilerini genel olarak iş görenlerin ne tarz hedefler doğrultusunda nasıl motive olabildiklerini izah etmeye çalıştığını paylaşmıştır. Diğer bir ifade ile motive olan bir iş görenin, tekrar bu motivasyonu nasıl sağlayabileceğine dair araştırmalar sergilenmiştir. Süreç teorilerinde gereksinimlerin iş görenleri davranışa yönlendiren etkenlerden olduğu açıklanmıştır. Bu bölümde; Adams'ın eşitlik teorisi, Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi ve davranışsal/sonuçsal şartlandırma teorisi incelenmiştir.

3.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams ABD'de yaptığı araştırmalar sonucunda örgütlerde ödül sistemin çok adil olması gerektiğini savunmuştur. Bu adil sistemin çalışan motivasyonunu direkt olarak etkilediğini tespit etmiştir. Her insanın farklı yetenek ve potansiyeli olduğu için iş görenlerin örgütlere kattıkları da farklılık göstermektedir. Statü, yaş ve gösterilen çaba bu farklılıkları etkilemektedir. Şirketler çalışanlarının örgüte kazandırdıkları karşısında her bir iş görene performansına göre prim, ikramiye, statü artışları gibi ödüller dağıtmaktadır. Bu ödüllerde iş görenler arasında kıyas ve rekabet anlamına gelmektedir. Bu sebeple örgütte ödül sisteminin adil çalıştığına dair bir inanç iş görenlerde varsa rekabet içinde her bir iş gören bağlılıkla örgüte girdi sağlamak için çaba göstermeye devam edecektir (Müftüoğlu 2019, 29).

3.5.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teoride özellikle karar verme süreçlerinin arkasındaki motivasyonları ele almak amacıyla bilgiler paylaşılmıştır. İş görenlerin beklentisinin karşılanması halinde doyum sağlanacağı aksi durumda doyum olmayacağı varsayılmaktadır. Vroom beklentisini dört kavram ile açıklamıştır. Bunlar, bekleyiş, motivasyon, araçsallık ve valens'dir. İş görenlerin yaptıkları karşısında hep bir ödül beklentisi içerisine gireceği varsayılmıştır. Bu teori ödül ve performans arasında direkt bir bağlantı kurmaktadır. (Müftüoğlu 2019, 31).

3.5.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori Vroom tarafından ortaya atılan beklenti teorisini baz almıştır. Vroom'un teorisi daha da geliştirilmiştir. Bu modelde savunulan tez üstün çaba üstün performans anlamı taşımaktadır. Karşılığında gelecek ödül içsel veya dışsal olacaktır. İçsel ödül iş görenin kendi hak edeceği ve kazanacağı ödüldür. Dışsal ödül ise iş görenin bağlı bulunduğu lideri veya örgütü tarafından kazanacağı ödüldür (Kızıldaş 2017, 19).

3.5.2.4. Davranışsal/Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

Bu teoriye göre insan herhangi bir sebepten dolayı davranış sergiler fikri vardır. Bu sebepler ise ihtiyaç da olabilir amaç da olabilir. Burada asıl ilgilenilen ise davranışın karşılaşacağı sonuç. Buna bağlı olarak insan gördüğü sonuca göre motive olarak davranışını tekrar edebilir veya yavaş yavaş içsel motivasyonunu bitirecektir. Özetle bu teori iş görenlerin davranışlarının sonucunda ortaya çıkacak sonuçların çok önemli olduğunu savunur. Somut bir örnek vermek gerekirse, eğer bir iş veren sürekli izin istiyor ve yöneticisi tarafından ikaz edilmezse bu davranışı sürdürmeye devam edecektir. Fakat bir uyarı ile bu davranışı dengelemesi gerektiği söylenirse doğal olarak iş gören zamanla davranışını düzenleyecektir. Aslında cezalandırma ve ödüllendirme bu teori için vazgeçilmez iki elemandır (Akçay 2019, 15).

3.6. İş Performansı

Artık iş hayatında her ne kadar ileri teknoloji kullanılsa bile örgütler için en önemli etkenlerden biri hala insandır. Piyasada fark yaratabilmek iş görenlerin yetenek ve performanslarına bağlıdır (Sanders ve Arkadaşları 2012, 2). Böyle kritik yere sahip bir etken insanın da iş hayatında motivasyon ve tatminin yüksek olması gerekmektedir. Motivasyonun yüksek tutulması için literatür de yer alan teorileri daha önce açıklamıştık. Motivasyon ile performans tamamen doğru orantılıdır. Eğer iş görende ters orantı söz konusu ise orada işten ayrılmak niyeti devreye girebilir veya farklı bir etken olabilir. Bu aşamada liderin yetkinlikler ve iletişimleri devreye girmelidir. Doğru orantıyı sağlamak hem liderin hem örgütün esas görevidir. Burada adete kazan kazan sistemi çalışmaktadır. Çalışanın motive olması demek iyi performans anlamı taşımaktadır. İyi performans gösteren çalışanlar örgüt için daha çok kazanç sağlayacaktır. Paralel de böyle bir durum herkes için örgüt bağlılığını da artırmaktadır. Bu bağlılık uzun süreli verimliliği de beraberinde getirecektir.

Geçtiğimiz yıllara kıyasla günümüzde iş performansını arttırmak çalışanları memnun etmek çok daha zorlaşmış durumdadır. Memnun edemediğiniz çalışanların performansları düşecektir. Buna bağlı olarak şirket yararına çalışmalar azalacaktır. Örgütler ise her zaman yüksek performanslı bireyler beklemekte ve hedeflere ulaştırılmasını talep etmektedirler. Fakat aradaki mihenk taşı ise motivasyon ve iş performansıdır. Hedefler ve örgüt arasındaki köprü motivasyon ve iş performansıdır. Organizasyonlar bu köprüyü her zaman ayakta tutmak zorundadırlar. Ayrıca ayakta tutmak yeterli olmayacak ve köprü sürekli geliştirilmek durumunda olacaktır.

İş performansı özünde üç adımdan oluşur. İlk adım, organizasyona katılma ve bu yapı içerisinde kalmadır. İkinci adım, organizasyon içerisinde performansın getirdiği hedefleri yerine getirme ve hatta bu hedefleri aşma. Üçüncü adım, organizasyon içinde yer alan diğer çalışanlar ile iş birliği içinde olmak ve ayrıca organizasyon dışında olumlu bir şekilde temsil etme (Taştumur 2018, 83). Literatür taraması yaptığımızda iş performansı kavramı alt boyutlarında görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki başlık altında incelenmektedir. Bu bölümde iki kavram incelenecektir.

3.6.1. Görev Performansı

Görev performansı örgüt tarafından beklenen görevlerin iş gören tarafından yerine getirilmesidir. Görev performansı işin ne kadar gerekliliklerinin yerine getirdikleriyle ilgilenmektedir. Organizasyonda mal, hizmet ve teknik olarak iş tanımlarını yerine getirmek doğrudan görev performansı ile alakalıdır. Örgütün temel faaliyetlerinde teknolojik olarak destek sağlayan iş tanımları içerisinde çalışanın sergilediği eylemler olarak da izah edilebilir (Gök 2018, 67). ‘‘ Görev performansı, teknik-idari görev performansı ve liderlik görev performansı olmak üzere iki alt bileşenden oluşmaktadır. Teknik-idari görev performansı; planlama, organize etme, idari ve bürokratik işler gibi liderliğe yönelik olmayan görevlerden oluşmaktadır. Liderlik görev performansı; astları yönlendirmek, motive etmek, geribildirimde bulunmak gibi eylemleri içeren yani astlara rehberlik yapma, yön tayin etme ve performans standartlarını koruma gibi eylemleri içeren görevlerden oluşmaktadır’’(Taştımur 2018, 85). Görev performansı aslında iş hayatımıza birçoğumuzun bildiği iş tanımımızda yazan görev ve sorumlulukları yerine getirme olarak özetlenebilir.

3.6.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans iş performansının sadece görev tanımı ve teknik konulardan oluşmadığını bağlamsal faktörlerden de oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamsal faktörler; kişiler arası iletişim veya motivasyon ile ilgili unsurlar olarak sayılabilir. Bağlamsal performans görev performansında olduğu gibi teknik süreçle ilgilenmemektedir. Sosyal ve örgütsel iletişimin uygulanabilirliğini destekleyen ve teknik özün gömülü olduğu psikolojik havayı ilerleten etkinlikleri, başkalarına yardım etme ve işbirliği yapma; bireysel psikolojinin uygun olmadığı zamanlarda bile organizasyon kurallarına ve prosedürlere uyma; örgütsel hedefleri destekleme ve savunma; kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için gerektiği zaman ekstra efor harcamak ve işin resmi olarak bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmek için gönüllü olmak gibi faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla iş gören açısından ortaya çıkan pozitif sonuçların yöneticiler tarafından olumlu değerlendirilmesine sebep olacaktır. İşten ayrılmayı düşünmemek, düzenli olarak işe

devam etmek, üretimin artması gibi bir çok pozitif çıktı ile organizasyonun tamamı bu süreçten kazançlı çıkacaktır (Gök 2018, 68).

Aslında bağlamsal performans çalışan kişinin çabası sonucu ortaya çıkan performanstır. Bu çabanın seviyesi yüksek olursa hem iş gören için hem örgüt için etkileri çok büyük olur. Bu çabanın yanında bağlamsal performans çalışanlar arası iletişim ile de ilgilenmektedir. Bağlamsal performans örgütün daha iyiye gitmesini amaçlayan davranışların bütünü olarak da açıklanabilir. Bu davranışlara örnek olarak vicdani bilinç, centilmenlik, alçakgönüllü olmak, örgütü koruma ve sahiplenme iç güdüsü gibi tutumlar örnek gösterilebilir.(Kızıldaş 2017, 37). Gören performansında iş görenin neler yapacağı ve kurum beklentileri yazılı ve kriter şeklinde yer almaktadır. Bağlamsal performansta ise iş tanımında yer almayan psikolojik her etmen bu performans tipi alanına girmektedir.

“Görev performansında olduğu gibi bağlamsal performans da kendi içinde 2 gruba ayrılmıştır. (1) kişilerarası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olarak sınıflandırılmıştır. Kişilerarası kolaylaştırıcılık, çalışma ortamındaki üyelerin performanslarının gelişimine yardımcı ve işbirliğini arttırmayı destekleyen davranışları ifade ederken; işe adanma ise, çalışma ortamında doğan problemlerin aşılmasını ve amaçlara ulaşmayı temsil edici, inisiyatif alma gücü taşıyan davranışlar göstermeyi ifade etmektedir” (Taştemur 2018, 86).

3.7. İş Motivasyonu ve İş Performansı İlişkisi

İş performansı genel anlamıyla, belirlenen koşullara göre bir görevin yerine getirilmesi ve bu görevin yerine getirilme düzeyi olarak açıklanabilir (Gürbüz & Yüksel 2008, 178). İnsan, zaten yapısı gereği yaşam ile ilgili konularda belirli amaçlar edinerek bu amaçları gerçekleştirmek üzere bazı çabalar sergilemeye uygun bir canlıdır. Biz insanları diğer canlılardan ayıran özelliklerin başında bir gaye uğrana hareket etmek ve bu gaye için iş birliğine açık olmaktır. Bu iş birliği gerektiren platformların başında iş hayatımız gelmektedir. İş birliği gerektiren koşullarda ortaya çıkan emeğin gücünü ölçmek için sunulan durumlardır biride performans kavramıdır. Performansın hayatımızda gözle görülür karşılığı ortaya çıkan sonuçlardır. Bu

sonuçlara iş hayatında çıktılar adını verebiliriz. Bu çıktılar hem bireyin hem de organizasyonun devamlılığını sağlamaktadır (Taştemur 2018, 75). Bu sebeple bireyin performansı ile organizasyonun performansı doğru orantılı olmak durumundadır. Eğer ters orantı görülürse ya birey ya da organizasyon aşağı doğru bir başarı ivmesi gösterecektir.

İş hayatında en çok konuşulan ve çalışma hayatının genel sorunu olarak bilenen konu iş performansıdır. Bu sorunlar şirketlerde performansı kavramına en üst düzeyde önem verilmesine sebep olmuştur. Yöneticiler ve astları arasında en önemli gündem maddesi her zaman performanstır dersek hatalı bir cümle kurmamış oluruz. Performans iş görenin bağlı olduğu departmanın veya organizasyonun hedeflerine uygun nicel ve nitel katkıların tümü olarak izah edilebilir. Bu sebeple niteliksel ve niceliksel katıların değeri örgütler için çok değerlidir. Bireysel performanslar zamanla kurum performansını oluşturduğu için yöneticiler her zaman astlarının bireysel performanslarını yükseltmek için çabalarlar. Liderlerin ilk görevi de kurumun performansını olduğu için çalışanların görevini yükseltmek liderlerin başarılı kriterleri arasında yer alır. Araştırmalara bakıldığında çok farklı performans tanımları görülebilir. Performans kelime anlamı olarak beceri, kapasite, yapma, başarı gibi anlamlar içermektedir (Gök 2018, 57). Hayatımızın hemen her alanında bizi diğer insanlardan ayıran şey aslında performanstır. Bunu eğitim hayatımızda bile görebiliriz. Aynı şartlarda aynı koşullarda eğitim almış birinin iş hayatına başarılı olması veya olamaması aslında tamamen bireysel performansa bağlıdır. Burada bireyin kendini ne kadar geliştirdiği nasıl bir anlayışta olduğu durumu da diğer değişkenlerdir. İş motivasyon ve iş performansı da bir hedef için gösterilen aksiyonların bütünüdür. Her iki süreçte de bireyin etkileşimde olduğu bazı değişkenler vardır. Hem iş motivasyonu hem iş performansı tek başına tartışılabilecek kavramlar değildir. Fakat motivasyon performansı artırıcı bir araç olarak kullanılmaktadır. İş performansı bir amaç iş motivasyonu bir araç olarak görülebilir. Dışsal motivasyon kavramında açıkladığımız gibi çalışanlara, liderler tarafından verilen dışsal ödüller ile iş performanslarının artmasını beklenir.

3.8. İş Performansı Değerlendirmesi

Performans genel olarak daha önceden planlanmış bir çalışma sonucu ortaya konan çıktının nitelik ve nicelik olarak değerlendirilmesidir. Bir çalışanın belirlenen hedef doğrultusunda sergilediği davranış şekilleridir başka bir deyişle. Performans değerlendirilmesi her durumda gerçekleşen faaliyetin sonucunda değerlendirilmelidir. Değerlendirme tek bir yerden beslenmemeli ve çok yönlü olmalıdır. Herhangi bir ön yargı içermemeli ve objektif olması hayati önem taşımaktadır (Appelbaum ve Arkadaşları 2009, 13). Geçtiğimiz dönemlerde performans değerlendirilmesi çalışanın geçmişte yaptığı etkinlik derecesini artırmak anlamı taşımaktaydı. Şimdilerde ise kişisel gelişim ve kariyer sürecine zemin hazırlayan en önemli gösterge olarak görülmektedir (Akdemir ve Arkadaşları 2016, 117).

Daha öncede belirttiğimiz üzere iş performansının yüksek olması hem iş gören için hem örgüt için çok önemli bir durumdur. Her iki taraftan kazancı çok yüksek olacaktır. Örgüt üretkenliğini artırarak piyasa içerisinde rekabette bir adım önde olacaktır. Çalışan ise kariyer yolculuğunda ayaklarının yer sağlam basmasını sağlayacak ve aynı zamanda sağlam bir zeminde durduğunu bilecektir. Bu bahsedilen senaryo pozitif bir ivme ile yukarı yönlü hareket eden performans sonucu doğacak olası sonuçlardır. Tam tersi bir senaryoda ise negatif bir ivme ile performans aşağı yönlü hareket edecektir. Bu senaryolardan hangisinin yaşanacağını bilmek içinse performans değerlendirme sistemi iş hayatında olmazsa olmaz bir uygulamadır.

Performans değerlendirmesi çalışan bakımından önem verilen bir durumdur. İş görenler verdikleri emek sonucu taktir edilmeyi bekler. Bu sırada çalışan ile çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir fark olmasını bekler. Bu beklenti adaletli bir şekilde karşılandığında iş görenin performansının artmasının yanında örgüt bağlılığı da artar. İş gören performansının daha uzun soluklu olması ve örgütünde daha uzun ömürlü olması sağlanır. Bazı kesimler tarafından performans değerlendirmenin sadece örgüt yararına olduğunu söylenmektedir. Bu görüş tamamen bir yanılgının sonucudur. Bu değerlendirme süreçleri her iki taraf içinde gereklidir (Gümüş & Sezgin 2012, 67).

Hepimizin bildiği üzere tüm kurumlar formel veya informal yollarla iş görenlerin performanslarını bir şekilde değerlendirmektedir. Performans değerlendirme sırayla; çalışma standartlarının düzenlenmesi, bu standartlara göre çalışanın gerçek performansının ortaya çıkarak yöneticisi tarafından değerlendirilmesi ve performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya çalışanları motive etme amacıyla çalışana mevcut durumunu analiz ederek geri bildirimler verme olarak bilinir. Performans değerlendirme ve performans ölçme kavramlarını her ne kadar birbirine bağlı ve birbirini besliyor olsa da farklı kavramlardır. Performans değerlendirme; performansın artırılması amacıyla eksiklerin giderilebilmesi ve alınacak aksiyonlar için öneride bulunma durumudur. Performans ölçümü ise bir nevi mevcut durumun fotoğrafını çekmek ve nerede olduğunu görmek amaçlı yapılan bir ölçümdür (Tunçer 2013, 90). Sektör veya özel kamu ayrımı yapılmadan her organizasyonun iş performansı değerlendirmesi ve ölçümünü kurum tarafından belirlenecek periyotlar ile yapması çok önemlidir.

3.9. İş Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Tunçer 2013 yılında yaptığı araştırmada performans değerlendirme amacını iki temel ana nedene dayandırmıştır. İlk neden çalışanın yaptıklarından dolayı ödüllendirilmesi için gerekli olan neden. İkincisi ise iş görene durumunu bildirmek amacıyla geri bildirim vermek ve bu yolla çalışanın kendini geliştirmesini sağlamak. Bu şekilde iş görenin kendini geliştirmesi için fırsat verilmiş olur. Bu fırsatların verilmesi ve performans değerlendirilmesinin sağlıklı yapılabilmesi için bazı yöntemler bulunmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemi başlı başına ele alınabilecek bir araştırma konusu olabilmektedir. Bu çalışmanın asıl amacı ise liderlerin sözsüz iletişim ve imajının çalışan performansına etkisi olduğu için performans değerlendirme yöntemlerine yüzeysel olarak değinilmiş ve bu yöntemler aşağıda özetlenmiştir. Literatürde performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlık altında incelenmiştir. Bunlar; geleneksel yöntemler ve modern yöntemlerdir.

3.9.1. Geleneksel Yöntemler

Performans değerlendirme yöntemleri içinde daha çok geçmişe yönelik performansa odaklanan ve nispeten eski yöntem olarak adlandırılan değerlendirme geleneksel yöntemidir.

3.9.1.1. Derecelendirme Yöntemi

Dessler (2013) yaptığı araştırmada kurumlarda liyakata bağlı olarak iş görenlerin en başarılıdan en başarısıza göre değerlendirilmesine derecelendirme adı verildiğini paylaşmıştır. Fakat bu yöntem nasıl başarılı veya başarısıza karar verileceği çok detaylı bir şekilde açıklanmaz.

3.9.1.2. Grafik Derecelendirme Ölçekleri

“Grafik derecelendirme ölçeği her biri için çok sayıda özellik ve performans yelpazesi listeleyen bir ölçektir. Her bir özellik için performans düzeyini en iyi tanımlayan puanı bularak derecelendirilmektedir” (Gök 2018, 76).

3.9.1.3. Öyküleyici Yazı Yöntemi

Jafari ve Amiri (2009) ortaya koydukları çalışmada öyküleyici yazı yöntemini tanımlamışlardır. Bu tarzda, iş görenin bağlı olduğu yönetici performans değerlendirme bitiminde çalışanın iyi olduğu yönleri ve kötü olduğu yönleri belirten bir açıklama kaleme almaktadır.

3.9.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Dessler 2013 yılında ortaya koyduğu çalışmada kritik olay yönteminin, bazı önemli anlarda iş görenin gösterdiği davranış ve performansa göre değerlendirildiği tanımlanmıştır.

3.9.2. Modern Yöntemler

Modern yöntemler, geleneksel yöntemlerin üzerine çıkarak performans değerlendirme yöntemlerini geliştirmek gayesi ile ortaya çıkmıştır. Aşağıda modern yöntemler tanımlanmıştır.

3.9.2.1. Hedeflere Göre Yönetim

“Hedeflere göre yönetim (HGY) tam olarak bir geliştirme tekniği değildir. Daha çok hedeflere göre yönetimi felsefe olarak benimsemiş bir organizasyonun sürekli olarak uyguladığı bir yönetim sistemidir. Planlamayı, standarta HGY çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Standart sapmayı, çalışanları motive etmeyi ve performanslarını değerlendirmeyi içerir” (Gümüş & Sezgin 2012, 70)

3.9.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

“Davranışa dayalı Değerlendirme Ölçekleri, sayısal değerlendirmelere dayandırılan davranışın belirli örneklerine karşı kişinin performansını karşılaştırır. Örneğin, bir doktor için üç düzeyi değerlendirme hastalarının halini anlamasını gerektirirken, beş düzeyi değerlendirme daha yüksek empati düzeyleri göstermelerini gerektirebilir. Davranışa dayalı değerlendirme Ölçekleri, her bir performans unsuru için performansın çeşitli aşamalarını açıklamak için davranışsal ifadeler ya da sağlam örneklerden faydalanmaktadır” (Gök 2018, 77).

3.9.2.3. Yöneticilerle Değerlendirme

“En geniş uygulama, her iş görenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda, nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bazen birden fazla yönetici (üst) değerlendirmeyi grup halinde yaparak bireysel değerlendirmelerde

ortay çıkabilecek sübjektiflik ve önyargıları ortadan kaldıracaklardır” (Gümüş & Sezgin 2012, 74).

3.9.2.4. 360 Derece Değerlendirme

“En yakın denetçiler, takım üyeleri, müşteriler, akranlar ve kendisi gibi çok sayıda paydaştan değerlendirme girdilerini içeren popüler bir performans değerlendirme tekniğidir. 360 Derece, başkaları üzerinde yaptıkları eylemlerin etkisi hakkında insanlara bilgi vermektedir” (Gök 2018, 78).

3.10. Üçüncü Bölüm Değerlendirmesi

Çalışmanın üçüncü ve teorik olarak son bölümünde motivasyon kavramı ve türleri üzerinde durulmuştur. Buna bağlı olarak motivasyon teorileri açıklanmıştır. Bu teoriler kapsam ve süreç olarak iki farklı başlık altında incelenmiştir. Motivasyonun beslediği performans kavramı üçüncü bölümün sonunda detaylı araştırılmış ve okuyucularla paylaşılmıştır. Sırayla iş performansı ve İş performans türleri izah edilmiştir. Son olarak performans değerlendirme yöntemleri modern ve geleneksel yöntemler olarak iki başlık altında açıklamıştır.

Üçüncü bölüm sonrasında uygulamalı bölüm başlayacaktır. Bu bölümde anket çalışmasının sonuçları analiz edilecektir. Analiz sonucunda yorumlar paylaşılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları

Liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi için demografik özelliklerini belirleyebilmek için katılımcı olan çalışanların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan 259 çalışana ait demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Analiz Sonuçları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	166	64,1
	Erkek	93	35,9
Yaş	18-24	40	15,4
	25-31	150	57,9
	32-38	42	16,2
	39-45	20	7,7
	46 ve Üstü	7	2,7
Öğrenim Durumu	Lise	15	5,8
	Yüksekokul	37	14,3
	Fakülte	138	53,3
	Yüksek Lisans	61	23,6
	Doktora	8	3,1
Çalıştığımız Kurumda Hizmet Süreniz	1-3	137	52,9
	3-6	61	23,6
	7-10	39	15,1
	10-15	11	4,2
	15 ve Üstü	11	4,2
Toplam		259	100,0

N= Frekans Değeri; %= Yüzdeler Dağılımlar

Araştırmada katılımcılara dair elde edilen demografik veriler ise şu şekildedir. Örneklem 166 kadın (%64,1) ve 93 erkek (%35,9) katılımcı olmak üzere 259

katılımcıdan oluşmaktadır. 18-24 yaş aralığında 40 katılımcı (%15,4), 25-31 yaş aralığında 150 katılımcı (%57,9), 32-38 yaş aralığında 42 katılımcı (%16,2), 39-45 yaş aralığında 20 katılımcı (%7,7), 46 yaş ve üzeri 7 katılımcı (%2,7) olduğu görülmektedir. Katılımcıların 15'i lise mezunu (%5,8), 37'si yüksekokul mezunu (%14,3), 138'i fakülte (lisans yazılabilir) mezunu (%53,3), 61'i yüksek lisans mezunu (%23,6), 8'i doktora mezunu (%3,1) eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine bakıldığında 137'si 1-3 yıl (%52,9), 61'i 3-6 yıl (%23,6), 39'u 7-10 yıl (%15,1), 11'i 10-15 yıl (%4,2), 11'i 15 yıl ve üstü (%4,2) olarak çalıştığı görülmektedir.

Tablo 5. İfadelerin Frekans Değerleri

İfadelere Katılma Oranı	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Fikrim Yok %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	3,5	31,3	10,0	48,3	6,9
Örgüt amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	4,6	34,4	15,8	39,0	6,2
Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	5,8	26,3	9,3	47,9	10,8
Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	6,2	27,0	2,3	37,8	26,6
Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapıma şekillerini korumaya çalışır.	4,2	14,3	13,9	57,1	10,4
İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	5,8	29,7	5,8	43,2	15,4
Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	5,8	23,6	10,0	41,3	19,3
Benim kişisel meselelerimi konuşmak için bana zaman ayırır.	6,9	17,8	8,5	42,9	23,9
Ben kötü durumdayken bana sormadan benim kötü durumumu fark edebilir.	5,4	25,5	12,0	40,2	17,0
Eğer işler yolunda gitmiyorsa bunu söyler.	3,1	7,3	5,4	57,9	26,3
Örgüt ve türlü amaçlarına yönelik her bilgiye sahiptir.	3,1	17,8	8,1	50,6	20,5

Mesleğim ile ilgili önemli kararlar verme noktasında bana inisiyatif/sorumluluk verir.	7,3	16,6	6,9	49,8	19,3
Yeteneklerimi geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerini bana sunar.	3,9	20,8	5,8	51,7	17,8
Kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.	18,9	36,3	12,4	25,1	7,3
Yöneticimin insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanması benim olumlu etkiler.	3,5	22,0	8,9	51,7	13,9
Yöneticimin insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanması söylediklerini anlamamı zorlaştırır.	1,9	10,4	3,9	59,1	24,7
Yöneticimin insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaması beni olumsuz etkiler.	17,8	40,9	8,1	23,9	9,3
Yöneticimin insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahip olması kendimi güvende hissettirir.	0,8	3,1	3,9	60,2	32,0
Yöneticimin insanlarla konuşurken, kaşlarını çatması beni olumsuz etkiler.	2,3	5,4	5,0	59,8	27,4
Yöneticimin insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınması beni olumsuz etkiler.	3,1	4,6	3,1	64,5	24,7
Yöneticimin insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahip olması beni olumlu etkiler.	1,5	3,5	2,7	62,5	29,7
Yöneticimin kıyafetlerine özen göstermesi beni olumlu etkiler.	1,5	1,5	2,7	54,8	39,4
Yöneticimin özgüvenin yüksek olması beni olumlu etkiler.	1,2	1,2	2,7	53,3	41,7
Yöneticimin enerjik bir görünüme sahip olması beni motive eder.	0,4	0,8	1,5	47,9	49,4
Yöneticimin güven ve samimiyet veren bir görünümü olması beni olumlu etkiler.	0,4	0,4	2,3	41,7	55,2
Yöneticimin kıyafet seçiminde uyuma özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	8,5	12,4	6,9	52,5	19,7
Yöneticim fiziksel görüntüsüyle girdiği ortamda olumlu bir hava bırakması beni olumlu etkiler.	3,1	6,9	5,8	56,4	27,8
Yöneticimin kişisel bakımlarına(dış fırçalama, makyaj, tıraş, temizlik vs.) özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	1,9	5,8	5,4	51,0	35,9

4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Durmuş &YurtkoruÇinko 2018).

Tablo 6. Cronbach'ın Alfa Değerleri ve Güvenilirlik Durumları

Cronbach's Alpha Değerleri	Güvenilirlik Durumları
$0,00 \leq \alpha < 0,20$	Ölçek çok az güvenilir.
$0,20 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek az güvenilir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek orta düzeyde güvenilir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek güvenilir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek çok güvenilir.

Liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi için güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha değeri =0,88 soruların çok güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.3. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine göre Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri

Aritmetik ortalama, bir veri setindeki tüm değerlerin toplamının, o serideki veri sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir (Çiçek, 2010: 51). Standart sapma ise, seri birimlerinin değerlerinin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasına denilmektedir (Gürüş ve Astar, 2014, 51).

Araştırmaya katılan çalışanların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi için belirlenen 28 ifadeye “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim Yok, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puan vermeleri istenmiştir. Çalışanların Liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi için verdikleri puanların aritmetik ortalamaları (\bar{X}) ve standart sapmaları (S.S) ile gösterilmektedir.

Tablo 7. Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve Tanımlayıcı İstatistikleri

	İfadeler	\bar{X}	S.S
S1	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	3,24	1,077
S2	Örgüt amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	3,08	1,079
S3	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	3,32	1,145
S4	Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	3,52	1,304
S5	Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapıma şekillerini korumaya çalışır.	3,55	1,000
S6	İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	3,33	1,215
S7	Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	3,45	1,207
S8	Benim kişisel meselelerimi konuşmak için bana zaman ayırır.	3,59	1,224
S9	Ben kötü durumdayken bana sormadan benim kötü durumumu fark edebilir.	3,38	1,189
S10	Eğer işler yolunda gitmiyorsa bunu söyler.	3,97	,944
S11	Örgüt ve amaçlarına yönelik her türlü bilgiye sahiptir.	3,68	1,083
S12	Mesleğim ile ilgili önemli kararlar verme noktasında bana inisiyatif/sorumluluk verir.	3,57	1,187
S13	Yeteneklerimi geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerini bana sunar.	3,59	1,119
S14	Kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.	2,66	1,246
S15	Yöneticimin insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanması benim olumlu etkiler.	3,51	1,087
S16	Yöneticimin insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanması söylediklerini anlamamı zorlaştırır.	3,94	,936
S17	Yöneticimin insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaması beni olumsuz etkiler.	2,66	1,273
S18	Yöneticimin insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahip olması kendimi güvende hissettirir.	4,20	,718
S19	Yöneticimin insanlarla konuşurken, kaşlarını çatması beni olumsuz etkiler.	4,05	,866
S20	Yöneticimin insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınması beni olumsuz etkiler.	4,03	,862
S21	Yöneticimin insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahip olması beni olumlu etkiler.	4,15	,762
S22	Yöneticimin kıyafetlerine özen göstermesi beni olumlu etkiler.	4,29	,735
S23	Yöneticimin özgüvenin yüksek olması beni olumlu etkiler.	4,33	,697
S24	Yöneticimin enerjik bir görünüme sahip olması beni motive eder.	4,45	,610
S25	Yöneticimin güven ve samimiyet veren bir görünümü olması beni olumlu etkiler.	4,51	,606
S26	Yöneticimin kıyafet seçiminde uyuma özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	3,63	1,179
S27	Yöneticim fiziksel görüntüsüyle girdiği ortamda olumlu bir hava bırakması beni olumlu etkiler.	3,99	,946
S28	Yöneticimin kişisel bakımlarına(diş fırçalama, makyaj, tıraş, temizlik vs.) özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	4,13	,897

Görüldüğü üzere, liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi ölçeğinde yer alan “Yöneticimin güven ve

samimiyet veren bir görünümü olması beni olumlu etkiler.” ifadesi ($\bar{X} =4,51$) ortalamayla çalışanların en yüksek düzeyde puanladıkları ifade olmuştur. Çalışanların en düşük düzeyde puanladıkları iki ifade ise ($\bar{X} =2,66$) ortalamayla “Kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.”ve “Yöneticimin insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaması beni olumsuz etkiler.” ifadeleri olmuştur.

4.4. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine göre normallik testi değerleri

Parametrik testlerin varsayımlarından biri örnek(ler)in seçildiği yığın(lar)ın dağılım(lar)ının biçiminin normal olduğudur. Parametrik testleri kullanırken yığın(lar)ın dağılım(lar)ı ile ilgili bu varsayımın sağlandığı konusunda emin olmak gerekir (Gamgam & Altunkaynak 2017).

Bir değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğini analiz etmek için Kolmogorov - Smirnov veya Shapiro -Wilk testleri kullanılmaktadır. Veri sayısı 30'dan fazla ise Kolmogrov-Smirnov tavsiye edilmektedir. Bu testlerin anlamlılık düzeyinin 0,05'in üzerinde olması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 267-268). Sosyal bilimlerde normal dağılım bakıldığında çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmektedir. Buradan hareketle liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi ölçeğinde ölçeklerine ilişkin Çarpıklık, Basıklık katsayıları ve Kolmogorov – Smirnov testlerinin sonuçları

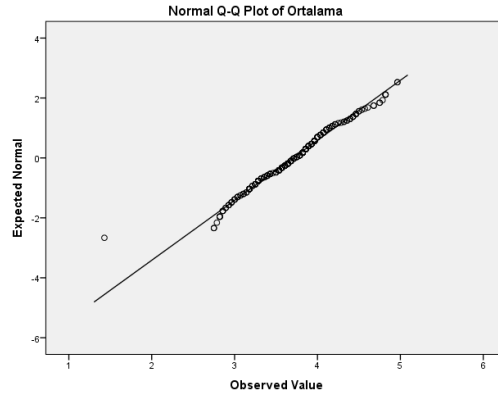
Tablo 8. Normallik Testi Değerleri

	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov-Smirnov
Ölçek Değeri	-0,149	1,057	0,200*

p>0.05*

Skewness: Çarpıklık Katsayısı Kurtosis: Basıklık Katsayısı

Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları -1.5 ile +1.5 arasında ise verinin normal dağıldığını kabul edilmektedir. Veriler bu değerlerin arasında olduğundan veri seti normal dağılmaktadır (Tabachnick ve Fidell 2013).



Grafikten de görüldüğü üzere veriler normal dağılmıştır.

4.5. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Bulgular

4.5.1. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine-Alt Boyutlarına Ait Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Tablo 9. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Bulgular

	N	Min	Max	Ortalama	Standart Sapma
Ortalama	259	1,43	4,96	3,71	0,50
Kar_Lid	259	1,29	5,00	3,35	0,81
Hiz_Lid	259	1,14	5,00	3,49	0,83
Söz_İltşm	259	1,57	5,00	3,79	0,55
İmaj	259	1,43	5,00	4,19	0,53

Katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı ölçeği alt boyutlarına ait puanların ortalama ve standart sapmalarına ilişkin değerler incelendiğinde; katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı puan ortalamasının 3,71 olduğu; liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı alt boyutlarından karizmatik liderliğin ortalamasının 3,35, hizmetkar liderliğin ortalamasının 3,35, sözsüz iletişimin ortalamasının 3,49, imajın ortalamasının 4,19 olduğu görülmektedir.

4.5.2. Katılımcılar için Bağımsız t-testi (cinsiyetlerine göre)

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması (Kadın/Erkek) ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir (Durmuş & YurtkoruÇinko 2018).

Araştırmaya katılan çalışanların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı ölçeği cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için “Bağımsız Örneklem T - Testi” uygulanmıştır.

Hipotez:

Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında cinsiyet ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H0: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 10. Katılımcılar için Bağımsız t-testi (cinsiyetlerine göre).

Test Sonuçları

Ölçek Türü	Cinsiyet	N	X(ortalama)	SS(standart sapma)	Sd(df serbestlik derecesi)	F	p
Ölçek	Kadın	166	3,75	0,52	257	1,27	0,021*
	Erkek	93	3,61	0,44			

*p>0,05

Liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi

kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p < 0,05$)

Ölçeği için Levene's Test for Equality of Variances sig. değeri (0,260) 0,05 den büyük olduğu için varyansların homojen dağıldığını söylenebilmektedir. Bağımsız t testi uygulayabilmenin koşulu veri setinin normal dağılması ve homojen olmasıdır daha önce normallik testi yapıp normal dağıldığını ispatlanmıştır.

4.5.3. Katılımcılar için ANOVA testi (yaşa göre)

İstatistikte, iki veya daha çok kategorik açıklayıcı değişken (faktör değişkeni) ve nicel bir yanıt değişkeni (ölçüm değişkeni) ile grupların ortalamaları arasında bir hipotez test edilirken varyans analizi kullanılır (Demir 2017).

Tek yönlü ANOVA(One-way ANOVA); herbir gruba ait bağımlı değişken değerlerinin normal dağılımdan geldiği ve görel olarak grupların varyanslarının homojenliği varsayımları altında, bir bağımsız(faktör) değişkenin ikiden daha fazla alt grupları için bir bağımlı değişkendeki ölçüm değerlerinin ortalamaları arasında farklılığı incelemeye kullanılan klasik bir yöntemdir (Demir 2017).

Araştırmaya katılan çalışanların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaş, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için “*Tek Yönlü Varyans Analizi (One - Way Anova)*” uygulanmıştır.

Hipotez:

Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaş ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H₀: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Örneklemede liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

	Ölçek Sig.
ANOVA	0,028

Sig değeri(0,028)<0,05 olduğundan H0 hipotezini reddederiz. Yani örneklemede liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık Tukey testinde incelenmektedir.

4.5.4. Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Ölçeğine Göre Tukey Testi (yaşlarına göre)

Tek yönlü varyans analizi sonucunda liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (p=0,028<0,05). Bu farklılığın hangi yaş aralığından kaynaklandığını tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 11. Tukey Testi (yaşlarına göre)

	Yaş	Sig.
18-24	25-31	,051
	32-38	,014
	39-45	,571
	46 ve Üstü	,681
25-31	18-24	,051
	32-38	,736
	39-45	,997
	46 ve Üstü	1,000
32-38	18-24	,014
	25-31	,736
	39-45	,815
	46 ve Üstü	,995
39-45	18-24	,571
	25-31	,997
	32-38	,815
	46 ve Üstü	,998
46 ve Üstü	18-24	,681
	25-31	1,000
	32-38	,995
	39-45	,998

Yani 18-24 ve 32-38 yaşlarındaki katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında aynı düşünceye sahip olduğunu söylemek mümkün değil. Bu farklılık yaşları 18-24 olan katılımcıların yaşları 32-38 olan katılımcılara göre liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi daha düşüktür.(Tukey Testine göre)

4.5.5. Katılımcılar İçin ANOVA Testi (Eğitim Durumuna Göre)

Hipotez:

Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında eğitim durumları ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H0: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

	Ölçek Sig.
ANOVA	0,956

Sig değeri(0,956)>0,05 olduğundan H0 hipotezini kabul ederiz. Yani örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yani yüksekokul ve fakülte mezunu katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında aynı düşünceye sahip olduğunu söylemek mümkün.

4.5.6. Katılımcılar İçin ANOVA Testi (Hizmet Süresine Göre)

Hipotez:

Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında hizmet süresi ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

H0: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

	Ölçek Sig.
ANOVA	0,761

Sig değeri(0,761)>0,05 olduğundan H0 hipotezini kabul ederiz. Yani örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yani hizmet süresi 3-6 yıl olan katılımcılar ile 10-15 yıl olan katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında aynı düşünceye sahip olduğunu söylemek mümkün.

4.6. Korelasyon Analizi

Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir. Pearson korelasyon katsayısı, aralıklı ölçekte ölçülmüş olan değişkenlerin arasındaki doğrusal ilişkinin derecesine ve yönüne bakmak istediğimizde, en sık kullanılan katsayıdır. Pearson korelasyon katsayısı 'r' harfiyle gösterilir.

Pearson korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler alır. r katsayısı ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. r katsayısının eksi değerler alması değişkenler arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu; artı değerler alması ilişkinin doğru orantılı olduğunu gösterir. r değeri ± 1 'e yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artarken 0'a yaklaşması ilişkinin kuvvetinin az olduğuna işaret eder.

Yorumlama yapılırken r ve R2 değerleri birlikte ele alınmalıdır. r ilişkinin gücünün ve yönünü gösteren bir değerken, R2 açıklanan varyans oranını gösterir (Durmuş & YurtkoruÇinko 2018).

Tablo 12. Ölçek için Korelasyon Analizi

Korelasyon Katsayısı	Korelasyon Durumları
$0,00 \leq r \leq 0,25$	Çok Zayıf Korelasyon
$0,26 \leq r \leq 0,49$	Zayıf Korelasyon
$0,50 \leq r \leq 0,69$	Orta Korelasyon
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Yüksek Korelasyon
$0,90 \leq r \leq 1,00$	Çok Yüksek Korelasyon

Tablo 13. Korelasyon Analizi

		Ortalama	İmaj	Performans	Algı
Ortalama	r	1			
	p				
İmaj	r	,560**	1		
	p	,000			
Performans	r	,895**	,212**	1	
	p	,000	,001		
Algı	r	,594**	,487**	,249**	1
	p	,000	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Katılımcıların liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi ilişkisi incelendiğinde 0.05 düzeyinde anlamlıdır ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bilinmektedir.

Performans ile imaj arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = 0,212$; $p=0,000 < 0,05$)

Algı ile imaj arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = 0,487$; $p=0,000<0.05$)

Algı ile performans arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($r = 0,249$; $p=0,000<0.05$)

4.7. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi her hangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test eder. Regresyon analizi ise bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl ayrı düşünülmesi de regresyon analizinde model bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Oysaki korelasyon da bağımlı bağımsız ayrımı olmadığı gibi iki değişkenin karşılıklı birbirini açıklaması söz konusudur. Ayrıca regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere alt tahminler verir.

Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılır.

Tablo 14. Regresyon Analizi(Performans/Algı)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (P)	R^2
Performans	Algı	1,218	7,956	0,000	64,698	0,000	0,178

Katılımcıların algının performansa olan etkisi incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=64,698$, $p=.000<.05$). Algı performansın %17,8'ini açıklamaktadır ($R^2=0,178$).

Tablo 15. Regresyon Analizi(Performans/ İmaj)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (P)	R^2
Performans	İmaj	0,378	5,452	0,001	24,055	0,001	0,087

Katılımcıların imajın performansa olan etkisi incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=24,055$, $p=.001<.05$). İmaj performansın %8,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,087$).

Tablo 16. Çoklu Regresyon Analizi(Performans/Algı-İmaj)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (P)	R^2
Performans	İmaj	0,098	2,641	0,067	44,679	0,000	0,277
	Algı	0,616	6,252	0,000			

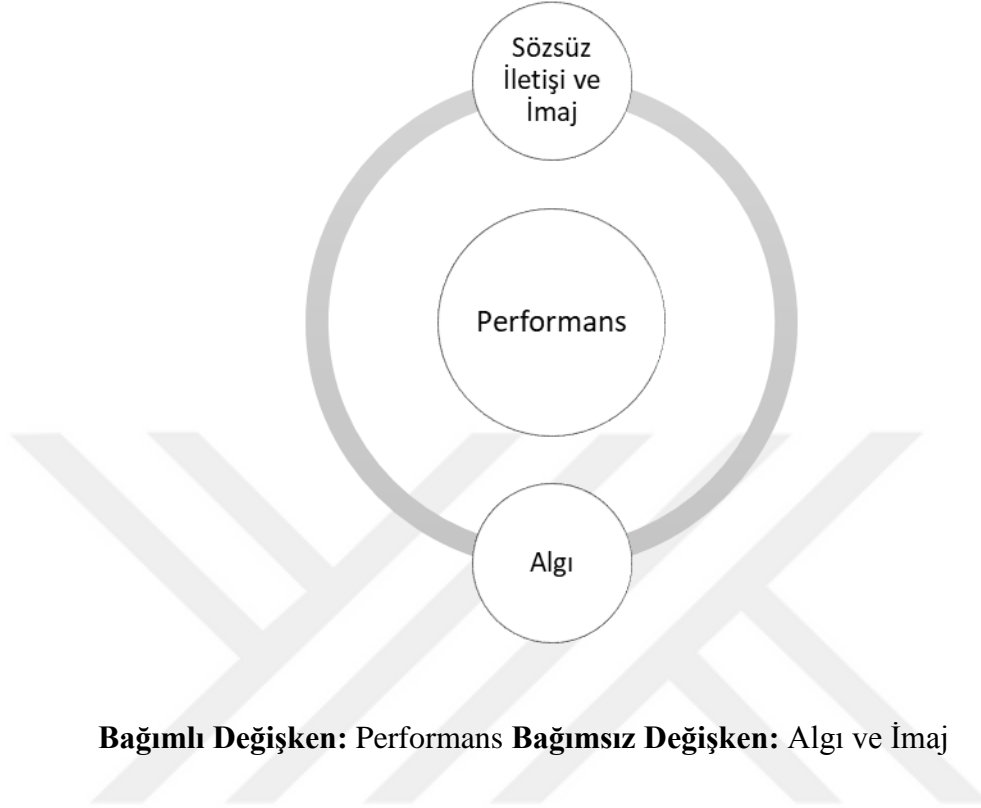
Katılımcıların algı ve imajın performansa olan etkisi incelendiğinde modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=44,679$, $p=.000<.05$). Algı ve imaj performansın %27,7'sini açıklamaktadır ($R^2=0,277$).

4.8 Araştırma Metodolojisi

4.8.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, iş hayatımızda yer alan liderlerin sözsüz iletişimlerinin ve imajlarının, çalışanlar üzerinde bıraktığı etki ile çalışanların liderlerinin tarzları hakkında ve çalışanların iş performansı üzerinde etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda özel sektör çalışanlarının liderlik tarzı algısı ve iş performansı etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında 259 özel sektör çalışanına ulaşılmıştır. İlgili kişilere iletilen soruların amacı sözsüz iletişim ve imaj kavramlarının etkilerini tespit etmek olmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar istatistik analiz programı tarafından analiz edilmiştir.

4.8.2 Araştırma Modeli



Bağımlı Değişken: Performans **Bağımsız Değişken:** Algı ve İmaj

4.8.3 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi ve verilerin elde edilebilmesi, analizlerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi amacıyla demografik sorular ve belirlenen ölçekler özel sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Anket soruları online olarak hazırlanmış ve Google anket özelliği ile toplamda 259 kişiye ulaştırılmıştır. Elde edilen veriler excel tablosuna aktarılarak SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Anket soruları içerisinde liderlik tarzı algısı için en çok dikkat çeken ve öne çıkan karizmatik lider ve hizmetkar lider tipleri ele alınmıştır. Bu iki farklı tarza lider tipe incelenmeye çalışılmıştır.

Anket sorularında yer alan ilk yedi soru (1 –7 soruları) karizmatik lider ölçeğini temsil etmektedir. Bu ölçek için 2019 yılında Çankaya'nın kullanmış olduğu karizmatik lider ölçeğinden bu çalışmaya uygun sorular seçilmiştir. İkinci yedi soru (

8 – 14 soruları) hizmetkar lider ölçeğini temsil etmektedir. Bu ölçek için 2018 yılında Akhan'ın kullanmış olduğu ölçek türü kullanılmıştır.

Anket çalışmasının üçüncü yedi soruluk (15 – 21 sorular) hem sözsüz iletişim hem performans ölçeğini temsil etmektedir. Bu ölçek için 2018 yılında Güdek tarafından kullanılmış ölçek baz alınmıştır. Son yedi soruluk kısım ise (21 – 28 sorular) hem imaj hem performans ölçeğini temsil etmektedir. Bu ölçek için de yine aynı şekilde 2018 yılında Güdek tarafından kullanılmış ölçek baz alınmıştır.



SONUÇ

Liderlerin sözsüz iletişim unsurlarının ve imajlarının, çalışanların liderlik tarzı algısına ve iş performanslarına etkisi bu çalışmanın ilk üç bölümünde alt dallarına ayrılarak teorik olarak incelenmiştir. Yazın çalışması yapılırken, ilgili bilim alanlarında yer alan çalışmalar araştırma yöntemleri dikkate alınarak araştırılmış ve bu çalışmaya katkıda bulunması için özgün bir çalışma ortaya çıkacak şekilde alıntılama yapılmıştır. Çalışmanın yazın kısmı tamamlandıktan sonra uygulama aşaması olan veri toplama kısmına geçilmiştir. Uygulama kısmında özel sektör çalışanları hedef kitle olarak belirlenmiştir. Bu kitleye, çalışmanın ek kısmında yer alan anket formu online olarak ulaştırılmıştır. Toplamda 259 özel sektör çalışanına ulaşılmıştır. Veri toplama sırasında demografik özellikler de (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, kadrosu) dikkate alınmıştır.

Demografik özellikler ile ilgili çalışanların cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları ve çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda 259 kişiden cinsiyet dağılımı 166 kadın (%64,1) 93 erkek (%35,9) şeklinde olmuştur. Bu somut veriler ışığında çalışmada cevapların neredeyse 3/2'lik kısmının kadın iradesi ile cevaplandığını göz önüne alabiliriz. Hitap ettiğimiz kitlenin yaş aralığı ise 18 yaşından başlayıp 46 yaş üstüne kadar hitap edebilmektedir. 259 cevaptan yaş aralığı olarak 150 kişinin 25-31 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu durumda çalışmanın yine 3/2'lik kısmının y kuşağı gözüyle cevaplandığı anlamına gelmektedir. Uygulamaya katılan kişilerden çoğunluk olarak 138 kişinin (%53,3) öğrenim durumunun fakülte mezunu olduğu görülmüştür. Anketi cevaplayanların kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında 1-3 yıl arasında kurumuna hizmet eden katılımcı sayısı ise 137 (%52) kişidir.

Araştırma sonucunda yaş analizlerine göre 18 – 24 yaş aralığında yer alan grubun 32 – 38 yaş arasında yer alan gruba göre tam tersi görüş ve etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. 18 24 yaş arası yaş grubunun sözsüz iletişim ve imaj etkilerinin iş performansı ve liderlik tarzı algısı üzerine etkisinin düşük olduğu tespit edilmiştir. 32 – 38 yaş aralığında yer alan grubun ise diğer gruba göre sözsüz iletişim ve imaj etkilerinin iş performansı ve liderlik tarzı algısı üzerine etkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcılar için yapılan Anova testine göre, örnekleme liderlerin

sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların için bağımsız t testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu sonuca göre çalışanların, liderinin sözsüz iletişim unsurları ve imajlarından pozitif yönlü veya negatif yönlü olarak etkilendiğini görmek mümkün. Bu değişim çalışanın cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Eğitim durumuna göre katılımcılar için anova testi analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği ispatlanmıştır. Çalışanların lider imaj ve sözsüz iletişim unsurlarında etkilenme düzeylerinde eğitim düzeyinin herhangi bir etki yaratmadığı gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre yüksek okul ve fakülte mezunu kişilerin performans ve liderlik algısı konusunda aynı düşünceye sahip olduğu söylemek mümkün olabiliyor. Bunun mantıklı açıklaması ise basamak olarak birbirine yakın iki düzeyin düşünce olarak paralellik göstermesi anlaşılabilir bir durumdur. Yüksekokul ve fakülte eğitim düzeyi birbiriyle dirsek teması olan ilişki içerisinde.

Hizmet süresine göre katılımcılar için anova testi analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda örnekleme liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı üzerine etkisi karşılaştırılmasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Hizmet süresi 3-6 yıl olan katılımcılar ile 10-15 yıl olan katılımcıların ise benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın güvenilirlik analizi yapıldığında Alfa değerinin 0,88 değerinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değer soruların çok güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Soru sayılarının az olduğu durumlarda literatürde 0,60 üzeri değerlerin çok güvenilir olduğu varsayılmaktadır. Anket katılanları sıkılmamak ve verimli cevaplar almak adına soru sayısı çok fazla artırılmamıştır.

Liderlerin sözsüz iletişim ve imajının, çalışanların liderlik tarzı algısı ve iş performansı ölçeğine göre aritmetik ortalamalarına bakıldığında en yüksek düzeyde puanlanan soru, yöneticimin güven ve samimiyet veren bir görünümde olması beni olumlu etkiler cevabı olmuştur. İnsanların gerek sosyal hayatta gerek iş hayatında her şeyden önce aradığı ilk şeyin samimiyet ve güven duygusudur. Bu cevaba neden en yüksek düzeyde puanlama geldiğine çok net bir kanıt olacaktır bu özellik. İkinci sırayı ise yöneticimin enerjik bir görünüme sahip olması beni motive eder cevabı almıştır. Günlük hayatta bizi ayakta ve canlı tutan en önemli şeylerden biri insan ilişkileridir. Bu sebeple hafta yer alan yedi günümüzün ortalama beş gününde gördüğümüz liderlerimizin enerjik olması bu sebeple çok önemlidir.

Gerek literatür araştırmalarında gerek anket sonuçlarımıza göre iş hayatımızda sözsüz iletişim unsurları ve imaj kavramlarının yarattığı etkiyi göz ardı etmememiz gerektiği görülmüştür. Bu değişkenlerin çalışanların motivasyon ve performansını etkilediği ispatlanmıştır. Bu değişkenler çalışanların liderlerin liderlik tarzlarını da pozitif ve negatif etkilemektedir. Gerekirse insan kaynakları biriminin de desteğiyle bu konuda düzenli olarak profesyonel eğitimler verilmelidir. Sözsüz iletişim ve imajın önem düzeyinin bu yöntem ile aktif kalması sağlanabilir. Örgüt bünyesinde yer alan liderlerin bu alanlarda kişisel gelişimlerine ekstra dikkat etmesi gerekmektedir.

Liderlerin ne kadar yetkin ve bilgisi olduğundan bağımsız sözsüz iletişim unsurlarının gücünü göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Sözcüklerin gücüne inanan veya hitabet gücüne inanan liderlerin en az bu düzeyde sözsüz iletişim unsurlarının gücüne inanması gerekmektedir. Aynı dozda imaj kavramı ve imaj yönetiminin de çalışanlarda bıraktığı etki performans ve iletişimi doğrudan yönetmektedir. Yöneticilerin, az veya çok iletişim sırasında mesaj iletme istedikleri kitleye/kişiyeye karşı iletme istedikleri mesajını sözsüz iletişim unsurlarıyla desteklemelidir. Sözsüz iletişim unsurlarıyla mesaj desteleme dozu iyi ayarlanmalıdır. Aksi takdirde abartılı duracak ve ters etki yaratacaktır.

İşe alım sürecinde sözsüz iletişim yetkinliği daha dikkatli ve titiz bir şekilde ele alınabilir. Bu yöntem ile iç iletişim ve performansın yüksek olması için dolaylı yoldan önlem alınmış olacaktır. Liderlerin kişisel bakım ve kıyafetlerine herkesten çok ekstra dikkat etmesi gerekmektedir. Göz olunda oldukları için iyi bir lider izlenimi

bırak ve imaj yönetimi için basit ama önemli kriterlerdir. İnsanlar duyduklarından çok gördükleriyle daha çok insanları hatırladıkları için imaj yönetimi veya algı yönetimi için çok önemli bir unsur olduğunu düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adler, A. (2012). İnsan Tanıma Sanatı,(Çev.: Kâmuran Şipal). İstanbul: Say Yayınları.
- Akçay, A. (2019). İş motivasyon araçlarının ve eğitim-geliştirme faaliyetlerinin çalışanların iş üretkenliğine etkisi. Doctoral dissertation Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akdemir, B., KIRMIZIGÜL, B., & Zengin, Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 115-130.
- AKGÜNER, N. (2010). İş Görüşmelerinde Beden Dilinin Etkisi (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Alper Gürer. (2019). 21. yüzyılda liderlik yaklaşımları. [N.p.]: İstanbul. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e011xww&AN=2146731&site=eds-live> ET: 17.12.2019
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2009). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). Industrial and Commercial Training, 41(1), 9-14.
- Ay, N. (2015). Örgütsel stresin iş motivasyonu üzerine etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma (Master's thesis, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). İstanbul.
- AYDIN, M. D. (2006). Sözsüz İletişim Ve İş Ortamında Üstün Başarı: Öğretim Elemanları Örneği. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 227-255.
- Babacan, Ç. (2011). Öğretmenler için beden dili. Elma Yayınevi.
- Bakan, İ., & İlker, K. E. F. E. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 19-34.
- Bal, M. (2011). Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Baykasoğlu, A., Dereli, T., Sönmez, A. İ., & Yağcı, E. (2004). İmaj Yönetimi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 1-18.

- Bayram M. (2019). İşletmelerde Çalışan Muhasebecilerin Mesleki İmaj Algısı. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik.
- BEKTAŞ, M., & Karagöz, Ş. İzlenim Yönetimi Davranışının İşe Tutkunluğa Etkisinde Sosyal Görünüş Kaygısının Aracılık Rolü. Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 4(6), 275-299.
- Canbolat, S. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Çorum: TC Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Cantekin, A. (2003). Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Kara Harp Okulu, Ankara.
- Cohen, W. A. (2010). Drucker ve liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları.
- ÇIRPAN, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Çinko, L., & Tayfun, U. T. A. Ş. (2017). Hibrit İş Özellikleri Çerçevesinde Mavi Yakalı Çalışanların İş Motivasyonu Ve İsrafın Önlenerek Kaynakların Verimli Kullanılması. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 67(1), 43-56.
- Das, B., & Sahoo, J. S. (2011). Social networking sites—a critical analysis of its impact on personal and social life. International Journal of Business and Social Science, 2(14), 222-228.
- Demir, İ (2017). R ile Uygulamalı İstatistik. İstanbul: Papatya Bilim
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8(1), 760-784.
- Dessler, G. (2013). Fundamentals of human resource management. Pearson.
- Durmuş, B: Yurtkoru, E: Çinko M [2018] Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi: Beta
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1), 7-24.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3), 45-64.

- Fidan, M . (2012). İmaj Analizi Ve Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi | Istanbul University Faculty of Communication Journal, 2 (12)
- Gamgam, H:Altunkaynak B [2017] Parametrik Olmayan Yöntemler: Seçkin
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment—The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108.
- Gezer, H. (2012). Mekanı kavrama sürecinde algılama bileşenleri.
- Gladwell, M. (2012). *Blink: The power of thinking without [thinking]*. CNIB.
- Gök, S. G. (2018). Farklı inançlara sahip çalışanlar açısından çalışma ahlaki değerlerinin iş performansı üzerindeki etkisi (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Göregenli, M. (2012). Temel kavramlar: önyargı, kalıpyargı ve ayrımcılık. *Ayrımcılık çok boyutlu yaklaşımlar*, 175-187.
- Güdek, O. (2018). Sözsüz iletişim unsurlarının işgören motivasyonuna etkisi: otel işletmelerine yönelik bir araştırma (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Gülseven G. (2019). Kurumsal İletişim Perspektifinden Güçlü Bir Kurumsal İmajın Oluşturulmasında Çalışan Motivasyonunun Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir.
- Gülşah Akhan, A. (2018). Hizmetkar Liderliğin Motivasyona Etkisi; Gross Market Örneği. *On dokuz mayıs üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*
- Gümüş, S., Sezgin, B., & Hiperlink (Firm). (2012). Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi. İstanbul: Hiperlink. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=955268&site=eds-live> ET: 16.12.2019 21:18
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi.
- İlgin H, Ö. Ertekin, & Yengin, d. a. İmaj ve kurumsal imaj bağlamında kent imajı. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 203-215.

- İlter, I. (2019). Akademik Motivasyonsuzluk Ölçeği' nin Türk Kültürüne Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi , 52 (1) , 192-224.
- Işık, M. (2014). İletişim ve etik. Eğitim Yayınevi.
- İnceoğlu, M. (2011). Tutum-algı iletişim. Siyasal Kitabevi.
- İnoğlu, P. (2007). İmaj Oluşturma Sürecinde Halkla İlişkilerin Etkin Kullanımı Örnek Uygulama Galata Ve Pera Bölgesinin İmajının Yeniden Yapılandırılması. Marmara Üniversitesi, SBE İletişim Bilimleri ABD, Halkla İlişkiler BD, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. European Journal of Social Sciences, 7(3), 92-100.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 443-465.
- Kayaoğlu, A. Gökdağ, R. Kirel, Ç. Sosyal Psikoloji I; Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları 2011.
- Kınacı, S. (2011). Türkiye'de polis algısı ve algılama yönetimi: bir alan araştırması.
- Kızıldaş, E. (2017). Kültürel değerlere göre karanlık lider algısının çalışan iş performansı etkisi üzerine bir araştırma (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- King's College: Departments Of War Studies, London,
- Koçyiğit, M. (2016). Etkili İletişim ve Duygusal Zekâ. Eğitim Yayınevi.
- Kuhnke, E. (2012). Body language for dummies. John Wiley & Sons
- Küçükbiyık F. N. (2019). Kurum İmajı Oluşumunda Sosyal Medyanın Kullanılmasında Müşterilerin Bakışı: Konya İlinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Liu, X., & Sierminska, E. (2014). Evaluating the Effect of Beauty on Labor Market Outcomes: A Review of the Literature. Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) Working Paper Series, 11.
- Man, F. (2017). Çalışma Hayatında “Fiziksel Görüntü ve Sosyal Sermaye” ya da “Dördüncü Sermaye”. Çalışma İlişkileri Dergisi, 8(1), 46-61.

- Milliyet İK (2008). Dış görünüş iş hayatında ne kadar etkili, Web: <http://www.milliyet.com.tr/dis-gorunus-is-hayatinda-ne-kadar-etkili-ik/haberdetay/21.07.2008/968974/default.htm> ,erişim tarihi: 15/1/2019
- Müftüoğlu, S. (2019). Lider Yöneticiliğin İş Motivasyonuna Etkisi Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oktay, E., & Hasan, G. Ü. L. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), 403-428.
- Otara, A. (2011). Perception: A guide for managers and leaders. Journal of Management and Strategy, 2(3), 21.
- Özarlan, M. Z. (2014). Kitleleri harekete geçirme aracı olarak sosyal algı yönetimi (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Özüpek, M. N. (2013). Kurum imajı ve sosyal sorumluluk. Eğitim Yayınevi.
- Paker, M. (2012). Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık. Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar, İstanbul.
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Penpece, D., & Hilal, İ. N. A. N. (2012). Hizmet Sektöründe Sözsüz İletişim Algısı Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 66-83.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary educational psychology, 25(1), 54-67.
- Sanders, K., Frenkel, S. ve Li, X. (2012). How Leader-Member Exchange, Work Engagement And HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance. International Journal Of Hospitality Management, 1-8.
- Saygınar, M. S. (2006). Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Sezen, Ü. N. L. Ü. (2010). Sosyal Psikoloji. Anadolu Üniversitesi.

- Sönmez, E. E., & Özgen, Ö. (2017). Medya kullanımı ve beden imajı: Türkiye ve İngiltere örneği. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 78-95.
- Spaiser, V. (2008). *Exploitation Of Information And Communication Technologies By Insurgent*,
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Şahyar Akdemir, D. (2015). *Ayrımcılıkla Mücadele: Çingenele Yönelik Ayrımcılık Kapsamında Pozitif Ayrımcılık Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım*.
- Tabachnick and Fidell, 2013 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Taştemur, B. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: Özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taylor, Shelley E., David O. Sears, and Letitia Anne Peplau. *Sosyal psikoloji. İmge Kitabevi*, 2007.
- Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler visionary leaders: the major actors of success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Telli, E., & Zafer, Ü. N. A. L. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sosyal Görünüş Kaygısı: Bir Alan Araştırması *Social Appearance Anxiety Of University Students According to Sosyo-Demographic Characteristics: A Field Study*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 134-146.
- Tunç, A., & Atılğan, a. 2017, Algı üzerine kurulu yönetsel bir anlayış: algı'nın yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. Ğ. U. R. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ummet, D. (2007). Üniversite öğrencilerinde sosyal kaygının cinsiyet rolleri ve aile ortamı bağlamında incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Ünalđı, S. (2005). Emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişı, Ekonomisi Ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Üstünel, G. (2011). Etkili iletişim becerileri ve beden dili (Master's thesis, Namık Kemal Üniversitesi).
- Vural, Z. B. A., & Erkan, M. 2018. Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğinin Rolü. SDÜ, 1(1), 9-41.
- Yorulmaz, A. (2001). Kurum içi iletişimin verimlilik ve imaj üzerine etkisi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Bu anket formu Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan *“Liderlerin Sözsüz İletişim ve İmajının, Çalışanların Liderlik Tarzı Algısı ve İş Performansı Üzerine Etkisi”* başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Verilen cevaplar bilimsel çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın verimliliği açısından doldurulan anket formlarında katılımcıların herhangi bir bilgisi yer almayacaktır. Bu nedenle anketimizi gönül rahatlığıyla doldurabilirsiniz.

Araştırmamıza katkıda bulunan siz değerli katılımcılara teşekkür ederiz.

Dr.Öğr.Üyesi Candide ULUDAĞ
İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Çağrı KILIÇ
Beykent Üniversitesi
İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümü

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER

1 Cinsiyetiniz	(1)Kadın	(2)Erkek			
2 Yaşınız	18-24 (1)	25-31 (2)	32-38 (3)	39-45 (4)	46 ve Üstü (5)
3 Öğrenim Durumunuz	Lise (1)	Yüksekokul (2)	Lisans (3)	Yüksek Lisans (4)	Doktora (5)
4 Hizmet Süreniz	1-3 (1)	3-6 (2)	7-10 (3)	10-15 (4)	15 ve Üstü (5)

2- Lütfen görev yapmakta olduğunuz kurumda bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek, yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

SORU NO	Berber Çalıştığımız Yöneticinizi Düşünerek Size En Uygun Cevaba ‘ X ‘ İşareti Yerleştirmenizi Rica Ederiz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Örgüt amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapılma şekillerini korumaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Benim kişisel meselelerimi konuşmak için bana zaman ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Ben kötü durumdayken bana sormadan benim kötü durumumu fark edebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Eğer işler yolunda gitmiyorsa bunu söyler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Örgüt ve amaçlarına yönelik her türlü bilgiye sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Mesleğim ile ilgili önemli kararlar verme noktasında bana inisiyatif/sorumluluk verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yeteneklerimi geliştirmemi sağlayan iş deneyimlerini bana sunar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kendi başarılarından çok benim başarılarımla ilgilenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yöneticimin insanlarla konuşurken, el ve kol hareketlerini kullanması benim olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticimin insanlarla konuşurken, monoton veya sıkıcı bir ses tonu kullanması söylediklerini anlamamı zorlaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticimin insanlarla konuşurken, jestlerini (beden hareketlerini) kullanmaması beni olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticimin insanlarla konuşurken, rahat bir beden duruşuna sahip olması kendimi güvende hissettirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yöneticimin insanlarla konuşurken, kaşlarını çatması beni olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yöneticimin insanlarla konuşurken, göz temasından kaçınması beni olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yöneticimin insanlarla konuşurken, yumuşak (uysal) bir yüz ifadesine sahip olması beni olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yöneticimin kıyafetlerine özen göstermesi beni olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yöneticimin özgüvenin yüksek olması beni olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yöneticimin enerjik bir görünüme sahip olması beni motive eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Yöneticimin güven ve samimiyet veren bir görünümü olması beni olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yöneticimin kıyafet seçiminde uyuma özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yöneticim fiziksel görüntüsüyle girdiği ortamda olumlu bir hava bırakması beni olumlu etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Yöneticimin kişisel bakımlarına(diş fırçalama, makyaj, tıraş vs.) özen göstermemesi beni olumsuz etkiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

3 Mayıs 1991 yılı Afyonkarahisar doğumluyum. Asker bir babanın çocuğu olduğum için sırasıyla ilkokulu Kastamonu, Ağrı ve Muğla illerinde tamamladım. Ortaokulu Muğla ve Tokat illerinde tamamladım. Liseyi ise Ordu Atatürk Anadolu lisesinde tamamladım. Ardından Uludağ Üniversitesi çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkiler bölümünden 2015 yılında mezun oldum. 2017 yılında Beykent Üniversitesi İnsan kaynakları ve örgütsel değişim bölümünde yüksek lisans eğitimime başladım. 2015 yılından bu yana özel bir bankada proje yöneticisi olarak görev almaktayım.

Çağrı KILIÇ