

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SÖZLÜ VE SÖZSÜZ İLETİŞİMDE LİDERLERİN
MESAJLARI KULLANIMININ İTİBAR VE İMAJ
YÖNETİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜŞRA TÜRKSEZER
1050Y82104

İSTANBUL, Haziran 2012

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SÖZLÜ VE SÖZSÜZ İLETİŞİMDE LİDERLERİN
MESAJLARI KULLANIMININ İTİBAR VE İMAJ
YÖNETİMİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜŞRA TÜRKSEZER

1050Y82104

Danışman: Doç. Dr. Ebru Güzelcik Ural

İSTANBUL, Haziran 2012

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Büşra Türksezer’ in “Sözlü ve Sözsüz İletişimde Liderlerin Mesajları Kullanımının itibar ve İmaj Yönetimine Etkisi ” konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği _ / oyçokluğu _) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı :	Ebru Güzelcik Ural
Jüri Üyesi :	Hilal Özdemir Çakır
Jüri Üyesi :	Jale Sarmaşık

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır

ÖZET

SÖZLÜ VE SÖZSÜZ İLETİŞİMDE LİDERLERİN MESAJLARI KULLANIMININ İTİBAR VE İMAJ YÖNETİMİNE ETKİSİ

Çağımızda bilginin bu kadar değerlenmesi sonucu bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Artık salt okur- yazar olmak yeterli değildir. Çünkü günümüzde bir kişiyi doğru anlamak istiyorsak onun sözlü iletişimi kadar sözsüz iletişimle de bize ne anlatmak istediğini anlamamız gerekmektedir. Temel olarak sözsüz iletişim iki kanala dayanır: Görülebilir kanal ve yarı dilsel kanal. Beden dili görülebilir kanal kısmını kapsamaktadır.

Bu çalışmada liderlerin kullandıkları beden dilinin itibar ve imaj yöntemine olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın yöntemi literatür taraması olarak benimsenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, dil ve iletişim kavramları anlatılmış, beden dili resimlerle anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde beden dilinin itibar ve imaj yönetimine etkisi araştırılmış, bu öğelerin siyasi partileri ve liderleri nasıl etkilediği anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde liderlik kavramı ayrıntılı bir şekilde araştırılmış, bu liderlerin beden dilini ve sözlü iletişimle itibarı ve imajı nasıl birleştirdikleri gösterilmiştir. Çalışmanın sonucunda ulaşılan kaynaklara göre beden dilini aktif ve bilinçli şekilde kullanan siyasi liderler itibar ve imaj çalışmalarında başarılı olmuş ve halk tarafından daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Beden dili, liderlik, itibar ve imaj yönetimi

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Özet	ii
GİRİŞ.....	1

1.BÖLÜM

1.DİL ve BEDEN DİLİ

1.1. Dil Kavramı.....	10
1.1.1. Sözlü Dil ve Sözsüz Dil.....	11
1.2. İletişim Kavramı.....	13
1.2.1. Sözlü İletişim.....	19
1.2.2. Sözsüz İletişim.....	20
1.2.3. Beden Dilimiz Ne Söylüyor ?.....	23
1.2.4. Beden Dili ve Kültür.....	25
1.2.5. Resimlerle Beden Dili.....	27

2.BÖLÜM

2. İTİBAR - İMAJ YÖNETİMİNİN BEDEN DİLİNE ETKİSİ

2.1.1. İtibar Nedir?.....	30
2.1.2. İtibarın Temel Unsurları.....	31
2.1.3. Kurumsal İtibar.....	33
2.1.4. İtibar Yönetimi ve Liderler.....	36
2.2. İMAJ	
2.2.1. İmaj Nedir?.....	41
2.2.2. Kurumsal İmaj.....	44

2.2.3. Siyasi Partiler, Liderler ve İmaj Yönetimi.....	45
--	----

3.BÖLÜM

LİDERLERİN SÖZLÜ İLETİŞİM ve BEDEN DİLİNİ KULLANIMININ İTİBAR ve İMAJ YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1. Liderlik Nedir?.....	48
3.2. Liderlik Modelleri.....	51
3.2.1. Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modeli.....	51
3.2.2. Nitelikler Liderlik Modeli.....	52
3.2.3. Davranışsal Liderlik Modeli.....	52
3.2.4. Durumsal Liderlik Modeli.....	55
3.3. Diğer Liderlik Türleri.....	55
3.4. Siyasi Lider ve Lider Oligarşisi	59
3.5. Liderlikte Kadın- Erkek Arasındaki Farklar.....	60
3.6. Liderler ve Beden Dili.....	61
3.6.1. Liderlerin Vücutları Ne Demek İstiyor?.....	62
3.6.2. Siyasilerin Beden Dili Örnekleri.....	64
3.7.1.Siyasi Liderler, Beden Dili ve İtibar Yönetimi.....	69
3.7.2. Liderlerin Beden Dilini Kullanmasının İmaj Yönetimine Etkisi..	72
3.8. Liderlerin Sözlü İletişimi Kullanmasının İtibar ve İmaj Yönetimine Etkisi.....	73

SONUÇ75

KAYNAKÇA.....77

GİRİŞ

Robert E. Denton ve Gary C. Woodward'a göre "iletişimi "siyasallaştıran etken mesajın kaynağı değil içeriği ve hedefidir. Brian McNair da siyasal iletişim "siyaset ile ilgili hedefe dönük bir iletişim"dir derken benzer bir tanım sunmaktadır. McNair için bu sadece sözlü ve yazılı ifadeleri değil aynı zamanda görsel sunumları da; elbise, makyaj, saç veya logo tasarımı gibi, kapsayan bir tanımdır. Bir "siyasi kimliği" veya "imajı" oluşturacak her etkeni de içermelidir.

Bir siyasal görüş ya da organın, etkinlikte bulunduğu siyasal sistemin içinde kamuoyu güvenini ve desteğini sağlamak, dolayısıyla iktidar olabilmek için zaman ve konjonktürün gereklerine göre reklam, propaganda ve halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanarak sürekli bir biçimde gerçekleştirdiği tek veya çift yönlü iletişim çabalarının yanı sıra bir liderin beden dilini de iyi kullanması gerekir.

Bedenin genel duruşu, gövde ve baş hareketleri, bacak ve ayak hareketleri, yüz ifadeleri, göz ilişkisi, el ve kol hareketleri ile söyleyiş tarzı bu kapsamda yer alır. Bedenin öne doğru eğilimi, ellerin önde birleşmesi, omuzların düşürülmesi, masum bir yüz genellikle güçsüzlüğü ve zayıflığı ifade eder. Ellerin göğüste birleştirilmesi güvensizliği ve iletişime kapalılığı, ellerin arkada birleşmesi özgüveni, ellerin yanda birleşmesi meydan okumayı belirtir. Bacakların yönü, üst üste atılması, ayakların birleştirilmesi veya çapraz hale getirilmesi de bir mesaj kaynağıdır. Ayakların birleştirilmesi, gizlemeyi ve gerginliği ifade ederken, bacakların üst üste atılması rahatlığı ifade eder.

Bedenin en çok dikkat çeken yeri yüzdür. Yüz de ise gözdür. Yüz ifadelerini anlamak zordur. Çünkü yüz ifadeleri saniye içerisinde bile değişebilir. Kısa bir zaman diliminde yüzden fazla yüz ifadesi gösterilebilir. Yüz ifadelerine mimik hareketleri olarak ifade edilebilir. Neşe ve mutluluk en iyi ağız ve gözle, kızgınlık kaş ve dudakla, hayret, sürpriz ve anılara dalma gözlerle ifade edilir.

GİRİŞ

Robert E. Denton ve Gary C. Woodward'a göre "iletişimi "siyasallaştıran etken mesajın kaynağı değil içeriği ve hedefidir. Brian McNair da siyasal iletişim "siyaset ile ilgili hedefe dönük bir iletişim"dir derken benzer bir tanım sunmaktadır. McNair için bu sadece sözlü ve yazılı ifadeleri değil aynı zamanda görsel sunumları da; elbise, makyaj, saç veya logo tasarımı gibi, kapsayan bir tanımdır. Bir "siyasi kimliği" veya "imajı" oluşturacak her etkeni de içermelidir.

Bir siyasal görüş ya da organın, etkinlikte bulunduğu siyasal sistemin içinde kamuoyu güvenini ve desteğini sağlamak, dolayısıyla iktidar olabilmek için zaman ve konjonktürün gereklerine göre reklam, propaganda ve halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanarak sürekli bir biçimde gerçekleştirdiği tek veya çift yönlü iletişim çabalarının yanı sıra bir liderin beden dilini de iyi kullanması gerekir.

Bedenin genel duruşu, gövde ve baş hareketleri, bacak ve ayak hareketleri, yüz ifadeleri, göz ilişkisi, el ve kol hareketleri ile söyleyiş tarzı bu kapsamda yer alır. Bedenin öne doğru eğilimi, ellerin önde birleşmesi, omuzların düşürülmesi, masum bir yüz genellikle güçsüzlüğü ve zayıflığı ifade eder. Ellerin göğüste birleştirilmesi güvensizliği ve iletişime kapalılığı, ellerin arkada birleşmesi özgüveni, ellerin yanda birleşmesi meydan okumayı belirtir. Bacakların yönü, üst üste atılması, ayakların birleştirilmesi veya çapraz hale getirilmesi de bir mesaj kaynağıdır. Ayakların birleştirilmesi, gizlemeyi ve gerginliği ifade ederken, bacakların üst üste atılması rahatlığı ifade eder.

Bedenin en çok dikkat çeken yeri yüzdür. Yüz de ise gözdür. Yüz ifadelerini anlamak zordur. Çünkü yüz ifadeleri saniye içerisinde bile değişebilir. Kısa bir zaman diliminde yüzden fazla yüz ifadesi gösterilebilir. Yüz ifadelerine mimik hareketleri olarak ifade edilebilir. Neşe ve mutluluk en iyi ağız ve gözle, kızgınlık kaş ve dudakla, hayret, sürpriz ve anılara dalma gözlerle ifade edilir.

Göz başlı başına bir mesaj kaynağıdır. Göze bakma ilgiyi ifade eder. İlgi duyulan kişi ya da eşyaya karşı göz bebeği büyür. Göz bebeğinin büyüklüğü fiziki olaylarla da ilgili olmakla birlikte ilgiyle ilişkilidir. İletişim sürecinde bulunan kişiler birbirlerine doğru yönelmeli, yüzlerini birbirlerine dönmeli ve göz teması kurulmalıdır. Ancak sürekli karşıdaki kişinin gözüne bakmak doğru bir davranış olmaz. Çünkü kişiler rahatsız olabilirler. Bu nedenle sürekli göz teması kurulmamalıdır. Kişileri tehdit edici bakışlar itici ve iletişimi engelleyici bir bakış tarzıdır. Genellikle yalan söyleyen kişiler, bir şeyleri gizleyen ve saklayan kişiler göz teması kurmakta zorlanırlar hatta çoğu zaman göz teması kuramazlar. Çocuk öğretmenine veya annesine yalan söylerken genellikle önlüğü ya da çantasıyla oynar. Kişiler saklanmak veya gizlenmek için de göz kaçırabilir. Göz kaçırılan kişi dikkat çekmemek için görünmek istemez. Bazen etkilenmemek veya etkilememek için göz teması kurulmaz. Karşı cinse bakışlarda, ast üst ilişkilerinde, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde bu etki daha belirgin olarak ortaya çıkar.

El kol (jestler) hareketleri ne hissettiklerimizi belirten duyguların en iyi belirtileridir. Bazı davranışlar, heyecanı, gerginliği ve kızgınlığı belirtir. Grup içerisinde parmakla birini göstermek işaret etmek veya tehdit etmek gibi algılanabilir. Ellerin açık olması ve el içinin yukarı bakması iletişime açık olmayı, ellerin kenetli olması sıkıntı ve iletişime kapalılığı, ellerin içinin yere bakması baskıyı ve hükmetmeyi, ellerin çapraz hareket etmesi ise reddetmeyi ifade eder. Dokunma güven duygusu verir. Kişinin özel ve önemli olduğunu gösterir. Ancak her zaman her yerde ve her kişiye dokunmak doğru değildir. Ast- üst, büyük-küçük, kadın ve erkek ilişkilerinde dikkatli olmak gerekir. Ayrıca, dokunmak bulaşıcı hastalıkların taşınmasına neden olabilir. Kişiler inanç ve değerlerinden dolayı dokunmayı veya dokunulmayı istemeyebilir. Herkes dokunulmaktan hoşlanmayabilir. Bundan nedenlerden dolayı her kişiye dokunulmamalı ve karşımızdaki kişinin bu konudaki duygu ve düşünceleri bilinmelidir. Sesin tonu, vurgular ve susmalar konuşan kişinin eğitimini, sosyal durumunu, kibar ya da kaba oluşunu, heyecanını, üzüntüsünü veya mutluluğunu, hayret ve sürprizleri ifade eder. Beden dili, bireyden bireye, toplumdan topluma hatta kültürden kültüre değişebilir. Bu nedenle, bireyin herhangi bir davranışına bakarak yorum yapmak doğru olmaz. Böyle durumlarda yanlış mesaj verebiliriz veya alabiliriz. Bireyin herhangi bir davranışını yorumlayabilmek için bu davranışı

bireyin diğer davranışlarıyla beraber değerlendirmek ve bireyin tım ozelliklerini dikkate almak gerekir.

Lider; insanları belli bir amaç doğrultusunda y önlendirendir. Doğru hedefleri seğer. Lider takip çilerini doğru işlere y önlendirir, y önetici ise se çilen işleri doğru bir şekilde yapandır. Bir liderde d ürüstlük, zekâ ve enerji ilişkisi aranır. Ü ç kavramdan d ürüstlük olmazsa lider kendi kendini yok eder. Karakter ve becerinin karışımı liderlik potansiyelini belirler. Aynı zamanda bir liderin beden dilini iyi kullanması gerekir. Çünkü bir lider için iyi bir itibar her şeyden önemlidir. Beden dilini iyi y öneten lider, kitleleri peşinde s ürükleyebilir, başarıya ulaşabilir. Başarıya ulaşabilmek için bir liderin iletişimin tım unsurlarını dikkatli kullanması da çok önemlidir. Çünkü başarılı bir imaj ve bu imajın getireceği itibar ancak sağlıklı ve doğru iletişimle sağlanabilir.

BÖLÜM 1

DİL ve BEDEN DİLİ

1- DİL NEDİR?

İnsanı diğer canlılardan farklı kılan en önemli özelliği soyutlama yeteneğidir. Dil, başlangıçta, sözlü ve sözsüz bütün sembolleri içeren ve insanın çeşitli gereksinimlerine karşılık olan bir araçtır. Zamanla doğal ihtiyaçlar alanının dışına taşarak genişlemiş ve iletilmek istenen mesajın sınıflandırılması gibi işlevler üstlenmiştir. Kişiler arası iletişimle gelişmeye başlayan dil, her geçen gün kavramsal ve soyut düzeyde ilerlemiştir. Sesli dil, kodlama malzemesinin olanaklarını, somuttan soyuta geçmekte sınırsızca kullanmıştır. (Özerkan 2006)

Bir sesli işaretler sistemi olan dil, aynı toplulukta yaşayan veya aynı millettten olan insanların anlaşabilmelerini sağlayan en gelişmiş iletişim aracıdır. Dilin kaynağı çok eskilere dayanır ve dilin kendinden doğma kuralları vardır. Dil, toplumun ortaklaşa meydana getirdiği ve kullandığı canlı bir varlık, sosyal bir kurumdur. Çok geniş anlamıyla dil, düşünce, duygu ve güdüleri, doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak bildirmeye yarayan herhangi bir anlatım aracıdır. Bu tanım bütün canlıların kendi aralarındaki bildirişimlerle ilgili işaret sistemlerini olduğu kadar, insanlar tarafından doğanın ve eşyanın ortak kalıplar halinde manalandırılması olgularını da kapsamaktadır. Dil, toplumsal yaşamda kullanılan simgeler sistemin de, bilindiği gibi, en gelişkin kesimidir. Bir temel simge sistemi olarak ise dil kamuoyu oluşumunda en etkili iletişim aracıdır. Tüm değerleri kültür, ideoloji bireye dil aracılığı ile aktarılmaktadır. Bir başka anlamda toplumdaki insanların ortak bir toplumsal yaşam sürdürmelerinin ürünü olan dil, kişiler düzeyinde ise, kişinin dilini kullanma zenginliği ve yeteneği ile orantılı olarak toplumsal yaşama etkin (aktif) bir birey olarak katılma derecesini de yansıtmaktadır. Dil de öteki simge sistemleri gibi toplumun bir ürünüdür. Toplum içinde oluşur ve gelişir. Toplumsal simge sistemi olduğu için dil bir toplumun gelişmişlik düzeyini de yansıtır. Geri kalmış

ülkelerde, dar ilişkiler içinde, dışa kapalı toplumlarda dilin yapısı oldukça basit ve kullanılan sözcük sayısı oldukça sınırlıdır.

Gelişmiş, dinamik bir ekonomiye sahip, geniş kültürel etkinlikleri olan, dışa açık toplumlarda ise dilin yapısı karmaşık ve sözcük sayısı oldukça fazladır. (Bektaş, 2007) Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000). Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999). Dil, sözlü dil ve sözsüz dil olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.1- SÖZLÜ ve SÖZSÜZ DİL

Dil, yalnızca söze dayalı kodlardan oluşmaz. Çeşitli görsel mesajlar, vurgular, jestler ve mimikler, söz dışındaki iletiler olarak mesajın içinde yer alır. Bu yüzden, çoğunlukla ayrı olarak ele alınan sözlü ve sözsüz semboller, kişiler arası iletişim sürecini birlikte bütünlemektedir. Öyle ki bazen bir cümle içindeki sözsüz unsurların anlam değeri, sözcüklerden daha fazla ağırlık taşıyabilmektedir. Sözlü dilin simgesi olan işaretler ve taşıyıcı kanal olan ses, alıcıya bir mesaj iletmek için bir araya gelir. Sözsüz iletişimin en farklı ögesi, kullandığı simgelerdir. Yazılı ve sözlü iletişim kodlarının işlevi, burada belli jest, mimik ve diğer durumlara dönüşmüştür.

İkinci önemli fark, kaynağın yani vericinin, sözsüz iletişim yoluyla mesaj gönderme işlemini her zaman tasarlanmış (iradi) olarak yapmamasıdır. Burada bilgi, vericinin isteğiyle sunulabildiği gibi, istem dışında da iletilebilir. Vücut duruşunun (postür), içinde bulunan ruh halini (güven, endişe vb.) göstermesi, bazı el ve göz hareketlerinin, heyecan fazlalığını işaret etmesi gibi. İşaretler olumlu olduğunda, kişi iletişime devam etme konusunda cesaret kazanır. Beden dili işaretlerinde kültürler arası bazı farklılıklar bulunmasına rağmen, istem dışı olarak bilgi veren, tasarlanmamış, sonradan öğrenilmemiş

iletişime giren sözsüz işaretler, genellikle bütün kültürlerde benzerlik taşır. Çeşitli değerlendirici görüşmelerde önemli rol oynayan bedensel mesajlar, günümüzde gittikçe daha fazla ilgi odağı olmakta, çeşitli alanlarda (psikiyatri, politika, personel seçimi vb.) yorumlayıcı değerlendirmelerde bir kaynak haline gelmektedir. Mesajın algılanmasında, önceden tasarlanmamış olan sözlü ve sözsüz bütün semboller, çoğu zaman başlı başına birer mesaj kaynağı durumuna geçerler. Freud' un dediği gibi, "insanı yakalamanın en iyi yolu, söyledikleriyle değil, ağzından kaçırdıklarıyla ilgilenmektir". (Özerkan, 2006)

Sözlü ve sözsüz dil çelişen mesajlar iletildiğinde, insanlar hemen her zaman sözsüz mesajlara inanmayı tercih ederler. Sözsüz dil, genellikle karşımızdakilerin bizim aslında ne hissettiğimizi anlayabilecekleri güvenilir bir yansıma olarak görülür. Albert Mehrabian tarafından yürütülen bir grup klasik çalışmaya göre; yüz yüze etkileşimde, mesajın duygusal anlamının yüzde 55'i yüz ifadeleri, postürler ve jestler yoluyla ifade edilirken, duygusal anlamın yüzde 38'i ses tonuyla iletilmektedir. Aslında duygusal anlamın sadece yüzde 7'si fiilen sözcükler yoluyla iletilmektedir. Sözsüz olarak 'konuşma' ve 'dinleme' - ya da anlatımsal ve kavrayışsal olarak iletişim kurma- yeteneğimiz, birbirimizle daha etkili bir biçimde etkileşim kurmamızı sağlar. Başkalarının duygu ve davranışlarını doğru bir şekilde anlayabilirsek, onların duygularına değer verdiğimizizi ve saygı gösterdiğimizizi belirtecek şekilde davranabilir ve buna karşılık kendi ihtiyaçlarımızı ve isteklerimizi doğru bir şekilde anlatabiliriz. Bizi anlayan ve anlaşılması kolay olan kişilerle birlikte olmak eğlencelidir. Eğer sözsüz mesajları doğru olarak iletmeyi başaramazsak ya da duygularımızı düzgün bir şekilde yansıtan sözsüz mesajlar gönderemezsek, ciddi yanlış anlaşılmalara karşılaşılabiriz.

Birbirimizle ilişkilerimizde sözsüz dilin bu kadar önemli olmasının bir başka nedeni de, aralıklı olarak ortaya çıkan sözlü dilin tersine, sözsüz dilin sürekli olarak devam etmesidir. Sözsüz dilin bu aralıksız süren doğası, insanların etkileşimini belirgin bir şekilde etkiler. Son araştırmalar, ortalama bir insanın günde kırk dakikadan daha az bir süreyi başkalarıyla sözlü iletişimde bulunarak geçirdiğini göstermektedir. Fakat sözel sessizlik hiçbir şey söylenmediği anlamına gelmez; başkalarının yanında olduğumuzda sözsüz olarak iletişim kurarız. İnsanların bizim yüz ifadelerimizden, postürümüzden ya da onlara

ne kadar uzak durduğumuzdan etkilenmemeleri mümkün değildir. Aynı şekilde, biz de başkalarının sözsüz davranışlarından etkileniriz.

Bazı araştırmacılar, sözsüz dilin aralıksız süren doğasını şöyle özetlerler;

‘Sözsüz olarak iletişim kurmamayı başaramazsınız!’ Çünkü sözsüz dil süreklidir. Sözsüz dil açısından sahip olduğumuz güçlü yanlarımızın ya da zayıflıklarımızın genellikle sosyal etkileşimler üzerinde, eşit derecedeki sözlü yeteneklerden çok daha büyük etkisi vardır.(www.sayginalp.com)

1.2.- İLETİŞİM NEDİR?

(Communication; Latince “ Communis”, “Communicare”) Latince comun- halk/topluluk-kökünden türetilmiş bir kavram olan communication, “ bilgi ve değiş –tokuşunu” ifade eder. Türkçe’ deki iletişim sözcüğü ise karşılıklılık anlamını korumakla birlikte, toplumsallaşmaya gönderme yapmakta ve toplumsallık sürecine dair bir birlikteliğe işaret etmede yetersiz kalmaktadır. İletişim; iletilerin (mesajların) vericilerini ve alıcılarını, zaman ve mekân içinde birleştiren bir etkinliktir, ancak sadece bir süreçten ibaret değildir. Sürece vurgu yapıldığı zaman, daha çok iki taraflı iletişim, yani kişiler arası iletişim öne çıkarılmış olmaktadır. (Türkoğlu, 2004)

Dilimizde Fransızcadan gelen “communication” sözcüğü Latincedeki “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Bunun kökenindeki “com munis” kavramı birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamlarını taşımaktadır. Yani, iletişim sözcüğünün, yalın bir ileti alışverişinden çok, toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz.

İletişim kavramının farklı alanlarda birbirinden farklı anlamlarda kullanılmasına ilişkin yapılan bir araştırmada, 15 ayrı anlamda kullanıldığı belirlenmekle birlikte iletişim sözünün konumuz bağlamında ilk çağrışımı, insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin her türlü yolla başkalarına bildirişi olmaktadır. Tüm yaşamı boyunca, psikolojik olarak insanın, varlığını bildirmek ve varlığının farkında lığının kendisine bildirilmesi ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç içindeki insan, sözlü veya sözsüz çeşitli iletişim

yollarına kaçınılmaz olarak başvurur. Her türlü iletişim insanın psikolojik gereksinmelerinin sonucudur. Kendisini tanıması, tanıtması ve dönüt alarak kendini değerlendirmesinde bu iletişim süreçleri önemli rol oynar. Kişiler arası iletişimle ilgili olarak yapılan tanımların bulunduğu nokta bu iletişimin psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olduğu yolundadır(Apelle, 1987).

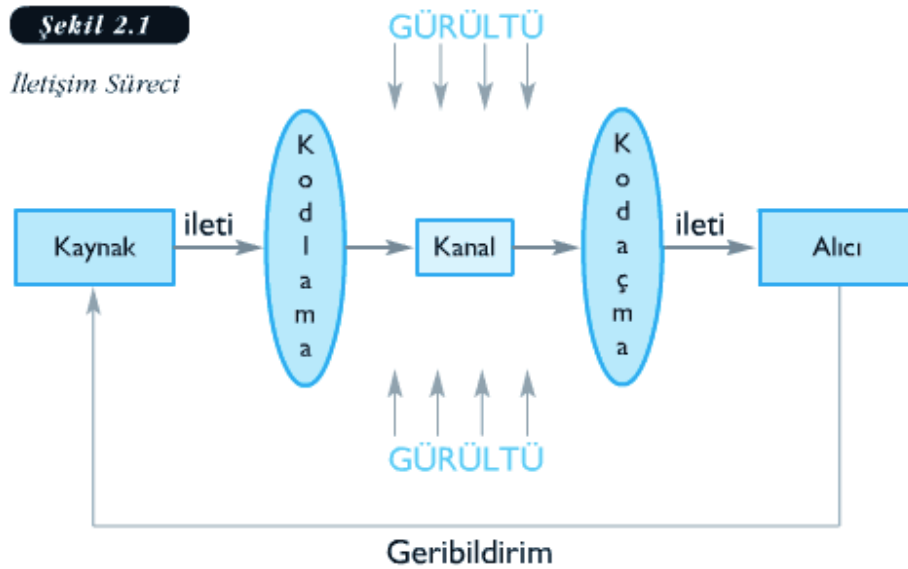
‘İletişim: 1. aktarım edimi, 2.a) konuşma, görsel eylemler, yazı vb. ile bilgi, sinyal ve iletilerin aktarılması veya değiş- tokuşu, b) bilgi, ileti vb., 3. yakın ilişki, 4. iletişimde bulunma aracı; a) telefon, telgraf, radyo vb. ile ileti gönderme ve alma sistemi b) muharebat; askeri birliklerin ve malzemelerin hareket sistemi, c) bir yerden bir başka yere geçiş yolu, 5.a) özellikle konuşma ve yazı ile düşünceleri ifade etme sanat, b) özellikle sembollerle bilgi aktarma bilimidir.

Bazı tanımlara göre iletişim;

- Bilginin, fikirlerin duyguların, becerilerin vb.nin simgeler kullanılarak iletilmesidir.
- İletişim anlama arama çabasıdır; insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlemeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir.
- İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir.
- İletişim mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir.
- İletişim katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.
- İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir.

- İletişim insanları kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri bir süreçtir.' (Türkoğlu, 2004)

İletişim, düşünceleri belli simgelerle anlatan bir verici ile (kaynak) bu simgeleri çözümleyip algılayan (deşifre eden) bir alıcıyı (hedefi) gerekli kılar. İletişim, bir aktarma veya ileti olayı olarak değerlendirilmektedir.



İletişim, iletişime katılan kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanısıra kişilik özelliklerini de yansıtır. Bir başka deyişle iletişim, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez. Örneğin, her insan, içinde yaşadığı toplumsal ve kültürel ve doğuştan getirdiği bir takım özelliklerinden, toplumsallaşma sürecinde ilişkide bulunduğu yakın ve uzak çevresiyle olan etkileşimlerinden, eğitiminden getirdikleriyle var olur ve bu var oluş özellikleriyle de iletişimini sürdürür. Bu nedenle iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde olan karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünü olarak ortaya çıkmaktadır. İletişimi kuranlar arasında etkileşiminin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zor olduğundan, iletişim sürecinde belli ve kesin bir başlangıç ve sondan söz edebilmemiz de oldukça zordur.

İletişim en yalın anlamda duygularını, düşüncelerini, bilgilerini belli sembollerle anlatan gönderici yani kaynak ile bu sembolleri çözümleyip, algılayan ve anlayan bir alıcıyı gerektirir. İletişim sürecinin işleyişi, belli bir iletişim durumunda iletişimde yer alan öğeler ve bunların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerini gösteren bir model üzerinden incelenebilir (Şekil 2.1). Kişiler arası iletişimi temel alan bu modele göre işlevsel açıdan kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa olmak üzere iki aşamalı bir işleyiş söz konusudur. Birinci aşama, anlamlandırma yani kaynağın içinde bulunduğu durumu değerlendirip sonra amacına uygun mesajları zihinsel olarak oluşturması ve mesajları kodlama, mesajları gönderme süreçlerinden oluşur. İkinci aşama, algılama ve kod açma, yorumlama, kodlama ve geri-besleme süreçlerinden oluşur.(www.notoku.com)

KAYNAK: İletişim, duygu ve düşüncelerini iletmek isteyen bir kaynağı gerektirir ve onunla başlar. Bu nedenle en yalın anlamda kaynak, iletişim sürecini başlatan, mesajlarını alıcıya gönderen kişi ya da kişiler ya da örgüt olarak tanımlanabilir. Kaynak, iletmek istediği duygu, düşünce ve bilgisini alıcının algılayıp, anlayacağı sembolleri kodlayarak mesaja dönüştürür. Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirme durumu, iletişim becerisine, tutumuna, iletişim kurduğu konuya ilişkin deneyim ve bilgisi ile toplumsal, kültürel etkenlere bağlı olarak değişir.

MESAJ: Düşünce, duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir şeyi iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve görsel-ışitsel sembollerden oluşur. Kişiler arasındaki iletişim sorunları genellikle anlam uzlaşmazlığından kaynaklanır. Bu nedenle, anlamların paylaşımı olarak da tanımlanan iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için mesajın her şeyden önce anlamlı olması, karşı tarafa anladığı dilden bir şeyler anlatması gerekir.

İçerik ve yapı, mesajın iki önemli öğesini oluşturur. İçerik anlama, yapı ise semboller ve kodlarla ilgilidir. Mesajın dili, herhangi bir ulusal dil olabileceği gibi müzik, resim gibi sanatsal ya da başka sembollerle oluşturulmuş kodlar da olabilir. İnsanoğlu görsel, işitsel ve görsel-ışitsel olmak üzere birçok sembol sistemlerinden yararlanır. İletişim kurabilmek için, örneğin konuşmacı sözcükleri, ressam renkleri ve biçimleri, karikatürist çizgileri, balerin bedeninin hareketlerini vermek istediği mesajı anlamlı kılacak biçimde kullanmak zorundadır. Mesajın kaynaktan alıcıya

ulaştırmak için, seçilen bu sembollerin anlamlı bir yapıya dönüştürülmesi yani kodlanması gerekir.

KODLAMA: Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj biçimine dönüştürülmesine kodlama diyoruz. Kaynağın aklından geçirdiğı ya da oluşturduğı düşünceler, alıcıların anlayabileceğı sembollerle kodlanarak mesaja dönüştürülür. Bir kaynağın bir mesajı kodlaması, aynı zamanda onun deneyim ve yaşantılarının da bir yansımasıdır. Kodlama, mesajın gönderileceğı ortamın yani yüz yüze, telefon, telsiz gibi araçların kullanılmasına bağılı olarak farklılaşır. (www.notoku.com)

KODAÇMA: Mesajın yorumlanarak anlamlı bir biçime sokulması sürecine ise kod açma diyoruz. İletişim süreci içerisinde mesajlar ancak kod açma yoluyla, kâğıt üzerindeki “anlamsız” işaretler ya da birtakım ses ve görüntü sinyalleri olmaktan çıkıp anlam kazanırlar. Kodlama kaynak, kod açımı ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod açımının yapılabilmesine bağılıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın yaşantılarının çakışması ya da en azından kesişmesini gerektirir. Ortak yaşantı ve deneyimlerin bir yansıması olarak iletişimde ortak bir dilin kullanılması, kod açımının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin ilk koşuludur. İzafet ya da referans çerçevesi olarak bilinen bu duruma göre, şekilde de görüldüğü gibi bireylerin referans çerçevelerinin kesiştiğı alan, iletişimin gerçekleştiğı alandır. Çünkü bu alan içerisinde her iki tarafın bildiğı ve dolayısıyla anladığı kodlar yer almaktadır.

KANAL: Kanal, ışık, radyo ve ses dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi gibi mesajı taşıyan araçlardır. İletişim kanallarını genel olarak kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana başlık altında sınıflandırarak açıklayabiliriz. Kişiler arası iletişim kanalları, kaynak ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda, örneğin söz, yazı, resim, fotoğraf ya da hareket bağlamında söz konusudur. Kitle iletişim kanalları, kaynak tarafından kodlanan bir mesajın, televizyon, radyo, film, gazete, video vb. gibi kitle iletişim araçlarıyla iletilmesi durumunda gerçekleşir. Kitle iletişiminde kullanılan kanallar, birey ya da grup olarak kaynağın mesajlarını çok sayıdaki alıcı gruplara ulaştırmalarını sağlar.

İletişim kanalları, duyu organlarını uyarabilen ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır. Dolayısıyla iletişim kanalları, uyardıkları duyular açısından işitsel, gör sel, dokunma, koklama, tat alma ile ilgili kanallar olarak da sınıflandırılırlar. Alıcı, kod açmayı anılan beş duyusunu

kullanarak gerçekleştirir. Bir mesaj görülebilir, dokunulabilir, duyulabilir vb. bir özellik taşıyabilir. Ne kadar çok duyu organı iletişimin gerçekleşmesi için işe koşulursa, iletişim de o denli etkili olur.

ALICI: İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı adını veriyoruz. Alıcı bir kişi, örgütlenmiş ya da örgütlenmemiş bir grup, örgüt ya da toplum olabilir. Alıcı, kullanılan iletişim kanallarına göre ya da kişilik, toplumsal yapı ve örgütlenme biçimine göre aktif, başka deyişle kaynak tarafından gönderilen mesajlara tepki gösteren ya da tepkisini belli etmeden salt mesajı alan edilgen biri olabilir. İletişimin çift yönlü bir süreç olma durumu, alıcının aldığı mesaja tepki göstermesiyle gerçekleşir. Alıcının tepki göstermesi ise öncelikle kendisine gönderilen mesajı algılayıp, anlamasını gerektirir. Algılamamanın gerçekleşebilmesi ise söz konusu mesajın, alıcının dikkatini çekmesine bağlıdır. Dikkat çekmeyen bir mesajın algılanması olanaksızdır. Dikkat çekme yöntemi olarak, şiddet, büyüklük, hız, tekrarlanma sayısı ve zıtlık-benzerlik ilişkisi gibi birçok teknikten yararlanır. Örneğin, yüksek sesle ya da bağırarak konuşmak, bir uyarı panosunu oldukça büyük bir boyutta, okunaklı bir şekilde resim, grafik ve canlı renklerle hazırlamak, İletilmek istenen mesajın farklı ve ilgi çekici bir şekilde sıkça tekrar edilmesi gibi yöntemler alıcının dikkatinin mesaja çekilmesine yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, kaynağın mesajını alıcının algılayıp, anlayarak, tepkide bulunmasını sağlamak gibi çok önemli bir sorumluluğu vardır. Kaynak hiçbir şekilde, “benim görevim, söylemek ya da yazmak, anlamak ise onların görevi” biçiminde düşünmemelidir. (www.cozum.net)

GERİ BİLDİRİM: Alıcının, kaynağın mesajına verdiği yanıt, geri bildirim olarak adlandırılır. Kaynak, kendisine ulaşan yanıtı değerlendirerek, mesajını yeniden düzenler ve iletir. Geribildirim süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek, alıcı kaynak, kaynak da alıcı konumuna geçer. Geribildirim, her şeyden önce kaynağa, kurduğu iletişimin başarısı hakkında bilgi verir. Başka deyişle, geribildirim yoluyla kaynak, iletildiği mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Eğer alıcı mesajı anlamamış ya da yanlış yorumlamışsa, bunu gidermek için yeniden mesajını alıcının ihtiyaçlarına ve tepkilerine uygun hale getirmesi için çalışmasına yol açar. Kaynağın kendisini ve mesajlarını değerlendirme olanağı sağlayan geribildirim, “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Olumlu geribildirim, kaynağa iletişim amacını gerçekleştirdiğini, olumsuz ise gerçekleştirmediğini bildirir. Özellikle olumsuz

geribildirim söz konusu olduğunda, kaynağın bir değerlendirme yaparak, mesajlarını yeniden iletmesi gerekir. Ancak bu şekilde geribildirim süreci ve ona bağlı olarak da iletişim etkin bir şekilde gerçekleşmiş olur.

1.2.1. — Sözlü İletişim

İleti alışverişi canlı dünyanın ortak bir özelliği olmakla birlikte, yalnız insanlar arasında insanın simgeleştirme yetisi sayesinde simgeler aracılığıyla duygu, düşünce ve bilgi aktarımı söz konusudur. İnsan iletişiminin temeli dil, özellikle de konuşmadır. İnsan simge yaratabilme özelliği ile duygusal dilden önerme diline geçebilmiştir.

Dili kullanarak gerçekleştirdiğimiz adlandırma, sınıflama, soyutlama ile yaşantımızı bir düzen içinde yürütürüz. Dil ve konuşma yalnızca bundan ibaret olmayıp, anlam yaratma ve onu paylaşma ile ilgili simgesel bir etkinliktir aynı zamanda. Kaynak, hedeflediği kişiye erişmek için, öncelikle iletişimin taşıyacağı duygu, düşünce ve bilgiyi dil dediğimiz simgesel sistem aracılığıyla kodlar. Özünü ve biçimini koruyacak doğru kodlama yapılmadığı zaman, duygu ya da bilgi yerine farklılaşarak ulaşacak ya da ulaşamayacaktır. İletin kodlanması çok kısa, çarpıcı, dikkat çekici, kolay akılda kalıcı olmalıdır. Böyle olmayan iletiler hedef kitleye ulaşabilse bile, onun tarafından algılanmayacak; yarım yamalak algılanarak taşıdığı anlamsal içerik tam bir biçimde iletilmediğinde ise, bizim kodlarken amaçladığımız ileti çarpıtılarak algılanmış olacaktır. (www.turkoloji.cu.edu.tr)

Sözlü iletişim“dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını ve yazışmalarını dille iletişim kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil ötesi iletişim sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır.

Dille iletişimde kişilerin“ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir. Bu ayrımı sözel ve sözsüz iletişim terimleriyle de adlandırabiliriz. Sözel iletişim daha çok düşüncelerin, sözsüz iletişim de duyguların aktarımında önemli işleve sahiptir.

İnsanları diğer canlılardan üstün kılan düşünceleri söze dökülmediğinde, insanlara ulaşamadığında bir anlam ifade etmeyecektir. Akıl ve düşünce gücümüze işlerlik kazandıran, onu üretken hâle dönüştüren güçtür konuşma. Her türlü teknolojik gelişmeye karşın, yüzyıllardır bireysel ve toplumsal ilişkiler alanında vazgeçilmez yerini korumuştur.

Sözlü iletişimin bu gücüne karşılık insan iletişimi yalnız sözcüklerle sınırlı değildir. İletişimin bir de sözel olmayan boyutu vardır. Sözsüz iletişim beden dili ve ses, bütün öğeleri (tonlama, vurgu vb.) aracılığıyla gerçekleşir. Sözsüz iletişimin iki ana işlevinden birincisi doğrudan anlam -özellikle duygularla ilgili- iletme; diğeri de sözlü iletişimin içeriğini belirlemek, onu desteklemektir. Aynı sözler farklı tonlarda ya da farklı jest ve mimiklerle farklı anlamlar kazanır. (www.forumlapedi.net)

1.2.2. SÖZSÜZ İLETİŞİM

Sözsüz iletişim, konuşulan dilin dışında, jestler, mimikler ya da diğer dilsel olmayan işaretler aracılığıyla ifade edilen iletişim biçimlerini kapsar. Günlük iletişimin önemli bir kısmı sözsüz iletişime dayanır. Sözsüz iletişimde bilginin iletimi kültüre bağlı değişiklikler gösterdiği gibi, cinsiyete bağlı olarak da değişebilir. Temel olarak sözsüz iletişim iki kanala dayanır: Görülebilir kanal (jestler, mimikler, yüz ifadeleri, beden duruşu vb.) ve yarı dilsel (*paralinguistic*) kanal (ses tonu, şiddeti, hızı vb.) Sözlü iletişimin dayandığı sözsel kanalla birlikte bu üç kanala iletişim kanalları adı verilir. Görülebilir kanalı esas olarak beden dili oluşturur. (www.wikipedia.org)

Sözsüz iletişim sadece yüzdeki duygu ifadeleri, mimik, jestler gibi beden dilini (kinesikler) değil, aynı zamanda tonlama, ses, vurgu gibi (paralinguistikler) faktörler, göz teması, çevre ile fiziksel mesafe (proksemikler) ve zaman gibi en temel öğeleri içine alır. Bunlardan çok kısa olarak söz etmek gerekirse, sözsüz iletişimin bilinen en popüler öğesi beden dilidir. Beden dili, gözleri, dudakları, başı, elleri, ayakları, omuzları, jestleri, dokunmayı, hareketleri ve duygusal yüz ifadelerini kapsamaktadır. Bedenin öne doğru eğilimi, ellerin önde birleşmesi, omuzların düşürülmesi, masum bir yüz genellikle güçsüzlüğü ve zayıflığı ifade eder. Ellerin göğüste birleştirilmesi güvensizliği ve iletişime kapalılığı, ellerin arkada birleşmesi özgüveni, ellerin yanda birleşmesi meydan okumayı belirtir. Bacakların yönü, üst üste atılması, ayakların birleştirilmesi veya çapraz hale getirilmesi de bir mesaj kaynağıdır.

Ayakların birleştirilmesi, gizlemeyi ve gerginliği ifade ederken, bacakların üst üste atılması rahatlığı ifade eder. Uzaklık, insanlar daha yakın oldukları kişilerle daha yakın mesafeden ilişki kurarlar. Bununla birlikte tanımadıkları, ya da hoşlanmadıkları kişilerle daha uzaktan iletişim kurarlar. (www.notoku.com)

Jestler, bedensel jestler ve beden duruşu kendi içinde bir bilgi bulundurur. Birçok beden hareketi genel olarak kabul edilmiş bilgiler barındırır. Onaylama, reddetme, vedalaşma, çağırma vb. Beden hareketlerinin anlamı daha çok bağlamla ilişkilidir. Aynı beden hareketi farklı bağlamlarda farklı bilgiler barındırabilir. Aynı şekilde beden hareketlerinin farklı anlamlar taşımada kültürel farklılıklar da önemli bir etkidir. El kol (jestler) hareketleri ne hissettiklerimizi belirten duyguların en iyi belirtileridir. Bazı davranışlar, heyecanı, gerginliği ve kızgınlığı belirtir. Grup içerisinde parmakla birini göstermek işaret etmek veya tehdit etmek gibi algılanabilir. Ellerin açık olması ve el içinin yukarı bakması iletişime açık olmayı, ellerin kenetli olması sıkıntı ve iletişime kapalılığı, ellerin içinin yere bakması baskıyı ve hükmetmeyi, ellerin çapraz hareket etmesi ise reddetmeyi ifade eder. Dokunma güven duygusu verir. Kişinin özel ve önemli olduğunu gösterir. Ancak her zaman her yerde ve her kişiye dokunmak doğru değildir. Ast- üst, büyük-küçük, kadın ve erkek ilişkilerinde dikkatli olmak gerekir. Ayrıca, dokunmak bulaşıcı hastalıkların taşınmasına neden olabilir. Kişiler inanç ve değerlerinden dolayı dokunmayı veya dokunulmayı istemeyebilir. Herkes dokunulmaktan hoşlanmayabilir. Bundan nedenlerden dolayı her kişiye dokunulmamalı ve karşımızdaki kişinin bu konudaki duygu ve düşünceleri bilinmelidir. (www.forumlopedi.net)

Göz kontağı, bağlamla ilişkili olarak göz kontağı farklı bilgiler barındırabilir. Filmlerde çiftler birbirlerinin gözlerine aşk, tutku ya da büyük bir ilgiyi ifade etmek için dikkatlice bakarlar. Ancak başka durumlarda bu tür bir göz kontağı tehdit ifadesi olabilir. Ancak her iki durumda da göz kontağı olumlu ya da olumsuz yüksek bir duygusal içerik taşır. Göz kontağından kaçınılması, daha çok kişinin ilgili olmadığı mesajı verir. Yine utanma, korkma, kötü haber verme durumlarında da göz kontağından kaçınılır.

Yüz ifadeleri: Yüz ifadeleri de sıcaklık, sempati, karışıklık ya da kızgınlık gibi duyguları ifade edebilir. Mimikler yüz ifadelerinin özel bir biçimidir. İnsanlar ve şempanzeler

mimikleri kullanırlar. Bedenin en çok dikkat çeken yeri yüzdür. Yüz ifadelerini anlamak zordur. Çünkü yüz ifadeleri saniye içerisinde bile değişebilir. Kısa bir zaman diliminde yüzden fazla yüz ifadesi gösterilebilir. Yüz ifadelerine mimik hareketleri olarak ifade edilebilir. Neşe ve mutluluk en iyi ağız ve gözle, kızgınlık kaş ve dudakla, hayret, sürpriz ve anılara dalma gözlerle ifade edilir.

Göz başlı başına bir mesaj kaynağıdır. Göze bakma ilgiyi ifade eder. İlgi duyulan kişi ya da eşyaya karşı göz bebeği büyür. Göz bebeğinin büyüklüğü fiziki olaylarla da ilgili olmakla birlikte ilgiyle ilişkilidir. İletişim sürecinde bulunan kişiler birbirlerine doğru yönelmeli, yüzlerini birbirlerine dönmeli ve göz teması kurulmalıdır. Ancak sürekli karşıdaki kişinin gözüne bakmak doğru bir davranış olmaz. Çünkü kişiler rahatsız olabilirler. Bu nedenle sürekli göz teması kurulmamalıdır. Kişileri tehdit edici bakışlar itici ve iletişimi engelleyici bir bakış tarzıdır. Genellikle yalan söyleyen kişiler, bir şeyleri gizleyen ve saklayan kişiler göz teması kurmakta zorlanırlar hatta çoğu zaman göz teması kuramazlar. Çocuk öğretmenine veya annesine yalan söylerken genellikle önlüğü ya da çantasıyla oynar. Kişiler saklanmak veya gizlenmek için de göz kaçırabilir. Göz kaçırarak kişi dikkat çekmemek için görünmek istemez. Bazen etkilenmemek veya etkilememek için göz teması kurulmaz. Karşı cinse bakışlarda, ast üst ilişkilerinde, öğretmen ve öğrenci ilişkilerinde bu etki daha belirgin olarak ortaya çıkar. (www.forumlopedi.net)

Yarı dilsel kanal; Konuşma sırasındaki değişiklikler söz içeriğinin haricinde önemli ve genelde duygusal bir ileti barındırırlar. Sesin ritmi, yüksekliği, kesinliği vb. bilgi içeriği barındırır. Bebeklerin ağlama biçimlerinden ihtiyaçlarını anlamak mümkün olduğu gibi, hayvanlarda da farklı yarı dilsel iletiler görülür. Köpekler farklı koşullarda farklı biçimlerde havlarlar. Aynı cümle farklı vurgulamalarla farklı anlamlar kazanabilir. Çoklu kanal ise; İnsanlar tipik olarak her üç iletişim kanalını da (sözsözsel, görülebilir ve yarı dilsel) günlük iletişimde kullanırlar.

Bununla birlikte sözsözsel kanal çok daha etkili olarak görülür. (Shelley E. Taylor, Letitia Anne Peplau ve David O. Sears, 2006).)Sözsözsel iletişimde Kurallar: Sözsözsel iletişimin başarısı için önerilen davranış kuralları S-O-F-T-E-N akronimi ile özetlenmektedir.

S (smile): Gülümsemek

O (open posture): Ulaşılabilir biçimde oturmak (el, kol ve bacakları çaprazlamamak)

F (forward lean): Öne eğilerek onu dinlediğini, yakınlaşma isteğini bildirmek

T (touch): Dokunmak, sıcak bir el sıkışma vb.

E (eye contact): Göz teması kurmak

N (nod): Baş hareketiyle onu dinlediğini ve anladığını göstermek

Kişiler arası yüz yüze iletişimde düşünceler sözlü, duygular ise sözsüz dil ile anlatılır. Başka bir deyişle, kişiler arası iletişimde konuşma dili duyguları dile getirmede genellikle yetersiz kalır. Çünkü sözler konuşmanın içeriğini oluştururlar, oysa sözsüz iletişim duygusal bilgiyi aktarır. Günlük yaşamdaki ilişkilerde sözel kodlar dışında başvurulan simgesel kodlardan sözsüz olanlar, anlamı yaratma ve paylaşmada çoğu kez bilinçsiz olarak sürekli kullanılırlar. Öyle ki beden diliyle verilen mesajlar insanlarla anlaşmada en temel araç niteliği taşır. Araştırmalara iletişimde beden dilinin; ses tonu (%38) ve sözcüklere (%7) göre %55 oranla önde olduğunu göstermektedir. (İzğören, 2000, Pease-Pease 2003)

1.2.3. Beden Dilimiz Ne Söylüyor?

- **Kolları sürekli oynatmak:** Çoğu zaman saldırgan bir ruh halinin yansıması olarak yorumlanan bu hareket iyiye işaret değildir. Eğer karşınızdaki kişi parmaklarını da masaya vuruyorsa hiç umut yoktur. (www.kisiselbasari.com)
- **Dokunma:** Karşınızdaki kişi bir yabancıysa, dokunmak erotik bir hareket olarak algılanır. Eğer farkında olmadan kendi kendinizin koluna, omzuna ya da boynuna dokunursanız bu karşınızdaki kişiye "onun size dokunmasından hoşlanacağınız" mesajını verebilir.
- **Ağzınızı kapatmanız:** Kendinize güvenmediğinizi gösterir.

- **Göz teması:** Eğer birisi gözlerinizin içine üç saniyeden fazla bakıyorsa size güven ve dürüstlük mesajı gönderiyordur. Gözlerinize bakmayı seviyor ve tepkinizi ölçmek istiyor olabilir. Eğer birisinden hoşlanıyorsanız, göz temasını en önemli anahtar olarak görmeliyiz.
- **Ayaklar:** Eğer birisinden hoşlanıyorsanız, ayaklarınızı ona doğru çevirirsiniz. Aynı durum, dizler için de geçerlidir.
- **Kafa ya da kulaklar ile oynamak:** İçinde bulunduğu durumdan utanan, sıkılan ya da derin düşünce halinde olan insanlar kulaklarıyla ya da boyunlarıyla oynarlar.
- **Patlak gözler:** Bir kişi, sizinle konuşurken gözlerini aniden ve çok fazla açıyorsa, dikkatli olun. Bu durum, asabi ve dengesiz bir karakterin belirtisi olabilir.
- **Yutkunma:** Gırtlığın aşağı ve yukarı hareket etmesi stres ve utanç işaretidir.
- **Elleri boynun arkasına almak:** Sadece kontrolü hep elinde tutmaya alışmış birinin yapacağı kibirli bir harekettir. (www.kisiselbasari.com)
- **Eller belde:** Bunu her kim yapıyorsa sizle alıp veremediği birşey var demektir. Dirseklerin açılması vücudun hacmini büyüterek savaşa davet eden, savunmacı ve güç gösteren bir anlamı vardır. Bunu size bir erkek randevunuzda yapıyorsa dikkat edin çünkü sizi küçük görüyor anlamına gelir.
- **Kolları bağlamak:** Mesafe anlamına gelmektedir. Aynı zamanda gerginlik sıkıntıya işaret edebilir.
- **Kafayı eğme:** Arkadaşlık, ilgi ve düşünme işaretidir. Aynı zamanda gözler de eğilirse, cilve yapılıyor da olabilir.
- **Kişiyeye doğru eğilme:** Açık bir şekilde "konuşmaya devam et" demektir.

- **Esneme hareketleri:** Söylediğiniz ile aynı fikirde olmadığı anlamına gelir.
- **Ayak parmakların üzerinde yükselme:** Baskın davranma ya da tehdit etme anlamı taşır.
- **Dil çıkarmak:** Birinin size dilini çıkarması arkadaşça ve flört dahilinde bir jesttir ancak eğer bir söz ettikten sonra dilinin ucunu gösteriyorsa bu, az önce söylediğinin yalan olduğu anlamına gelir.
- **İki yana sallanmak:** Üst vücutla yapılan hareketler kendine güvenin ifadesidir. Ama fazlası ilgiye duyulan ihtiyacı da gösterebilir. Erkekler bu hareketin kendilerini önemli göstereceğini düşünürken kadınlarsa tüm kontrolün ellerinde olduğunu gösterdiğini düşünürler.
- **Boğaz temizleme:** Kuşku ya da aksi fikirde olunduğunun işaretidir. Eğer birisi boğazını temizliyorsa, konuşulanın tatsız olduğuna ya da doğru olmadığına dair konuşacak demektir.
- **Göz kırpma:** Bu, arkadaş canlısı ve sonu açık bir harekettir. Bu insan, sevilmek istiyor.
- **Kafanın geriye atılması:** Kişilere burun ucuyla bakma anlamı taşır.(www.msxlab.org)

1.2.4. BEDEN DİLİ ve KÜLTÜR

Beden dili insanın ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenlerinin dili aracılığı ile insanlar; duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır (Baltaş ve Baltaş, 2001) Beden dili, bir durum karşısında sözcüklerimizle ifade

edemediklerimizi bedenimizi kullanarak, bedenini kendini kodlayarak sunmasıdır. “Bedenle iletilen mesajlar genellikle ruh halini ve hisleri anlatan emarelerdir. Ancak planlı ve bilinçli olarak (bir mimik) yapılan amaçlı bir bildiri ile ansızın ortaya çıkan davranışlar arasında tabi ki fark vardır. Fakat insanlar dünyanın her yerinde belirgin evrensel olan yüz ifadelerine sahiptir. Duygusal durumları bunlarla açığa vururlar. Bunlar; kızgınlık, korku, şaşkınlık, üzüntü, nefret, sevinç gibi hisleri gösteren kas hareketleridir.” (Çalışkan, Karadağ, 2005)

Tabi ki her şeyde olduğu gibi beden dili de kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Her ne kadar beden dili kullanılarak oluşturulmuş mesajlar insanlığın evrensel dili olarak görülse de toplumsal farklılıklar, dini inançlar hatta iklimler bile toplumlarda farklı algı boyutları oluşturabilmektedir. Çünkü bireylerin içinde sosyalleştiği kültür nasıl iletişim kuracaklarını da belirler.

“Beden dilini anlamlandırma, iletişimde bulunan kişilerin toplumsal rolleriyle ilgili olduğu kadar, kültürel çevre ile de yakından ilgilidir. Bu bağlamda her toplumun kendi kültürel yapısı içinde kullandığı jestler ve mimikler vardır denilebilir. İnsanların doğuştan getirdikleri jest ve mimikler dahi, yaşadıkları toplumların kültürü içinde biçimlenir ve yönlendirilir. Hem yakın çevremizde, hem daha geniş sosyal hayatımızda, hem de farklı ülke insanları ile ilişkilerimizde öncelikle beden dilini kullanırız ve onların beden dilleri ile anlatmak istediklerini çözmeye çalışırız. İletişim kurduğumuz insanlarla kültürümüzde ki ortak özellikler ne kadar fazlaysa, karşılıklı olarak beden dilini anlamamızda o kadar kolaylaşır. Beden dili ilişkilerimizde kültürel farklar arttıkça, yabancı bir ülkede çevremizdeki insanların duygu ve düşünce akışını değerlendirmemiz oldukça güçleşir.”(Baltaş, Baltaş 2002)

Günümüzde farklı toplumlara ait insanlar birbirleriyle oldukça çabuk ve kolay ilişki kurabilmektedir. Televizyondaki dizilere bakıp, kendi yaşantımızı Batı yaşama biçimiyle özdeş görebilir, bir sokak kahvesinde bir Avrupalı veya Amerikalıyla yüzeysel bir dostluğu kolayca başlatabiliriz. Farklı kültürlerdeki insanlar teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanırken, ortak beden dilleri kullanırlar. İnsanlar nerede yaşarsa yaşasınlar benzer şekilde asansöre biner, tenis oynar, bilgisayar ve araba kullanırlar. Aynı zamanda biyolojik kökenli beden dilinde de birçok ortak nokta vardır. Ortak yaşantı olarak öfke, sevinç veya şaşkınlık gibi duygular yaşanır. İşte

ortak yaşanan bütün bu duygularda bile, bizim dışımızdaki kültüre ait olanı anlamayı zorlaştıran, bizden olanı daha kolay ve rahat anlaşılır yapan ayrıntılar bulunur.

Beden dilindeki en benzer ifadeler canlılığı ve iç dengeyi korumaya dönük temel psikolojik durumlarla ilgilidir. Korku, kızgınlık, hüznün, nefret, mutluluk, dikkat, ilgi, uyku, gerginlik, şiddet bu durumların en belirgin olanlarıdır. Bu genel durumların dışında kültüre özgü ve o toplumu belirleyici beden dili özelliklerinin bir başka toplum tarafından kısa bir sürede benimsenmesi mümkün olmaz. Bu konuda yabancı ülkelerle bazı örnekler verebiliriz; Avrupa'ya veya Uzak Doğu'ya yapılan turistik gezilerde, bazı iletişim biçimleri bu ülke insanlarda etki yaratıp takdirle karşılanır ve yapılan sohbetlerde, karşılaşılan insanların belirli özelliklerinden övgü ile söz edilir.

1.2.5. RESİMLERLE BEDEN DİLİ



Kaynak: www.cozum.net

Yukarıdaki resimlerde sırasıyla el kol ve avuç hareketleri gösterilmiştir. Bunların beden dili açısından anlamı şudur;

1. Sana karşı tamamen dürüst olacağım.
2. Ağız Koruyucu
4. "Sayın hâkimim, benim naçizane görüşüme göre "...
 4. Başparmaklar arka cepten dışarı çıkıyor
 5. Ense kaşıma
 6. Yaka çekiştirme
 7. Burna dokunma
 8. Can sıkıntısı
 9. Yüksek çatı
 10. Alçak çatı
 11. Çene okşamanın bayan versiyonu
 12. Karar verme
 13. İlgili değerlendirme
 14. Olumsuz düşünceleri var
 15. Kontrolü ele alma
 16. Kontrolü bırakma
 17. Adam gibi el sıkışma
 18. Politikacı el sıkışı (www.cozum.net)



Kaynak: www.cozum.net

Yukarıdaki resimde el, kol ve avuç hareketlerinin beden dili açısından ne anlama geldiğini görüyorsunuz. Resimdekiler sırası ile

1. Sağdaki adama baskın bir el uzatılır
 2. Eli alır ve sol ayağıyla öne adım atar
 3. Sağ ayağını çapraz getirerek karşıdakinin mahrem bölgesine girer ve el sıkışmayı dikey hale getirir.
 4. Avuç aşağıya doğru el uzatma
 5. Avuç aşağıya doğru uzatmanın etkisiz hale getirilmesi
 6. Eldiven
 7. Ölü balık
 8. Bilek tutma
 9. Dirsek kavrama
 10. Üst kol kavrama
 11. Omuz tutma
 12. Üstünlük-kendine güven hareketi – Üst kolu tutma hareketi, beden dili.
- (www.cozum.net)

BÖLÜM 2

İTİBAR - İMAJ YÖNETİMİNİN BEDEN DİLİNE ETKİSİ

2.1 İTİBAR NEDİR?

İtibarın sözlük anlamı saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij, borç ödemedeki güvenilir olma durumu, kredidir. İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1992). İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir (Jackson, 1997). İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. (Sherman, 1999) İtibar yönetimi denince dünya çapında akla gelen ilk isimlerden olan İtibar Enstitüsü kurucusu Charles Fombrun ise itibarı, algılanma ve yanlış algılanmayı yansıtan bir ayna olarak tanımlamaktadır. Fombrun, itibarın geçmişte yapılan eylemlerle birlikte gelecekte yapılacak olan eylemleri de kapsadığını ifade ederek itibarın algıya dayanan bir kavram olduğunu belirtmektedir. İtibar olgusunun yalnızca algıya dayalı olduğu görüşü oldukça yaygındır. Örneğin Peter Sheldon Green'e göre itibar, tesadüfi risklerle tehdit edilen, özellikle zedelenebilir bir varlıktır. Gerçeğin değil, algılamanın doğrudan bir fonksiyonudur. Salim Kadıbeşgil'e göre itibar, toplum tarafından beğenilen, desteklenen, takdir edilen kısaca güvenilen olmadır. Ali Saydam'a göre ise itibar, bir kişinin değerli/ seçkin kimseler veya çevreler (havas) nezdinde değeridir. Her itibar bir itibar edeni (muteber) gerektirir. İtibar eden yoksa itibarda yoktur, muteberde. Yani muteber olanın itibarı yalnızca kendisine değil, başkalarına da bağlıdır.

İtibar yalnızca kişileri ilgilendiren bir kavram değildir. Çünkü itibar; bir kişiye, kuruma ya da markaya atfedilen tüm değerlerin toplamını temsil ediyor. İtibar kavramı elle tutulmayan varlıkların yönetimi konusunda iş dünyasının gündeminde artık en üst sıralarda yer bulmaya başlamıştır. İtibar, elle tutulamıyor ama şirketlerin geleceğine yön verebiliyor. Bu yüzden itibar, bir kurum veya markanın hayatın farklı alanlarında yarattığı, elde ettiği algılamaların bir toplamıdır. Bu sebeptendir ki uzun ömürlü ve belli stratejik plan dâhilinde yönetilmelidir.

(Ocakoglu, 2012) İtibar mevcut durumlarda insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (Wesscott, 2005). İtibar kavramı, örgütün mevcut durumu hakkındaki sosyal paydaşların algılarını kapsamakla beraber; bu algıların örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi faaliyetlerini de içermektedir.

İtibar, iç ve dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarından teşekkül etmektedir. İyi bir itibar her örgüt için yaşamsal öneme sahiptir. İtibarın inşası uzun bir süreci almakta, koruyucu önlemler alınmadığı takdirde kısa bir süre içinde yitirilebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin soyut bir değer olan itibarlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İtibar, daha çok algılamalardan teşekkül ettiği için, sosyal paydaşların algılamaları örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmeli ve yönlendirilmelidir. İtibar yönetimi; örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar vs. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

2.1.2. İtibarın Temel Unsurları

İtibardan tanımı yapılırken, sosyal paydaşların algılamalarından bahsedilmektedir. İtibar açısından önemli bir konu da; iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşların (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum, kanaat önderleri v.s.) kurum hakkındaki görüşleridir. Bu noktada imaj, kimlik ve şahsiyet kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır. Bu kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir (Brotzen, 1999):

Kişilik (şahsiyet): Örgütün gerçekte ne olduğu yani karakterini ve değerler sistemini ifade eder, bir anlamda kurumun ruhudur.

Kimlik: Örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Başka bir deyişle, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. İtibarı güçlendirmek amacıyla girişilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içerir.

İmaj: Paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Diğer bir ifade ile dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır.

Örgütler hakkında, onlarla birlikte ya da onlar için çalışarak da bir izlenim edinilebilir. Eğer örgüt işverenimizse çalışma günü süresince yaşanan deneyimler, bu örgütteki çalışma tarzları, kurallar, kültür, işyerimize ilişkin başkalarının görüşleri kimliği etkiler (Davies ve Diğerleri, 2003). Kişilik kavramı, örgütün içinde bulunduğu mevcut durumunu anlatırken; kimlik ise çalışanların kurumla ilgili düşüncelerinden oluşmaktadır. Kurumsal imaj ise, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, daha genel anlamda kamuoyunun örgüte ilişkin izlenimlerinden meydana gelmektedir.

Kimlik ve imaj, itibar yönetiminin en önemli iki boyutudur ve aralarında mantıklı bir bağ vardır. Örneğin; bir permatik şirketi, AIDS/HIV virüslerine karşı geliştirilmiş ürün imal eden şirketler arasında, kendisini lider olarak lanse ediyor; aynı şekilde müşteriler de bu şirketi tıbbi yönden inanılır, güvenilir ve yeterli buluyorlarsa bu durum kimlik ve imaj arasındaki uyumun bir göstergesidir. Kimlik ve imaj arasındaki bu ahenk, örgütün itibarını ve markasını güçlendirecektir. İtibar yönetiminin amacı da; kimlik ile imaj arasındaki bu ahengi geliştirmektir. Bunu başarmanın yolu, organizasyonun değerlerine sahip çıkarak, bunları güçlendirmekten ve sadık çalışanlara sahip olmaktan geçer (Schultz & Werner, 2005).

Her örgütün kârlılığını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması, belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bunun için, kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı örgütlerin olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki örgütler piyasada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İyi bir imaj, piyasada iyi bir görünüm ve güvenilirlik kazandırır, aynı zamanda kârlılığın ve sermayenin artmasına vesile olur (Srinivasan, 1998).

Örgütler, itibarlarını güçlendirmek ve bunu daha da kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarının kimler olduğunu ve onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı yöntemleri çok iyi tespit etmelidirler. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri, örgütsel itibarı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır.

İnsanlar veya örgütler, yaşadıkları çevrede iyi bir itibar sahibi olmak isterler. İnsanların sahip oldukları itibarı yaşadıkları çevre belirler ve insana itibar dış çevreden gelmektedir. İtibar bir nevi; arkadaşlarımızın, eşimizin, dostumuzun bizimle ilgili olarak çekmiş oldukları bir fotoğraf gibidir. Çevrenize olumlu izlenimler bıraktığınızda çok hızlı biçimde itibar kazanabilirsiniz ancak itibarın zedelenmesi veya kaybedilmesi de aynı şekilde hızlı olabilmektedir. Bu yüzden, olumsuz durumlara karşı itibarın korunması amacıyla stratejik bir planın geliştirilmesi faydalı olacaktır.

2.1.3. KURUMSAL İTİBAR

Kurumların en değerli varlığı olarak nitelendirilen itibar, bir kurumun ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır. İtibar, bir kurumun farklı izleyici grupları nezdinde yarattığı algılamaların ve bu grupların onunla kurduğu ilişki içinde yaşadığı deneyimlerden oluşan izlenimlerin bir bütünüdür. İtibar, ağırlıklı olarak kuruluşa ilişkin deneyim ve bilgiden kaynaklanır.(Türker,2005)

Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynası gibidir. Bazen ise kurum kimliğinden farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır. Kurum kimliği; çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşına olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlarımız ve kurumla ilgili imajlar oluştururuz. Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynası gibidir. Bazen ise kurum kimliğinden farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır. (Güzelcik Ural,)

Kadıbeşegil tarafından yapılan açıklamaya göre (Kadıbeşegil, 2006); “kurumsal itibar, bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır. Bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir”. Kurumların işleyişinde bu kadar hayati öneme sahip olan “kurumsal itibar” çevreye duyarlılık, kalite bilinci, şeffaflık, müşteri memnuniyeti, ilkeli ve tutarlı işletme

politikaları gibi düşünce ve uygulamalarla yükselmektedir. · Kurumsal itibar; tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır (Davies ve Ark. 2003)

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı; "Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri" olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir. Kurumsal itibar; genel olarak paydaşları 'kurumun ne olduğu', 'kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyal politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına' ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur. (Anca ve Roderick 2007).

Yakın geçmişe kadar kurumsal itibar, halkla ilişkiler veya tasarım danışmanları gibi orta düzey yöneticilerin ilgilendiği bir konuydu. Ancak bugün gerek yöneticiler gerekse akademisyenler kurumsal itibarı stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirmekte ve rekabet üstünlüğüyle doğrudan ilişkili önemli bir şirket varlığı olarak kabul etmektedir (Erdoğan ve diğerleri, 2006).

Kurumsal itibarın kurumlara sağladığı faydalar şöyle sıralanabilmektedir:

- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak(Zyglidopoulos 2005),
- Kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırmak, müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardımcı olmak ve müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları ürünler (televizyon vs.) ve hizmetler (eğitim, hukuki hizmetler) arasında seçim yapmasına yardım etmek (Dowling 2002),
- Olumlu müşteri tutumları sağlamak ve satışları artırmak (Chun 2006),
- Gelecekteki hisse senedi değerlerinde olumlu etkiler yaratmak (Brammer ve ark. 2006),
- Kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynamak (Nguyen ve Leblanc 2001),

- Pazar payını artırmak, yatırımcıları çekmek ve yeni küresel pazarlara erişimi sağlamak (Jeffries-Fox 2006),
- Medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlamak (Fombrun ve Van Riel 2003:),
- Daha yetenekli çalışanları çekmek (Doorley ve Garcia, 2007),
- Çalışanları motive etmek (Grieg-Gran 2002),
- Kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirmek (Fombrun ve Shanley 1990),
- Toplumun kurum hatalarını daha kolay affetmesini sağlamak (Beder 2002),
- Kurumların kriz dönemlerinde hayat koruyucusu olmak (Eberl ve Manfred Schwaiger 2006)
- Algılanan riski azaltmak ve kişilerin kuruma güvenmeye olan isteğini artırmak (Wiedmannve Hennigs 2006).

Güçlü kurumsal itibar önemli bir rekabet avantajı sağlarken, zayıf itibar kurumların rakipleri karşısında başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bowd ve Bowd (2006), olumsuz itibarın kurumlardaki semptomlarını şöyle sıralamaktadır:

- Çalışanların önerilerde bulunmaması,
- Yüksek çalışan sirkülasyonu,
- Düşük satıcı güvenilirliği,
- Kilit müşterilerin kaybedilmesi,
- Hisse senetleri değerinde hızlı düşüş,
- Zayıf devlet ilişkileri,
- Gazetecilerin kuruma görüş almak için çok nadir başvurması,

· Kurumun iş alanında seyrek olarak referans gösterilmesidir.

2.1.4. İTİBAR YÖNETİMİ ve LİDERLER

İtibar, tüm insanların, kişi ya da kuruluşlar hakkındaki olumlu ya da olumsuz değer yargılarını ifade eder. Kuruluşlar için itibar yönetimi her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Reputation Management (İtibar Yönetimi) tüm sektörleri ilgilendiren ve kuruluşları kendine çeken önemli bir anlayışı temsil etmektedir. Bir kuruluşun itibarı çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Marka yönetimi, şirket kültürü, yönetim bilinci, sosyal anlayışlar, şirketlerin sermaye yeterlilikleri kuruluşların itibarını önemli bir şekilde etkilemektedir. İtibar yönetimi, kuruluşların yönetebileceği, geliştirebileceği bir yönetim hareketidir. İtibar yönetimi sürekli gelişme temelindedir. Bunun nedeni gelişen ve değişen ortamlara ayak uyduran kuruluşların, itibarlarını ve isimleri önemli ölçüde koruduklarını ve geliştirme fırsatı bulduklarını gösteriyor olmasıdır.

İtibar yönetimi kavramı, temeline inildiğinde yönetim bilimlerinin tümünü içeren ve tüm gelişmeleri bünyesinde bulunduran bir anlayıştır. İtibar yönetiminde şirket sahipleri veya üst yönetimde bulunan kişilerin liderlik vasfında olması ve liderliklerini göstermesi gerekmektedir. İtibarı yüksek şirketler günümüzde dünyaya açılabilen şirketler olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm kuruluşlar kendi yapılarına uygun bir biçimde yurtdışına açılmanın yolunu bulmalıdırlar.(www.kobitek.com)

İtibarı korumak zordur ama itibarsahibi olmak daha zordur. İtibar sahibi olmak isteyenler kuruluşlar bu itibar için belli bir sermaye ayırmanın yanı sıra alt yapıyı çok iyi planlamak zorundadır. İyi planlanmış bir çalışma ortamı itibar için önemli bir basamaktır. Altyapı, çalışanların ve müşterilerin ilk gördükleri fiziksel alanlardır. Çalışanlar rahatsız, düzensiz ve eksik ortamlarda şirkete sadakatlerini yitirebilirler. Teknolojik altyapının yetersizliği şirket içinde zaman kayıplarına yol açacak ve iletişimi engelleyecektir. Bilgisayar kullanımının yeterli ve bilinçli kullanımı şirketi rakiplerinin bir adım önüne geçirecektir. Altyapıya çalışanların yeterliliklerini, çalışma performanslarını, geçmiş deneyimlerini de ekleyebiliriz.

Bir diğerk önemli faktör sunulan ürün veya hizmetin yeterliliğidir. Sunulan ürün veya hizmet eksik, yetersiz veya kusurlu ise itibardan bahsetmek mümkün olmayacaktır. Sunduğunuz ürün veya hizmet, teknolojinin veya çağın gereksinimlerine uygun olmalıdır. Müşterilerin sorunları satış sonrası da çözülebilmelidir. Kusurlu ürün ya geri alınmalı ya da garanti kapsamına alınmalıdır. Hizmet sektöründe hizmet sonrası düzeltme yapmak oldukça zordur. Memnun olmayan müşteriye farklı bir hizmet sunmak ve memnuniyeti tekrar sağlamak gerekir. Hizmet sektörü üzerinde müşteri baskısı direkt hissedilir.

İtibar kavramı farklı isim ya da tasvirlerle zihnimize yeşermiş olsa bile, “İtibar Yönetimi’nin günümüz dünyasında “algı yönetimi” ile paralel bir işlevi bulunmaktadır. İtibarın karşıdaki kişinin inisiyatifine bırakılmayacak kadar mühim bir unsur olduğu ve ancak doğru yönetilerek muvaffak olunacağı şüphesizdir.(www.nesilvar.com)

İtibarın varlığı ya da yokluğu sorgulanabilir. “Kötü itibar” kelimenin etimolojisine aykırıdır, çünkü olumlu bir kelimedir. İtibar varsa iyidir, yoksa yoktur. “Kötü itibar” demek doğru değildir. İtibar bir yönden de imaj yatırımdır. İmajın yarattığı etki uzun dönemde itibara sirayet etmektedir. Kolay kazanılamayan itibar, yanlışlarla bir o kadar kolay zedelenebilmektedir. Bu sebeple sürekli yatırım yapılması gereken bir imaj bankası olduğu söylenebilir.

Lider; iletişim gücü yüksek, daimi başarıyı hedefleyen, gerektiğinde peşinden gelebilecek kitlesi olan, bulunduğu ortamda varlığını hissettiren özellikteki kişidir. Lider olmak yönetici olmak demek değildir. Herkes yönetici olur ama herkes lider olamaz. İnovatif bakış açısı ve daimi iç motivasyona sahip olan Lider, eylem ve söylem birlikteliği içeresindedir. Bunun için ömrünü adar, çünkü gelip geçici değil; altının iyi beslenmesi içininse dolu olması gereken bir öğedir.

Analitik zekâsı ve didaktik tarafı olan Lider, stratejik yönetim erkine sahiptir. Bu sayede vizyonu açık, iletişimi etkilidir. Liderlerin tamamlayıcı unsurları da; beden dilini doğru kullanmaları, dış görünüşlerini, jest ve mimiklerini kontrol altında tutmaları, diksiyon ve hitabet konularında başarılı olmalarıdır. Tüm bu özelliklerin bir ara bulunması, şüphesiz ki “itibar” kavramını da beraberinde getirmektedir. Liderlerin, çevresindekilerin ya da hitap ettiği kitlenin gözündeki itibarı her geçen gün ivme kazanmalıdır. Aksi halde algıların tümünü eşgüdümlü yürütmek mümkün değildir. Kişilerin zihninde soru işaretleri oluşur. Liderin gerçekliğinin ispatı, yani içine girdiği rolün aslını yansıtması, ancak kazandığı itibar düzeyiyle ölçülebilir. İtibarı olmayan

inandırıcı olmaz, inandırıcı olmayan ikna edemez, ikna edemeyen etki yaratıp tutumları yönetemez. Lider insanların tüm imaj yatırımlarını doğru yapması gerekmektedir. Lider, genel bir bütünlük içerisinde yaşamını idame ettirir. İtibar yönetimi ömür adanacak bir hayat akışıdır. Bazen itibarlı bazen itibarsız olunması mümkün değildir. İtibar işine, işi itibarına yansır. Bu bir döngüdür ve daimi azim gereklidir. (www.nesilvar.com)

İtibar, size yönelen algıların tamamıdır, toplamıdır. İtibar ve insan kaynakları yönetimi birbiri ile ilişkili ve gittikçe önemi çok daha iyi kavranan bir süreçle ayrılmaz olarak birbirine ilintilidir. İnsan Kaynakları, ait olduğu firmanın yüzüdür, resmidir, tanıtıcı reklam filmidir. İş görüşmeleri sürecinden işe alım sonuçlanıncaya kadar adayların görüp, izlemledikleri bir departmandır. Kısacası insan kaynakları departmanı bir firmanın karnesidir.

Kurumsal itibar, uzun vadeli kariyer yönetimi, çalışanlara yapılan yatırım ve eğitim, etkin insan yönetimi politikaları, geçerli ve düzgün işleyen bir performans yönetim, adil ve piyasa düzeyinde (mümkünse biraz üstünde) ücret politikaları ve yan haklar yönetimi ve özellikle de kriz dönemlerinde çalışanlara olan yaklaşımları şirketler açısından beğeni kavramını artıran faktörlerin başında gelmektedir. Küreselleşme ve rekabet koşulları bu çerçevede, insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetlerin yeniden düzenlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, rekabet avantajı sağlamak için insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarını stratejik bir unsur olarak kabul etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi stratejik olma özelliğini küreselleştirme ile birleştirerek personel işlemlerini/anlayışını mikro politikalardan makro politikalara taşımıştır. Bugün adaylar tarafından en çok tercih edilen ve çalışılmak istenen firmalara baktığımızda da beğeni kriterleri açısından tüm bu yönetim politikalarına sahip şirketlerin üst sıralarda olduğunu rahatlıkla gözlemliyoruz.

İtibar zorla ya da zorlama yoluyla kazanılmaz/kazanılamaz. “İtibar” edinilir. Bir insan kaynakları çalışanın kişisel itibarı da önemli bir kavramdır. Mesleğini iyi ifade edebilmek ve insanlarla iletişimde bulunabilmek önemli ve parlayan bir yetkinliktir. Aslında bu içten gelen bir ışıktır. Bazı insanlarda bu doğal bir olgudur. Yazımın başından belirttiğim “Bir insanın mesleği onu yansıtır” in anlamı budur. (www.liderlikruhu.com)

Bir liderin etkili iletişim bütünlüğünün arttırabilmesi için;

- Etkili konuşma, etkili kürsü hitabeti, etkili beden dili,

- Çeşitli toplantı ve organizasyonlarda destek ve bilgilendirici not hazırlama
- Konuşma metnlerinin ve mesajların oluşturulması (Toplantı, basın toplantısı, TV ve gazete röportajları, medya görüşmelerinde bilgi notları ve mesajların oluşumu, sunum hazırlığı)
- Görsel yönetim; fotoğraf, kamera karşısında destek, giyim, renk kullanımında destek
- Kurum çalışanlarına yönelik kurum içi iletişimi güçlendiren uygulama desteğine ihtiyacı vardır.(www.nesiletilisim.com)

Her siyasi lider kendi vizyonunu benimsetmek, insanları etkilemek, onların zihniyetini değiştirmek ister. Siyasi liderlerin var oluş nedeni budur. Nathan Gardels'in dediği gibi, “*Siyaset dünyasının liderlerine, yaşadığımız dünyayı biçimlendirme görevi verilmiştir.*” Fakat insanların düşüncesini değiştirmek kolay iş değildir. Değişime direnen sadece muhafazakârlar değildir, en açık fikirliler bile değişime direnç gösterirler. Topluluklarda zihniyet, yerleşik düşünce kalıpları, gelenekler, değer yargıları, toplum psikolojisi, kültürel değerler gibi birçok değişkenin etkileşimiyle oluşur ve zamanla kemikleşir, hiç değişmeyecek zannedilir. Bildiklerimiz artık hayatın yeni beklentilerine cevap vermemeye başladığında, mevcut düşünce kalıplarımızla yeni sorunları çözemez olduğumuzda, bakış açılarımızı değiştirmek zorunda kalırız. Eğer zihniyetimizi değiştiremezsek hayata yeniliriz. Howard Gardner’a göre, zihniyetleri değiştirmeye talip olan bir siyasi liderin atması gereken mecburi adımlar vardır. Eğer lider bu adımları atmazsa yeni düşünce biçiminin daha iyi olduğuna seçmenleri ikna etmesi mümkün değildir.

Liderin önce değişimin neden gerekli olduğunu (mantığını) ve bu yeni zihniyetle toplumun nasıl ilerleyeceğini anlatması gerekir. İnsanların yeni bakış açısını anlamaları gerekir. Ne var ki "anlamak", "ikna olmak" değildir.

Çoğumuz bize sunulan mantığı anlasak da kendi inançlarımıza sarılmayı tercih ederiz. Mevcut zihin kalıplarımız yeni düşüncüyü kabul etmemizi engeller. Bu nedenle liderlerin, mantığın yanı sıra insanların duygularına, ruhlarına hitap edecek bir dili de kullanmaları gerekir. Liderler topluma ilham verdikleri ölçüde destek bulurlar.

İnsanların hepsi aynı anlatım yoluyla anlayamayabilir. Herkesin anlama, irdeleme, özümseme şekli farklıdır. Liderlerin kendi vizyonlarını kitlelere aktarabilmek için farklı anlatım yollarını denemeleri gerekir. İnsanların inançlarının değişmesinde bazen başlarına gelen büyük olaylar da etkili olur. Bunlar ortak sevinçlerimiz ya da depresyon, ekonomik krizler gibi felaketler de olabilir. Gerçek hayatın beklenmedik sevinçleri ya da felaketleri de zihniyetleri değiştirir. Özelimizde olduğu gibi toplum içinde de düşüncelerimiz hayatın gerçek koşulları tarafından da şekillenir. Liderler, bu "gerçek hayat olaylarını" kendi vizyonlarını anlatmak için bir kaldıraç olarak kullanmalıdırlar.

Liderin hitap ettiği kitleyle aynı dalga boyutunda olabilmesi gerekir. Vatandaşlar kendileriyle "aynı frekansta" olan liderlerle bağ kurarlar. Duygusal bağ kurmadan bir kişiyi bile ikna etmek mümkün değildir. Tarih boyunca bazı liderler toplumun algısında, inançlarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma başarısını gösterdiler. Mahatma Gandhi böyle bir liderdir. Gandhi şiddete şiddetle, silaha silahla karşılık vermediği; düşmanlığı sevgiyle; saldırıyı merhametle karşıladığı için zihniyetleri değiştirebilmiştir. Gandhi'nin düşmanları hiç alışık olmadıkları bu "garip mücadele" karşısında hiçbir şey yapamaz hale geldiler. Gandhi'ye göre şiddete başvurmadan mücadele etmek, cesurların en yüce erdemiydi. (www.temelaksoy.com)

Güney Afrika'da Mandela da Gandhi'nin yoluna benzer bir yol izledi. Gerek Gandhi gerekse Mandela sadece zihniyetleri değiştirmekle kalmadılar, tarihin akışını da değiştirdiler ve başka toplumlara da rol model oldular. Türkiye, Turgut Özal'ın liderliğinde 1980'li yılların başında "Liberal Ekonomi" dönemine girdi ve ekonomi rekabete açıldı. Keşke bu dönem daha iyi yönetilebilse ve bugün herkesin eleştirdiği yozlaşmalar hiç meydana gelmeseydi; ama bütün olumsuzluklara rağmen Özal döneminde Türk ekonomisi dış dünyayla bütünleşmeye başladı ve her yıl güçlenerek bugün dünyanın 17. büyük ekonomisi oldu. Özal Türkiye'nin önünü açtı. Özal verdiği röportajlarda sık sık "*Türkiye'de ne turizm ne imar ne de başka bir konu... En önemli şey zihniyet değişimidir. Biz Türkiye'deki insanların zihniyetini değiştirdik.*" derdi.

Keza "Demir Lady" lakabıyla anılan Margaret Thatcher döneminde de İngiltere'de bir zihniyet devrimi yaşandı. Thatcher dönemi, İngiltere'de büyük bir sosyal ve ekonomik

değişimin yaşandığı yıllar oldu. Siyasi liderleri kahraman yapan onların zihniyetleri değiştirme becerileridir. Liderler savundukları zihniyet değişiminin bizzat temsilcisi olduklarında, Gandhi'nin söylediği gibi “kendileri değişimin kendisi olduklarında” zihniyet değişimini gerçekleştirebilirler.(www.temelaksoy.com)

2.2.İMAJ NEDİR?

İmaj; bir kimsenin kendisine ilişkin olarak başkalarında yaratmak istediği ya da bıraktığı etkidir. İmaj, zihinlerdeki çağrışımlar, hisler, tutumlar ve izlenimler ile bunların olumlu/olumsuz değerlendirmelerinden oluşur; akla gelen özet-resim ya da sembolik anlamdır. Kurumların tüm iletişim faaliyetlerinin bütünlüğünü anlatan kurumsal iletişim, uzun vadeli bir çalışmadır. Hedefi olumlu bir imaj oluşturmak, korumak ya da değiştirmektir. İmaj ise, reklam ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak tanımlanır. İmaj, gerçeğin ‘yaklaşık’ olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel ya da edebiyat ve müzikteki gibi imgesel de olabilir. Bu tanımları biraz daha netleştirirsek, çeşitli kanallardan, reklamlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanılan kültürel iklimden, sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin bir değerlendirmesi diyebiliriz. Günümüzde iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda karşılaştığımız pek çok mesajın her biri bilgilenme sürecimizin yalnızca küçük bir parçasını oluşturur. Bu açıdan imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen kavram olarak tanımlanamaz. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş oluşan imgelerin bütünüdür denebilir. Kuşkusuz, başarılı bir imaj, hem tutarlı hem de belirgin olmalı ve özellikler uyumlu duruma getirilmelidir. (www.notoku.com). Bir ürünün teknik özellikleri ne olursa olsun, sembolik anlamı, teknik özelliklerinin nasıl algılandığını ve rakipleri arasındaki tercihleri etkiler. Sembolik anlam, pek çok unsurdan ve bir nesnenin/ülkenin benzerleriyle ya da rakipleriyle kıyaslanmasından oluşan bir bütündür. Bu unsurlar birbiriyle ilişkili olarak zihinsel bir ağ oluşturur ve birbirlerini etkilerler. Bu zihinsel ağ ya da imaj ölçülebilir. Ve bu ölçümler imajın nasıl değiştirilebileceği hakkında fikir verir.

İnsanlar hayatları boyunca gerek iş yaşamlarında, gerekse sosyal yaşamlarında insanlar üzerinde nasıl bir izlenim bıraktıkları ile ilgilenirler. Çevrelerinde iyi izlenimler bırakabilmek isterler. İş

yaşamında ve sosyal yaşamda iyi bir imaj oluşturabilmek kişilerin başarısını doğrudan etkileyeceği için oldukça önemlidir. İmaj, çeşitli konularda, çeşitli kanallar aracılığıyla elde edilen, bilgi ve verilerin bir arada değerlendirilerek bir izlenim kararı oluşturulmasıdır. İnsan bilgilenme sürecinin bir parçası olarak sonsuz sayıda mesajla karşı karşıyadır ve zaman içinde zihinde oluşan imajlar değerlendirilmektedir. İmaj bir kerelik olmayıp sürekli sahip olunan bir kavramdır ve bireyde birikimlerinin sonucunda oluşmaktadır (Gürüz, 2004).

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde imajın etkinliği hem kurum imajı hem de kişisel imajın bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal görünümün, kurumsal davranış ve tutumların ve kurumsal iletişimin oluşturduğu kurumsal imajdan söz etmek gerekmektedir. Kurumda çalışan kişilerle başlayan halkla ilişkiler - iç halkla ilişkiler (kurum içi halkla ilişkiler) ve dış halkla ilişkiler (kurum dışı halkla ilişkiler) - faaliyetlerinin olumlu etkileri ile kurum imajının yaratılmasına katkıda bulunulması sağlanır. Kurumdan, yöneticilerden ve çalışma ortamından memnunluk duyan iç hedef kitle; birbirlerini, yakın çevrelerini -kurumdan çevreye doğru etkileme zinciri- etkileyerek kurumun gönüllü tanıtımcıları olarak, olumlu bir kurum imajının oluşmasını ve yansıtılmasını sağlarlar. Bu anlamda tutum ve davranışlar, toplumsal etkileşimler, kişilik özellikleri, çevresel etkenler, alışkanlıklar, eğitsel yetenekler ve iletişim becerileri vb. öğeler önemli rol oynamaktadır (Gürüz, 2004). Görüntü oluşturulması çabası, bir kuruluş için fiziksel görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı, kişi için ise dış görünüşüyle verilen mesajlardan kullanılan beden dili, seçilen sözcükler ve içinde bulunulan ortamın nesnelere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir (Peltekoğlu, 1998).

Kurumsal imajın oluşmasında, kurumsal görünüm, davranış ve tutumlar ve kurum çalışanları tarafından kullanılan iletişim yöntem ve becerileri, kurumun rekabet ortamındaki farklılığını ve gücünü ortaya koymaktadır. Kurum kimliğinin oluşturulması için gerçekleştirilmesi gereken; kurum felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim çabalarının tamamı, kurum imajını şekillendiren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişileri giyiminden, konuşmalarına, beden dilini kullanımından yaşam biçimine yansımalarına kadar pek çok nokta imaj adına önemli fikirler vermektedir. Kişinin kendisinin ya da başkalarının zihninde oluşan, bilgilenme, yargılama, tutum ve davranışlar, ilişkiler gibi etkileşimlerle biçimlenen bir imge olan imaj, kişiye dönük anlamda;

1. Öz imaj
2. Algılanan imaj
3. İstenen (ideal) imaj

Tüm bu kişisel imajların dışında bir de “kişisel gerçeğimiz” bulunmaktadır. Gerçeğimiz bazen öz imajımıza, bazen algılanan imajımıza, bazen de ideal imajımıza daha yakındır. Kişisel tutarlılığın ölçüsü, kişisel imajın kişisel gerçeğe yakınlık ve uygunluk derecesidir (Çakır, 2003).

Öz imaj, kendimizi nasıl gördüğümüzü, algılanan imaj başkalarının bizi nasıl gördüğünü, ideal imaj da nasıl görmek ve görünmek istediğimizi ifade etmektedir. Kişisel imajın sayılan tüm boyutları (öz imaj, algılanan imaj, istenilen imaj) birbirine yakınlık durumuna göre özgüveni artırıcı bir rol oynamaktadır. Sosyal yaşamda ve profesyonel yaşamdaki karakter yansımalarımız, tutum ve davranışlarımız, oluşturduğumuz sevgi, saygı, etki gücümüz, bizi çevremize, çevremizi de bize yakınlaştırır veya uzaklaştıran faktörler olarak algılanmaktadır. Görünüş, beden dili, duruş, iletişim tarzı gibi öğeler, hakkımızda olumlu ya da olumsuz fikir edinilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Gürüz, 2004).

Kişisel imajın oluşturulmasında etken olan öğeler;

Görüntü

Sözlü iletişim (Konuşma ve ses kullanımı)

- Sözsüz iletişim (Beden dili, mekân ve zaman kullanımı, giysiler, genel görüntü, renkler, çevre ve aksesuarlar)
- Diğer iletişim özellikleri (yazma, sunum, dinleme)
- Karakter (karizma, özgüven, özsaygı)
- Yeterlilikler (Birikim, potansiyel, kişisel gelişim, deneyim, göze çarparlık),
- Davranış ve tavırlar. Görüntümüzden konuşmamıza kadar uzanan geniş bir yelpazede değerlendirilebilen özellikler olarak sıralanabilir (Çakır, 2003).

İmaj faktörü, insanları neyin itibarlı kıldığı, neyin motive ettiği ve kendilerini algılayış biçimleri nedeniyle profesyonel anlamda etkili olmalarını neyin önlediği konularını kapsamaktadır. İmaj

bir reklam biçiminde düşünüldüğünde, dış reklamınız (beceri, yeterlilikler, görüntü, duruş, giyim vb.) ile iç reklamınızı (kişiliğiniz, tutumlarınız vb.) yapmaktadır. Diğer bir deyişle kişisel imaj, yönetim tarzı ve görünüş bir kurumda ne ölçüde ve ne kadar iyi bir şekilde ilerleyebileceğimizi görünür kılmaktadır (Sampson, 1995). Aynı zamanda kurumlar da imajları ile bireylere kendilerini kişilere tanıtmakta ve kişilerin zihinlerinde farklı şekillerde anlam bulmaktadır. Kurumlar da kendilerini kişilere tanıtırken öncelikle dış reklam unsuru olarak görüntüsü, logosu, yerleşimi, işleyiş şekli ile bilgiler vermekte diğer bir ifadeyle zihinde bir yer edinmekte, daha sonra da çalışanları yani çalışanlara ilettiği kurum kültürü ile şekillenen kişisel imajları ile iç reklamını yapmaktadır. Başarılı bir imajın temeli, insanların kendileri ile ilgili olumlu bir imaja sahip olmasıdır. Kişilerin kendilerini nasıl algıladıkları, dışarıya yaydıkları imaj açısından başkalarına elle tutulan bir dışsal ambalaj kadar önemlidir. (Linkemer, 1993).

2.2.2. KURUMSAL İMAJ

Kurumsal imaj, kişisel ve örgütsel çevreden etkilendiği için, imaj algısının oluşmasında birçok etken bulunmaktadır (Kazoleas, Kim ve Moffit, 2001). Bu nedenle kurumsal imajın oluşumu oldukça karmaşık bir süreç olarak kabul edilmektedir (Gray ve Balmer, 1998; Kazoleas, Kim ve Moffit, 2001). Kurumsal imajın imaj oluşumunda iletişim kaynakları, terminoloji, marka oluşturma, logo ve amblemler, medya ve müşterilerle ilişkiler, bina mimarisi gibi etmenler etkili olmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin ve örgüt üyelerinin müşterilerle ilişkileri, özellikle yöneticilerin yaptıkları ve söyledikleri örgüt imajını doğrudan etkilemektedir (Hatch ve Schultz, 1997). İsim, logo, reklam ve halkla ilişkiler gibi etkili iletişim sistemi ile güçlü bir imaj yaratılabilir (Gray ve Balmer, 1998).

Bir örgütün donanımı, tutumu, iletişim biçimi örgütün imajını etkilemektedir. Örgütlerin gelecekteki imaj yapısı, örgüt yönetimi, iş görenler ve örgüt dışı izleyicilerinin etkileşimlerinin kombinasyonu ile şekillenmektedir (Amon, 2004). Yetenekli insanları örgüte çekme, geliştirme ve elinde tutma becerisi olan örgütlerin imajında bir artma gözlenmiştir. Ayrıca toplumsal ve çevresel sorumluluk, finansal güvenilirlik, yenilikçilik, pazarlama, iletişim, yönetim, ürün ve hizmet kalitesi gibi değişkenler de örgütsel imajın oluşmasında önemli etkiye sahiptir (Lemlink, Schuijf ve Streukens, 2003). Kurumsal imaj oluşurken, tüm kurum kimliği oluşumunun etkisi

dikkate alınmalıdır, çünkü kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim çabalarının tümünün neticesinde oluşan kimlik, kurumsal imajı şekillendirmektedir. İmaj, bir kurumun başarısı için önemli bir etkidir, ancak doğru kullanılmaz ve yönetilmezse geriye dönüşü çok zor olan bir etken olmaktadır. Olumlu imaj oluşturma çabası, uzun vadeli bir girişimdir ve bu girişimin ürünün kalitesi, hizmet, iletişim ve halkla ilişkiler. Kurum kimliği öğelerinde gelişme kaydedilmeden başarıya ulaşması çok zordur.

2.2.3. SİYASİ PARTİLER, LİDERLER ve İMAJ YÖNETİMİ

Dış görünüm ve imaj politik kampanyaların önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Çünkü siyasi adaylar ne derlerse desinler, kendilerine ait bazı özellikleri, onların istekleri dışında görüntülerle aktarılmaktadır. Sanıldığından daha aktif olan, eleştirel düşünceye sahip özgür vatandaşlar da, bu görüntüleri algılayarak kafalarından kendi fikirlerini oluşturmaktadır (Wolton, 1992).

Bu bağlamda son dönemlerin en çarpıcı örneği Genç Parti'nin 3 Kasım 2002 Genel Seçimlerinde yürüttüğü politik kampanya ve seçmen nezdinde oluşturulmaya çalışılan Cem Uzan imajıdır. Öyle ki, girdiği ilk kez seçimde % 7 gibi beklenmedik bir oy oranına ulaşan Genç Parti'nin seçim kampanyası tamamen "lider odaklı olup, Cem Uzan'ın hemen alınıp tüketilmeye yönelik bir ürün olarak tasarlanması" (Bora, 2002) dikkat çekicidir. Türk siyasi hayatında ilk olarak Turgut Özal ile başlayan bu süreç Cem Uzan ile daha da ön plana çıkmış, konunun bir araştırma kapsamında tartışılmasını ve bilimsel verilerin ortaya konulmasını gerekli kılmıştır.

Türkiye'de son dönemlerde oldukça sık tartışılan ve daha çok dış görünüme yönelik olarak kavramlaştırılan imaj, "gerçekliği temsil etmek yerine, hedef kitleye cazip gelmek üzere yaratılmış bir imalat ya da kamusal izlenim" (Mutlu, 1998) anlamında kullanılmaktadır. İmaj, reklâmlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanan kültürel iklimden var olan önyargılara kadar çeşitli kanallardan elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilip, yorumlanmasıyla oluşmaktadır (Tolungüç, 2000). Bu

haliyle imaj, duyu organlarıyla doğrudan nesnelere alınan sinyallerle, zihinlerde oluşan görüntülerden yani algı olayından ayrılmaktadır (Küçük Kurt, 1988). Robins' e (1999) göre etki bakımından insanları baştan çıkarabilen imajlar, aynı zamanda kuşku da uyandırabilmektedir. Konumuz açısından değerlendirildiğinde siyasal anlamda imaj ise; “siyasal adayın kişisel ve profesyonel niteliklerinin algılanmasının toplamı” (Garramone, 1983) olarak tanımlanmaktadır.

Siyasal imajın dünyada bir yerlerde var olan bir varlık olmadığını belirten Bennett (2000) ise imajı; “siyasal iletilerin imalı simgeselliği tarafından biçimlendirilen bir ürün olduğunu vurgulamaktadır. Bu anlamda bir imajın simgesel ögesi öylesine basitçe, soyut ve ayrıntılardan uzaktır ki; seçmenler için ona anlam kazandıracak tek yol, kendi, yorum ve ilgilerini eklemektir. Yani siyasal imaj, kısmen sembolik imaya, kısmen de o imaya cevap veren seçmenlerin sahip oldukları his ve tahminlere bağlı bir izlenim olarak belirmektedir”.

Profesyonellerce yürütülen bir politik kampanyada, imaj danışmanları, politik kadroları ve temsil ettikleri parti örgütlerini, çeşitli imaj teknikleriyle seçmenlere pazarlamakta (Oktay, 2002); onlar adına yürüttükleri itibar artırıcı imaj çalışmalarlarıyla halk nezdindeki kimliklerini olumlu yönde güçlendirmek için mücadele etmektedirler.

Bennett'e (2000) göre başarılı politik imaj oluşturmada üç öge önemli rol oynamaktadır. Bunları sıralayacak olursak:

1. Seçmenler için, vurgulanan konu hakkında düşünürken kullanılmak üzere basit bir tema veya mesaj hazırlamak gerekmektedir.
2. Diğer partilerin ya da adayların mesajlarından daha dikkat çekici ve çarpıcı olacak şekilde kampanya mesajlarını tasarlamak ve bütün iletişim kanallarına yaymak.
3. Kampanya mesajının, seçmenler tarafından güvenilir şekilde algılanmasını sağlamak.

Adayların, siyasal parti bağlantılarının ve gündem konularıyla ilgili konularının ötesinde dış görünümü ile kişisel imajının seçmen tercihlerini önemli ölçüde etkilediği göz önünde tutulduğunda (Rosenberg ve McCafferty, 1987); siyasal imaj oluşturmada önemli bir unsur da “Beden Dili”dir. Bu unsur, karşı karşıya gelen insanlar arasında ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan faktörler; karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere, kişinin taşıdığı aksesuarlardan içinde bulunduğu fiziksel ortamın nesnelere kadar, geniş bir dağılım göstermektedir (Baltaş & Baltaş, 2000; Dinçer, 2002). Yani siyasal adayın dış görünüşü, yarattığı izlenim gibi bütün bu faktörlerin bileşkesi siyasal aday hakkında seçmen algılayışlarında bir yer bulmakta (Sennett, 2002) ve siyasal aday söz konusu çerçeve içinde yorumlanmaktadır.

Bu bağlamda beden dili, çoğu zaman daha açıklayıcı ve bilgi vericidir. Ancak Jamieson’un (1996) da belirttiği gibi, “anlık yüz ifadeleri, ses tonu, konuşmacının kontrolünden çıkabilir ve söylenenlerle çelişebilir”. İşte politik kampanyalarda siyasal aday bu konulara dikkat etmelidir. Çünkü Görgün’e (2002) göre politik kampanyalar için ülkeyi karış karış gezen, medyada boy gösteren politikacılar, kitlelerin uzun süreli ilgililerini çekebilmenin yolunun anlattıklarında değil, tavırlarında olduğunu keşfetmişlerdir.

BÖLÜM 3

LİDERLERİN SÖZLÜ İLETİŞİM ve BEDEN DİLİNİ KULLANIMININ İTİBAR ve İMAJ YÖNETİMİNE ETKİSİ

3.1.Liderlik

Lider kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. 1950’lerde artan liderlik araştırmalarıyla birlikte liderlik adına birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Lider, topluma yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir. “Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.”(Stogdill, 1974)

Lider, insanın başkalarından aldığı bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi aklı ile akıllı olabildiğini bilir. Bu nedenle çevresine danışır ancak son kararı hep kendisi verir, şüphesiz tüm sorumluluğu üstüne alır.

Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak olumlu değişim ve sürekli öğrenme ortamları sağlar. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı “karizma” sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar. (www.wikipedia.org)

Liderlik ölçütü bıraktığımız etkidir. Liderlik bir kurum ya da kuruluşun en başında olan kişi değil o kurumda farklılaşan, yaptığı işlerle ön plana çıkan, arkasından diğer insanları çekebilen insanlardır.

Liderlik genelde yöneticilik kavramıyla karıştırılır ve yönetici olan insanlar lider olmayı emir vermek, insanların çalışma tarzlarına hayatlarına müdahale etmek gibi kavramlarla karıştırmaktadır. "Başarılı liderler doğru zamanda, doğru amaçla, doğru hareketi yaparlar- John

C. Maxwell" Maxwell başarılı lideri böyle tanımlıyor ve diyor ki "Liderliğin %99'u bir organizasyonun en tepelerinden değil, orta seviyelerinden gelir" Yani lider olabilmek için o grubun başkanı olmanız gerekmez. Organizasyonun en alt seviyesinde bile olsanız organizasyonu yöneten lider siz olabilirsiniz. Lider olmak için yönetici olmayı beklemek, yaşlandığınızda "evet ben düşünmüştüm bunları ama şans yönetici olamadım" demekten başka bir şey kazandırmaz.

Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Akıl olmazsa güç zalimcedir. Güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Erk ya da güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği demektir. "Güç" ve "yetki" kavramlarının birbiriyle karıştırılmaması gerekir. Yetki, bir makamda bulunmaktan dolayı verilmiş olanak ve ayrıcalıkları belirtir. Güç ise; kişinin kendinden doğar. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişkiye geçtiği andan itibaren ortaya çıkmakta; güç kullanmadaki başarısı bu süreçte karşısındakini ne kadar etkilediğine bağlı olmaktadır (Akt. Yatkın, 2007).Lider doğrudan veya dolaylı olarak diğer bireyleri belli düşüncelere, davranış ve tutumlara yönlendirmeye çalışır. Liderler diğer insanların peşinden gitmek istedikleri bireylerdir. Genelde rollerini kolaylaştıran kendilerine has yetenek, tutum ve özelliklere sahiptirler. (www.rekreasyon.org)

Liderlerin kendilerine has bir takım özellikleri olması gerekir. Liderler insanlara coşku ve heyecan veren aşkın bir vizyona sahip olmalı, stratejik tercihler yapabilmeli, amaca ulaşmayı sağlayacak bir organizasyonu tasarımılayıp, yapılandırabilmelidir. Bu standart süreç başarıları ile seçkinleşmiş hemen bütün liderlerin uygulamalarında gözlenebilmektedir. Ayrıca bu süreç, gurubun, organizasyonun ve sorunların ölçeği ve karmaşıklığından bağımsız durumdadır. Buna göre liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. Bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar. Liderlik, daima bir değişim yaratmayı gerektirdiğinden yönetmenlikten farklı bir olgudur.

Liderler, kendinden emin, sözüne güvenilir, hareketli, ileriye gören ve etrafından haberdardırlar. Liderleri takip eden bireyler de rollerini kolaylaştıracak belli özelliklere sahiptir çünkü lider ve takipçiler arasındaki ilişki takipçiler liderin peşinden gitmek istedikleri sürece başarılı olur. Lideri ve takipçileri bir diğerine bağlayan etki süreci iletişimdir. Lider ve takipçileri arasında kurulan

iletişimin hedefi, özel bir başarıya ulaşabilmektir. Herhangi bir grubun varlığının en önemli kanıtı, üyelerin hedefe ulaşmak için birlikte çalışmaktan zevk almalarıdır.

Birlikte çalışma alma-verme ilişkisidir ve lider süreci harekete geçirendir. Lider ve grup, grup performansı grup üyelerinin bireysel performansının üzerine çıktığı zaman başarılı olarak kabul edilirler. Yönetme insanlarla ilgilidir. İnsanların çözülecek problemleri, farklı değerleri, siyasi görüşleri yanında çalıştıkları yer ve işleri ile ilgili farklı beklentileri vardır. İnsan unsuru bu organizasyonlardaki en önemli sorumluluktur. Her sistem insan üzerine kurulmuştur. Yöneticilerin yönetimle ilgili görev ve sorumlulukları çok çeşitlidir.

Bu görev ve sorumluluklar, yöneticilerin organizasyon içindeki insanlarla olduğu kadar organizasyonun dışındaki insanlarla da sürekli etkileşimini gerektirir. Yöneticiler bu etkileşimler sırasında bu insanlardan kaynaklanan problemlerin çözümünde karar verici rolündedirler. Bu kararlar genelde mantıktan daha çok duygusal ve oldukça siyasidir. Yönetmek, organizasyonun program ve konularının tam olarak işlediğinden emin olmak demektir.

Oysa liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmekle doğrudan ilgisi vardır. İnsanlar yönetilmek değil yönlendirilmek isterler. Eğer birini yönetmek isterseniz, kendinizi yönetin. Bunun yolu da bunu iyi yaparak yönetmeyi bırakmak ve liderlik yapmaya hazırlanmaktan geçmektedir. İşin nasıl yapılacağını bilmek uzmanın, başkalarına nasıl yapacaklarını göstermek öğretmenin, başkalarının başardığından emin olmak yöneticilerin, başkalarını daha iyi çalışmak için esinlendirmek” ise liderin başarısıdır (Maxwell, 1998).

Liderlik ve yöneticilik arasında belirli farklılıklar vardır. Liderler iletişim kurar (Bennis, 1994) “.”Yönetici idare eder; lider yenilik yapar. Yönetici bir kopyadır; lider orijinal. Yönetici sürdürür; lider geliştirir. Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır; lider insanlara odaklanır. Yönetici kontrole bel bağlar; lider güven ilham eder. Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir; lider uzun vadeli perspektife sahiptir. Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; lider neden ve niçin diye. Yöneticinin gözü sonuçtadır, liderin gözü ufuktadır. Yönetici taklit eder; lider yaratır. Yönetici statükoyu (mevcut durum) kabul eder; lider ona meydan okur. Yönetici klasik anlamda iyi bir askerdir; lider kendine özgü bir şahsiyettir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar; liderler doğru işi yaparlar (Bennis, 1993).

“Yönetici bir kuruma liderden daha sıkı bağlıdır. Aslında, liderin bir kurumu bile olmayabilir (Gardner, 1990) “Yönetim önceden kanıtlanmış düzeylerle tutarlı performans düzeylerine ulaşmak için yetke ve etkinin uygulanmasıdır. Liderlik “nasıl olsa” olmayacak şeyin olmasını sağlamaktır (Johnson, 1996). İyi “yönetilen” insanlar, iyi bir liderleri yoksa pekâlâ başarı için gereken çabayı gösterme isteğine sahip olmayabilirler. Büyük liderler sıradan insanlardan olağanüstü sonuçlar alırlar.

Büyük yöneticiler iyi planlanmış, bazen de iyi uygulanmış sonuçlar elde ederler, ama nadiren gerçek liderliğin uyandırdığı tutku ve şevk dolu bağlanmadan kaynaklanan muazzam başarıları ulaşırlar. Liderler mimardır. Yöneticilerse inşaatçı. Her ikisi de gereklidir, ama mimar olmadığında, inşa edilecek özel bir şey olmaz (Mariotti, 1998).

3.2.Liderlik Modelleri

3.2.1.Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri

Bu tip liderlikte de yaklaşım modellerine göre yine otoriter liderlik, serbest bırakıcı liderlik, demokratik liderlik şeklinde farklılaşabilir.

Otoriter Liderlik: Baskılı ve saldırgan bir özelliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri vardır, diğer kişiler itaat eder. Korku tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Tersini kuşku ile karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokritik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokritik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır.

Serbest bırakıcı Liderlik: Serbest bırakıcı liderlik, liderin yönetim görevlerine aldırılmaması ve çalışanlara rehberlik etmemesi olarak tanımlanır. Serbest bırakıcı liderlik, liderin açıkça güç

kullanmaktan kaçınması demektir. Serbest bırakıcı liderlikte belirli bir lider davranışı bulunmamaktadır. Serbest bırakıcı lider, çalışanların işlerine karışmaz. Çalışanlar lidere ihtiyaç duydukları zamanlarda bile, serbest bırakıcı lider işe karışmaktan kaçınır ya da kararalmayı erteler.

Demokratik Liderlik: Astların kendi liderlerini seçmeleri ve her konuda oy kullanmalarını belirtir. Grup tartışması, politikaların belirlenmesi, teknik danışmanlık ve iş şartlarının serbestçe belirlenmesini kapsar. Karar verme sürecine grup üyelerinin katılmasını; liderden destek görmeyi, denkleştirici olmayı, işgücü-merkezli ve müsaade edici olmayı belirtir. (www.egeozelokulder.org.tr)

3.2.2. Nitelikler Liderlik Modeli

Bireyin lider olarak sahip olması gereken özellikler üzerinde durur. Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir: Boy, yakışıklılık, güzel konuşma, ses tonu, zekâ, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb. (www.liderlikokulu.com.tr)

3.2.3. Davranışsal Liderlik Modeli

Bu yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Davranışsal liderlik modellerine göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır. Davranışsal liderlik üzerine yapılan önemli çalışmalar; Ohio State Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetim Skalası Modelidir.

- Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State liderlik çalışmalarında liderlik davranışlarını etkileyen boyutlar araştırılmış ve çalışma sonucunda iki ana davranışın liderlik davranışını etkilediği belirlenmiştir. Bu boyutlar (Daft, 1993);

- Kişiyi dikkate alan yapılar
- İşe ağırlık veren yapılarıdır.

Kişiyi dikkate alan yaklaşımda lider astlarının düşüncelerine ve duygularına saygı gösterir ve astlarıyla arasında karşılıklı güven bağı kurar. Bu anlamda liderin destekleyici olması, iletişimde açıklık, astlarının yükümlülüklerinin farkında olmak gibi özellikler bu gruba girmektedir (Black ve diğerleri, 1991).

İşe ağırlık veren yapıda ise lider görev odaklıdır ve çalışanların iş faaliyetlerini bu amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenler. Astları yönlendirmek, astların rollerini tanımlamak, planlamak, problem çözmek, düşük performansa ilişkin harekete geçmek gibi davranışlar bu alandaki davranışlardır. Kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık veren yapı birbirinden bağımsızdır. Bunun anlamı kişiyi dikkate alma eğilimi yüksek olan bir liderin işe ağırlık veren yapısı düşük olabileceği gibi yüksek de olabilir. Bu çalışmada ortaya konan en önemli sonuç en iyi performansın liderin kişiyi dikkate alan yapının ve işe ağırlık veren yapının birlikte yüksek olması halinde oluşacağını belirlenmesidir.

Yüksek	Yoğun İlgi Düşük YHG	Yoğun İlgi Yüksek YHG
Bireye İlgi	Az İlgi Düşük YHG	Az İlgi Yüksek YHG
Az	Düşük	Yüksek
Yapıyı Harekete Geçirme (YHG)		

Kaynak: www.cozum.net

- Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Çalışmaları ise verimli ve verimli olmayan yöneticilerin davranışlarının karşılaştırılması üzerine kurulmuştur. En verimli yöneticiler, yüksek performans odaklı takım kurmak için astlarının ihtiyaçları üzerine odaklanan yöneticilerdir. Çalışmada lider davranışları iki liderlik türü altında toplanmıştır (Daft, 1993):

- Kişiyeye yönelik liderler, astlarına destekleyen davranışlar ortaya koyar ve yüksek performans amaçlarını gerçekleştirirler.
- İşe yönelik liderler ise çalışan ihtiyaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, maliyetlerin düşürülmesi, üretim verimliliğinin sağlanması gibi konularla ilgilendirler.

- Blake ve Mouton Liderlik Izgarası Modeli

Yöneticilerin davranış biçimlerini açıklamak üzere geliştirilen modellerden biri de Blake ve Mouton'a ait "Liderlik Izgarası" modelidir. Bu modeldeki iki boyut; kişilere ilgili olma ve üretime ilgili olma açısından beş farklı liderlik biçimi tanımlanmıştır (Daft, 1993).

Takım yönetimi, örgüt üyelerinin görevleri birlikte tamamlamaları sebebiyle en verimli yönetimdir. Şehir kulübü yönetimi, asıl önemin işin çıktıklarından çok insana verilmesi durumunda ortaya çıkar. Otoriteye uyan yönetim, faaliyetlerdeki verimliliğin ön plana çıktığı durumlarda, orta yolcu yönetim hem insanların hem de üretimin orta derecede önem kazandığı

durumda ortaya çıkar. Yöneticilerin hem kişilerarası ilişkilere hem de işin tamamlanmasına yönelik en az çabayı göstermeleri durumunda ise cılız yönetim oluşur (Daft, 1993)

Yüksek	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler						9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma				
	8											
	7											
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatminkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme							
	5											
	4											
	3											
	2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma				
	1											
Düşük		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek	
					Üretim Dönüklük							

Kaynak: www.forumlopedi.com

3.2.4.Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur.

$$\text{Liderlik} = f(\text{izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları})$$

3.3. DİĞER LİDERLİK TÜRLERİ

Yapıcı Yön Veren Lider: Yapıcı yön veren liderlik tarzında birey yasal güçte olduğu gibi bulunduğu konumdan güç alır. Aynı zamanda zorlayıcı güce de dayanmaktadır. Bu liderlik tipi astların davranışlarına yönlendirme, emir, azarlamak ve gözdağı vermek yolu ile etki eder (Pearce ve diğerleri, 2003).

Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderler mevcut durumu analiz edebilir, iddialı amaçlar oluşturabilir ve amacı gerçekleştirecek stratejileri uyarlayabilirler. House'ın karizmatik liderlere ilişkin teorisinde lidere ilişkin davranışlar belirtilmiştir (House, 1992):

- Vizyonlarını açıkça ortaya koyarlar
- İzleyicilerine referans olurlar
- İzleyicilerinde yüksek performans beklediği izlenimi yaratırlar
- Yüksek performans beklentilerini sağlayacak güven oluşmasını isterler
- Çalışanlarda vizyonun gerçekleştirilmesine ilişkin bilinci artırırlar.

Mustafa Kemal Atatürk, Mahatma Gandhi, George Washington, Winston Churchill, General De Gaulle, Napolion Bonaparte, Bill Gates, Henry Ford, Prens Diana gibi kişiler Karizmatik Lider olarak kabul edilmektedirler. Max Weber'e göre Karizmatik Liderlerin sahip olması gereken yetenekleri şöyle ifade edebiliriz

- 1- Duygusallık,
- 2- Kararlılık,
- 3- Girişimcilik,
- 4- Güven,
- 5- Riski göze alabilme,
- 6- İnançlara bağlılık,
- 7- Mükemmellik

Weber'e göre önemli olan liderin yukarıdaki özelliklere gerçekten sahip olup olmaması değil, halkın bundan ne anladığıdır. (Weber, 1966) Conger Karizmatik Liderliğin aşamalarını şöyle açıklamıştır;

- 1- Liderin; değişim ve gelişim için ihtiyaçlar ile fırsatları tanıması, bu ihtiyaçları karşılamak için ilişkilendirici bir vizyonla çözüm üretmesi aşaması,

- 2- Liderin bu vizyonu; insanlara veya örgüte duyurması, iletmesi, sözlü olarak anlatması, kabul edilmeyen yönleri açıklaması aşaması,
- 3- Liderin; vizyon için güveni yapılandırması aşaması,
- 4- Liderin, güdüleme, modelleme, örnekleme, yol göstericiliği yöntemleriyle halka veya örgüt çalışanlarına yardımcı olma aşaması. (Conger, 1986)

Katılımcı Liderlik: Bu tip liderlerin en temel özelliği katılımcılığı ve yetki devrini teşvik etmesidir. Daha etkin olarak sürdürülmesi için koçluk, takım yönetimi, çatışma yönetimi gibi diğer lider davranış tipleri ile de birleştirilmelidir (Yukl, 1999).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü lider işbirlikçilerini etkileyerek ve motive ederek onları liderin vizyonuyla paralel hale getirir (Cardona, 2000). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin yaptıkları hatalara tolerans gösterirler. Problem çözümüne izleyicileri katarlar ve yeni fikirlere açıktırlar. (Smith ve Diğerleri, 2004).

Hizmetkâr Lider: Henüz literatürde yeni olan bu kavram liderin çevresindekilerce bir hizmetkâr olarak görüldüğü görüşüne dayanır. Hizmetkâr sağladığı kaynaklar ve destek ile grup içinde odak noktada olmayan bir görev üstlenir. Hizmetkâra ait sürekli davranışlar yolu ile bu bireyler grubun yaşamasında esas rolü oynarlar ve liderlik pozisyonuna itilirler (Smith ve Diğerleri, 2004).

Siyasi Lider: Siyaset ve siyasi partiler aracılığıyla ülkeyi yöneten veya yönetmeye aday olan liderlere Siyasi liderler denir. Siyasi Liderlerin hedef kitlesi toplumun bir bölümü değil tümü olmalıdır. İdeal bir siyasi Lider herkesi kucaklar; her kese adil, dürüst, şefkatli ve merhametli davranır. Siyasi Lider bir toplumun önderidir.

ABD' nin kurucusu George Washington'a göre bir siyasi liderin uyması gereken kurallardan bazıları şunlardır;

- 1- Konuştuğunuz zaman, kısa, açık ve kapsayıcı konuşun,

- 2- Amirlerinizle tartışmayın, fikirlerinizi tevazu içinde anlatın,
- 3- Elemanınız elinden geleni yapıyorsa, başarısızlık halinde onu suçlamayın,
- 4- Birini eleştirmeniz gerekiyorsa, bunu dikkatli bir şekilde yapın,
- 5- Amiriniz size kızdıysa ve suçunuz yok ise, bunu kendisine daha sonra anlatın,
- 6- Başkalarının önem verdiği şeyleri alaya almayın,
- 7- Başkalarını eleştiriyorsanız, aynı kusurun sizde de olmamasına dikkat edin,
- 8- Başkalarının hakkındaki dedikodulara hemen inanmayın,
- 9- İyilerle dost olun, kötülerle dost olmayın,
- 10- Yaptığınız şeyleri her zaman akıl denetiminden geçirin,
- 11- Emrinizde olanların yanında asla kuralları çiğnemeyin,
- 12- Yaptıklarınızla fazla öğünmeyin,
- 13- Emir verirken insanları incitmeyin,
- 14- İnsanların arkasından kötü konuşmayın,
- 15- İstenmediğiniz yerlere gitmeyin,
- 16- İnsanlardan istek gelmeden öğüt vermeyin,
- 17- Emrinizde çalışanlar anlaşmazlığa düşerse taraf tutmayın önemli konularda çoğunluğun safında yer alın,
- 18- İnsanları birbirleriyle karşılaştırmayın,
- 19- Doğru olduğunu bilmediğiniz bir konuda konuşmakta acele etmeyin,
- 20- Sırlara önem verin, başkalarının işlerini fazla merak etmeyin,
- 21- Bitiremeyeceğiniz işlere başlamayın,
- 22- Bir şey vaat ederseniz onu yapın.

Tüm liderlerde olması gerektiği gibi siyasi liderlerde de var olması gereken bir takım özellikler vardır. Buna göre siyasi liderler;

- “ 1- Siyasal ve sosyal yetenekleri gelişmiştir,
- 2- Siyasal ve sosyal zekâya sahiptirler,

- 3- İkna kabiliyetine sahiptirler,
- 4- Belli ideallere sahiptirler,
- 5- Hitabet yetenekleri vardır,
- 6- Beceri ve hüner sahibidirler.” (Özel, 1998)

3.4. SİYASİ LİDER ve LİDER OLİGARŞİSİ

Lider oligarşisi kavramı, siyasal partilerde alınan tüm kararlarda parti başkanının tek söz sahibi olmasıdır. Başka bir ifadeyle lider eksenli bir siyasal yapıda karar süreçlerinin neredeyse tamamında liderin egemen güç olarak baskın çıktığı yapı lider oligarşisi olarak karşımıza çıkmaktadır. (Aktan, 2006; Dikker, 2007). Bir siyasal parti örgütlenmesinde hiyerarşik yapılanma lider ve çevresinin tartışılmaz üstünlüğüne ve sürekliliğine yol açıyorsa oligarşik bir yapılanmadan söz etmek mümkündür. (Atabek, 2000) Siyasal partiler içerisinde yer alan oligarşik eğilimlerin kaynağını genellikle liderler oluşturmakta, siyasal partilerin üzerinde bulunan baskılar öncelikle liderlerden gelmektedir. (Tuncay, 2000). Günümüzde parti liderleri ve liderlerin belirlediği azınlıklar, kongreleri kontrol altına almaya çalışmakta, istedikleri ekipleri iş başına getirmekte, parti yönetim ve karar organlarına kolayca hâkim olabilmekte ve netice de, muhalefet edilemez bir hale gelmektedirler. (Yanık, 2002). Hiç Şüphesiz söz konusu durum parti içi demokrasiye aykırıdır. Ancak fiili durum bundan ibarettir. Söz konusu durumun önüne geçilebilmesi amacıyla, parti içindeki tüm liderlerin, son derece uyumlu ve kapsamlı çalışmaları, partide adam kayırmacılık yapmadan, bütün farklı fikirlere açık ve kuracakları diyaloglar ile dirayetli bir yönetim sergilemeleri (Tuncay, 2000), ayrıca atacakları tüm adımlarda parti tabanının istek ve taleplerine değer vererek, tabanın beklentilerine uygun faaliyette bulunmaları gerekmektedir.

Bir toplumdaki çatışan ve menfaatleri bulunan kişi, grup ve sınıfları bir arada tutabilmek, bir siyasal sistemin birinci fonksiyonudur. (Kongar, 1983, Akt. Arklan, 2004). Siyasal sistemin söz konusu fonksiyonu yerine getirmesindeki temel araç siyasal partilerdir. Siyasal partiler olmadan bir toplumdaki farklı ve çatışan menfaatler temsil edilemez. Bu doğrultuda Öz'e göre, siyasal partiler belli bir programa ve devamlılık arz eden bir örgüte askeri düzeyde de sahip olsa da halkın desteğini alarak devlet mekanizmasının yönetimi ele geçirmeye ya da bunu sürdürmeye devam

eden kuruluşlardır (Öz, 1996 Akt. Arklan, 2004). Bir siyasal lider her şeyden önce içinde yaşadığı toplumu her şeyden önce çok iyi tanımalı, toplumun gerçek taleplerini bilmeli, kendini bu taleplerin sunucusu olarak tanıtmalı ve toplumun karşısında sürekli yenilemeli ve güven vermelidir (Erzen, 2008).

Siyasi partilerin geniş halk kitlelerinin eğilimlerini ve ihtiyaçlarını dile getirebilmeleri için, iç düzenlerinin demokratik olması gerekir. Günümüzün parlamenter demokrasilerinde gerek yasama organına gerekse yürütme organına iktidarda olan parti veya partiler hâkim olmaktadır. Bu durum parlamenter sistemlerdeki yumuşak kuvvetler ayrılığı ilkesinin doğal bir sonucudur. Bu sistemde iktidar partisinin lider kadrosu parti disiplini dolayısıyla yasama organı üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak, bu durum yürütme ve yasama organının eğilimlerinin keyfi olarak belirlendiği anlamına da gelmez. Bu sistem içerisinde siyasi parti kararlarının demokratik bir şekilde aşağıdan yukarıya doğru alınması demokrasinin sağlıklı işleyişinin başlıca şartları arasında yer almaktadır. İktidarda otoriter bir partinin bulunması halinde devlet iradesi yukarıdan aşağıya doğru oluşmakta ve demokrasinin en önemli ilkesi zedelenmektedir. Vatandaşların yalnızca seçimler yoluyla değil, parti içindeki aktif rolüyle de yönetime katılması son derece önemlidir. (Batum, İnceoğlu, Tokuzlu, Öztezel, 2006). Partilerde yukarıdan aşağıya örgütlenme modeli sonuçta en yukarıda bulunan ve bütün yetkileri kendi doğal hakkı sayan bir yöneticiler kadrosu ortaya çıkarmaktadır. Liderler, partinin tek seçicisi durumuna gelmektedirler. Liderin bu üstünlüğü özellikle seçim dönemlerinde aday belirleme sürecinde belirginleşmektedir.

3.5. LİDERLİKTE KADIN – ERKEK FARKI

İngiltere'deki The Industrial Society adlı kuruluş 1996'da liderlikle ilgili bir araştırma yaptı. Liderlerle birlikte çalışan kişilerden liderlerini tanımlamalarını istedi. Araştırmanın sonucu 1998'de "Özgürleştirici Liderlik Modeli" başlığı altında yayınlandı. Modelde 38 liderlik davranışı yer alıyordu. Araştırmada İngiliz liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirebileceği bir "liderlik profili paketi" de vardı. Liz Cook ve Brian Rothwel adlı iki yönetim danışmanı bu profillerden ilk bin tanesini analiz ederek bir cinsiyet dağılımı ortaya çıkardı. Tam otuz sekiz liderlik davranışı altı başlık altında toplandı. Bunlar:

- 1.Özgürleştirici
- 2.Cesaretlendirici
- 3.Sonuç alıcı
- 4.Geliştirici
- 5.Örnekoluşturucu
- 6.Güven verici

Cook ve Rothwel, 750 erkek ve 250 kadın lider üzerinde bu altı kategoride, 38 davranışı analiz etti. Kadın ve erkek liderleri karşılaştırdı. 38 etmenin tümünde kadın liderler, erkek meslektaşlarını yüzde beş geçmişti. Kadınlar 38 etmenden 37'sinde erkeklerden daha iyi sonuç almıştı. Yalnızca "bir kriz sırasında soğukkanlılığını koruma" etmeninde erkekler kadınları geçmişti. (hürriyet gazetesi 01.03.2009)

3.6. Liderler ve Beden Dili

Prens Charles'ın ellerini arkada birleştirerek kendine güvenen, güçlü bir kişi profili çizdiği ünlü duruşu vardır. Bu, yıllardır sunum eğitmenlerinin önerdikleri davranış kalıpları arasında yer alır, 'Prens Charles duruşu' diye anılan bu duruş, hep bir kudret ve güven işareti olarak algılanırdı. İngiliz tahtının mirasçısı böyle bir adamın duruşu da güç için iyi bir model olmalıydı. Ne var ki araştırmaların gösterdiğine göre pek çok kişi böyle duran bir insanın güven ve emniyet hissi vermediğini düşünüyor. Ellerin ne yaptığını göremediğimiz zaman içimizde şüphe kıvılcımları oluşmaya başlıyor. Bu nedenle güven yaratmak isteyen liderlere ellerini kamufle etmemeleri, onları insanların görebileceği şekilde tutmaları öneriliyor. Bill Clinton'un Monika olayıyla ilgili açıklama yaparken ellerini saklamaya çalıştığı, birbirine kenetleyip aşağıda tuttuğu gözlenmiş ve bu nedenle uzmanlarca doğru söylemediği düşünülmüş. Dakikada ortalama 32–33 kez gözlerini kırpması da tedirgin, kaygılı olduğuna işaret ederken, söylediklerinin pek de ipe sapa gelir cinsten olmadığı kanısını yaratmıştır.

California Üniversitesi psikoloji profesörü Paul Ekman'a göre dinleyicilerle göz kontağı kurabilen, onlara içten bakışlar sunan her lidere pek itibar etmemek gerekiyor. Ya da karşınızdaki

gözlerini sizden kaçırıyorsa, bu, yaygın kanının aksine onun bir yalancı olduğu anlamına gelmiyor her zaman. Gerginlik, sinirlilik, utanma, sıkılma anlarında gözlerin hareketlerine pek güvenmemek gerek; çünkü bu durumda gözleriniz, kontrolünüz dışında dört bir tarafı arşınlayabiliyor ve dolayısıyla belli bir noktaya kilitleyemiyorsunuz onları. Bunun yanı sıra bazı kişiler oldukça samimi görünen, aslında hiç de öyle olmayan göz teması kurabilmede ustalar. Prof. Paul Ekman bu kişilere 'patolojik yalancılar' adını veriyor. Bu nedenle gözünüzün içine samimi bir ifadeyle bakan her lideri, seçim sonuçlarında vaatlerini tastamam yerine getirecek ideal lider olarak görme yanlılığına düşebilirsiniz (www.liderlikokulu.com.tr)

Dakikada 125–225 sözcük kullanarak konuşan kişilerin belli bir süre sonra güvenilmez olarak algılandığı, söylediklerinin inandırıcı bulunmadığı ve ciddiyetle dinlenmedikleri gözlenmiş. Ancak gerçek, sanılanın tam aksidir. Konuşmanız uzun aralıklar ve susuşlarla sekteye uğruyorsa, bu durum ortada dönen dolapların varlığı için daha güvenilir bir alamet olabiliyor. Lider bir soruyu yanıtlarken duraksıyor, kekeliyor, konuşma sırasında harf ya da sözcük tekrarlarına gidiyorsa, açık etmek istemediği bir gerçeğin üstünü örtmeye çalışıyor veya bir yalan hazırlığı içine giriyor olabilir. Temposunu yitiren ve cümlelerin sonuna gelinceye dek başını unutturan bir konuşma, liderin inandırıcılığına sekte vurabiliyor ve söylenenlerin takip edilmesini engelleyebiliyor. Aynı kelimelerin aceleci, ne istediğini bilmeyen, kararsız bir vücut dili eşliğinde tekrar edilmesi de söylenenlerin yalan sanısı uyandırmasına meydan veriyor.

3.6.1.Liderlerin Vücutları Ne Demek İstiyor?

Ahmet Necdet Sezer: Yavaş yavaş ve sakin konuşması, cumhurbaşkanının oturmuş bir kendine güvene ve rahatlığa sahip olduğuna işaret ediyor. Pek gülümsememesi, gülerken de dişlerini göstermekte kaçınması içe dönük, ser verip sır vermeyen bir karakterin göstergesi. Resmi giyim tarzı, hukukçu kimliğinin verdiği disiplinle bütünleşiyordu.

George W. Bush: Fır fır dönen gözler, kancalı, eğri bir gülüş, genel olarak göze çarpan sükûnet ve sakinlikten mahrumiyet ABD Başkanı George Bush'un pek de başkan gibi durmadığı izlenimini uyandırdığını düşündürmektedir. Pek çok kişiye göre George Bush'un yüz ifadesi bir

çizgi film karakterini andırıyor. Çok çabuk sinirlenmesi, karşısındakini her an yumruklayabilirmiş hissi veriyor insanlara. Gergin olduğunun en önemli işareti de dudaklarının yanını ısırma başlamasıdır. Karşısındakini dinlemekte zorlanması, kaçamak yanıtlar vermesi, savunma halinde bulunması, omuzlarını yükselterek konuşması, kendisine söylenen şeye bozulduğunda lafi gevelemesi ve dilinin dolanması, gözlerini kırıştırmaya başlaması ve sesinin inlemeli bir hal alması kendisiyle kolay kolay iletişime geçilemeyen, fikir çatışmalarında çözüme odaklanamayan, müsahahasız, yani pek de lider gibi olmayan bir lider görünümü oluşturuyordu.

Recep Tayyip Erdoğan: Başbakanın göze çarpan davranışlarından biri, konuşurken ellerini görünür şekilde tutması. Kürsünün altına, masanın üzerine koyup kamufle etmek ihtiyacını duymuyor. Eller, eylemlerin simgesel faili olduğu için, ne yaptığınıza ne yapmadığınızı şahit oluyorlar, siz söylemeseniz de onlar fillerinizi tanıdığı durumundalar. Ellerini göze görünür şekilde tutması, Tayyip Erdoğan'a, yaptıklarını saklamak gibi bir kaygısı olmayan, onlardan memnuniyet duyan bir lider imajı veriyor. Halkın önüne zaman zaman spor bir giyim tarzıyla çıkması da rahat, özgüveni yüksek, iletişime açık bir kişi olduğunu gösteriyor.

Deniz Baykal: Sakin ve güler yüzlü bir portre çiziyor Deniz Baykal. Konuşurken sık sık el işaretleri kullanması, anlaşılma isteğini iletiyor. Gülerken dişlerini göstermesi, memnuniyetinin içten olduğuna ve bunu göstermekten kıvanç duyduğuna işarettir. Kürsüye coşkulu şekilde ilerlemesi, spor giyinmesi hayat dolu ve enerjik olduğu fikrinin uyanmasına yol açıyor. Gözlükleri, saçları temiz bir yüz ifadesi sunuyor. (www.siyasaliletisim.org)

Mahatma Ghandi: Hintlilerin ölümsüz lideri Mahatma Gandhi ılımlı, mutedil bir görünüme sahip. Ses tonu da görüntüsüyle örtüşür şekilde yumuşak ve naziktir. Narin ve zayıf vücudu, hassas ve ince düşünce yapısıyla uyum içindedir. Fotoğraflarında onun hep gülen hallerine rastlayışımıza bakılırsa barışçıl kişiliği, asabiyetten uzak oluşu ve insan sevgisi yüzüne de aksetmiştir.

Hitler: Çatık kaşları, emir veren, otoriter konuşması, gergin yüz hatları, konuşurken el ve kollarını direktif verircesine savurması, gözü dönmüştüğü, "Ben en doğrusunu biliyorum!" diyen tavrı Hitler'in diktatör kişiliğiyle büyük bir uyum içindedir. Vücudunu ve başını dik tutuşu,

dudaklarının keskin ve sert bir çizgi halini alışı, kendini beğenmiş, kibirli bir güvenin göstergesidir. (www.internethaber.com)

3.6.2.Beden Dili Örnekleri



Burada Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün işaret parmağı NATO Genel Sekreteri Anders Fogh Rasmussen'e yönelmiş durumda. Bu Abdullah Gül'ün otoritesini ve kararlılığını gösteriyor. Muhtemelen Abdullah Gül kendisinin çok hassas olduğu ve sinirlendiği bir konuda konuşuyor. Otoritesi bizden yüksek olanların yanında işaret parmağımızı bu şekilde yapamayız. Rasmussen de söylenenleri ciddiye aldığını gösteriyor. (www.milliyet.com.tr)



Obama'dan samimi ve dostça bir dokunuş. Eğer Obama elini Gül'ün omzuna koysaydı, tam bir otorite göstergesi olurdu



Almanya Başbakanı Angela Merkel ve Sarkozy çok samimi şekilde sarılıyor. Merkel rahatça elini Sarkozy'nin omzuna koyabiliyor. Sarkozy'nin eli de Merkel'in arkasında. Elini bu şekilde arkasına koymak dostluğun göstergesidir. Sarkozy Merkel'i kendine çekerek bu fotoğrafta daha üstün görünüyor. Kendi alanıma kabul ediyorum seni, mesajı veriyor.



Obama başını öne eğerek ve gözlerini yere dikerek derin bir düşünce veya endişe içinde. Bu şekilde yere bakmak ileriye donuk bir plan yaptığını ya da bir şey düşündüğünü gösteriyor. (www.milliyet.com)



İki elin bu şekilde birbirine dokunarak anlatılması çok hassas bir konuya dikkat çekildiğini gösteriyor. Medvedev'in çok dikkatli dinlediği söylenemez. Çünkü yüzü rahat ve bir düşünme sürecinde değil.



Erdoğan'ın bu hareketi Alman Bild gazetesinin dikkatini çekti. Gazeteye konuşan vücut dili uzmanları "Bu duruşa Güç Elması deniyor. Kişi enerjisini karşısındakine yönelterek onun duygularını kontrol eder" diyor. (www.haberturk.com.tr)



Ak Parti LİDERİ RECEP Tayyip Erdoğan Beden Dili (YAŞ: 57, BOY: 1.83)

— Halka seslenirken avuçlarının içi sürekli açık. İzleyenler, liderin avuç içlerini gördüğünde samimiyet duygusu uyanır. Buna 'avuç içi psikolojisi' denir.

— Erdoğan parmağını çok sık kullanıyor. Rakiplerine sık sık gizli tehdit gönderiyor. Bu hareket kendisine güçlü bir imaj yüklerken hakkında konuştuğu rakibi güçsüz kılar. Bunu bir ebeveynin çocuğunu uyarması gibi de görebiliriz. "Ben ne yaptığımı biliyorum", "Dikkat et kendine", "Bizi kandıramazsın", "Bir daha o hatayı yapmayacaksın" gibi mesajlar yoğun.

— Erdoğan, ikili temaslarda rakipleriyle tokalaşırken üstün el konumunu kullanıyor. Kendi eli, rakibinin elinin üzerinde durduğunda karşı tarafa “Senden üstünüm, güçlüyüm” mesajını veriyor. Kameralar onun elinin üstünü gösterdiği için izleyenlerin beyninin gücü simgeleyen yerlerinde Erdoğan görseli oluşuyor.

— Erdoğan’ın yine sık kullandığı bir beden dili görseli, ‘Her şey kontrolüm altında’ duruşu. Gündemdeki kaygı, terör gibi olumsuz süreçlerde halk kendisini güvende hissetmek ister. Erdoğan kriz durumlarını beden diliyle çok iyi yönetiyor.

— Beden eşleşmesini en iyi kullanan lider: Beden eşleşmesi denilen süreçte, karşınızdaki nasıl oturuyorsa ilk önce onun gibi oturun. Vücutuyla eşleşince karşınızdaki insanı etkilersiniz. İletişimde, eşleşmeden yönetemezsiniz.

— Başbakan’ın halkın zihninde en çok yer eden beden dillerinden biri ise ‘gönlümdesiniz’ hareketi. Sağ eli kalbinin üzerinde halkı selamlama şekli, ‘kalp gözüyle, büyük bir sevgiyle sizi seviyorum’ mesajını veriyor. Bir yandan sert ve güçlü imaj verirken bir yandan da gönül bağına korumaya çalışıyor. (www.dunyabulteni.net)

CHP LİDERİ KEMAL KILIÇDAROĞLU (YAŞ: 63, BOY:1.73)

— Kemal Kılıçdaroğlu omuzlarını doğru kullanamıyor. Omuzların eğik durması yorulmuş imajı yaratıyor. Ama toplum güçlü lider görmek ister.

— Koltukta oturuş şekli misafir havasında. Koltuğa iyice ve dik oturup bacaklarını biraz açması gerekiyor. Böylece bulunduğu yere hâkim olduğunu gösterebilir.

— Vücudunun öne eğilmesi ‘Ben geliyorum’ mesajı veriyor. Kolları daha dik dursa daha etkileyici olabilirdi. Sandalyeyi sevecen, yakın dost tutuşu var. Bu da iyi bir kişi imajı yaratıyor.

— Son zamanlarda çok kullandığı beden dili, parmakla tehdit etme. Sağ el işaret parmağı dikkati bir yere çekmek ve odak üzerinde tehdit oluşturmak için kullanılır. Rakibini küçümserken de bu hareket kullanılır.(www.dunyabulteni.net)

— Ecevit imajını yaratmaya çalışması doğru ve etkili olmadı. İnsanın genetiğinde yenilik arama dürtüsü vardır. Çağa ayak uydurmak, yeni gençliğin nabzını tutmak için modern yaklaşımlar şart. Türk toplumu artık farklılık odaklıdır. Benzerlik odaklı kültürümüz yok olmaya başlamıştır.

— Sık kullandığı selamlama hareketi daha farklı. Birçok insan resmi askeri selamlama gibi yorumlarsa da bana göre ‘Başımın üstünde yeriniz var’ mesajı veriyor. Misafirperver, davetkâr bir selamlama şekli. Samimiyet duygusunu uyandırıyor.

— Avuç içi psikolojisinden bahsetmiştim. Burada da Kılıçdaroğlu, sol elinin avuç içini insanlara göstererek ne kadar temiz, dürüst ve samimi olduğu mesajını vermek istiyor. İnsanlar avuç içlerini gördüğü zaman bilinçaltlarına samimiyet ve dürüstlük duygularını uyandırıyor. — Ama fotoğraftaki beden dili diğerlerinden çok farklıdır. Daha karizmatik, kendinden emin ve güçlü bir imaj çizmiş. Bu beden dilini daha çok kullanmalı.

MHP LİDERİ Devlet Bahçeli (YAŞ: 63, BOY: 1.75)

— Sürekli kullandığı beden dili ‘cezalandıracağım’ tarzında. Hata yapmış çocuğuna bağırarak baba havasında. Çok fazla sert ve egosu yüksek bir imaj çiziyor.

Parmakları bize çok şey anlatıyor. Ağızını kapatan parmaklar, sana söyleyecek birkaç lafım var, yanaklardaki parmaklar hafif gerginliğe ve zorunlu tebessüme işaret ediyor. Sağ el başparmağının yukarıda ve görünür olması mücadeleye hazır mesajı veriyor.

— Hem işaretparmağı hem başparmak kaldırılıyorsa iki mesaj birden veriyor. İşaretparmağıyla tehdit ediyor, başparmağıyla otoritenin kendisinde olduğu imajını veriyor. Mücadeleden korkmayan bir beden diline sahip. (www.dunyabulteni.net)

3.7.1. LİDERLERİN BEDEN DİLİ KULLANMASININ İTİBAR YÖNETİMİNE ETKİSİ

Beden dili özellikle siyasetçilerin sıkça sığındıkları, seçmeni etkilemek için kullandıkları iletişim anahtarlarından biri. Seçim kampanyaları sırasında broşürlerde ya da açık hava reklâmlarında her yerde gülen gözleriyle uzaklarda bir yerlere bakan adaylar çıkar karşımıza. Nedense hep uzaklara bakarlar, takım elbise ve kravatları çok sıradandır. Bazıları da iyi ev erkeği, güvenilir baba, koruyan kollayan erkek imajını verebilmek için karısını, çocuklarını aldığı gibi bir fotoğraf stüdyosunda bulur kendini. Doğum gününde, evlilik yıldönümünde bile elini tutmadığı karısının elini tutar, eteklerinde çocuklarıyla gülümserler seçmene. İşte beni seçerseniz sizi de böyle koruyup kollarım demektedir kısaca. Ancak unuttukları şey her adayın kendi özelliğini ön plana çıkarması gerektiğidir. Sıradan olmadan farklı olabilmek, marjinal olmadan başka olabilmek. Beden dilinde çok kullanılan çıpalama yöntemi vardır. Özal'ın meşhur kalemini tutması, Demirel'in şapkası ve Tansu Çiller'in beyaz fuları gibi. Beden dilinde bir jestinizi ya da bir aksesuarı sloganınız gibi akıllara kazıma yöntemi budur.

Rahmetli Özal ANAP ile ilk kez seçimlere gireceği zaman bu gün de olduğu gibi TRT 'de on dakikalık bir seçim konuşması yapacaktı. Kısa boylu, tıknaz, gözlüklü bu mühendis kamera karşısında konuşmaya başlar. Akıllıdır pek çok projesi vardır. “Sevgili Vatandaşlarım” diyerek başlar konuşmaya. Ancak ikinci cümleden sonra danışmanı “durun efendim “der. Özal konuşurken sürekli kameralara parmağını sallamaktadır ve beden dilinde parmak sallamak tehdit anlamına gelir. Düşünsenize, bir adam size enflasyonu düşüreceğim, refahı artıracam diyor ama bir yandan da sizi parmağıyla tehdit ediyor. Bir , iki ,üç.. Çekimler hep aynı nedenle kesilir ve en sonunda akıllı bir danışman “bir saniye efendim” der ve Özal'ın eline bir kalem verir. “Şimdi devam edin... “ Özal bu kez elinde kalemi sallamaktadır seçmene ancak verdiği mesaj birden değişmiştir. Kalem, eğitimin, kültürün, okumuşluğun, mürekkep yalamışlığın, hesap kitabın simgesidir. İşte o günden sonra kalem Özal'ın simgesi olur ve karikatürlerde bile elinde kalemle resmedilir.(www.gazete54.com)

Liderlik konseptinde, kişisel cazibe unsurunu ön plana alan bu çalışmamla, dünya literatürüne yeni bir kavram kazandırmanın mutluluğu yanında, iş dünyasından siyasete, spordan sanata kadar geniş bir yelpazedeki kişisel ve kurumsal liderlere de yeni bir bakış açısı sunuyorum. Bize bakış sadece fikir ve stratejilerimize bakış değildir. Bunun ötesinde ve üzerinde, tüm liderlik fonksiyonlarımıza giydirilmiş bir kişisel cazibe kaftanı vardır. Elbette bu kaftanın içindeki bedenden çıkan düşünce ve eylemler önemlidir. Ama bütün bunların kişisel cazibe kaftanıyla bütünleştiği icraatlar daha da önemlidir.

26 Eylül 1960 tarihi, siyaset tarihinde bir dönüm noktasıdır. ABD Başkanlık seçimlerinde Senatör John Kennedy ile Başkan Yardımcısı Richard M. Nixon, TV’de karşı karşıya geldiler. Programdan önce Nixon açık farkla önde görünüyordu. Seçimden bir gün önce yapılan bu açık oturumda Kennedy, daha rahat bir beden dili ile daha genç ve enerjik bir görünüm sergilemişti. Fazla terlediğini saklayamayan, düzgün tıraş edilmemiş bir yüzle seçmenlerin karşısına çıkan Nixon ise tedirgindi. Program bitiminde kendisini arayan annesi bile, bir şeylerin ters gittiğini söylüyordu. Konuşmaları radyodan dinleyenler Nixon’a, TV’den izleyenler ise Kennedy’ye oy verdiler. Ve sonuçta kişisel imajın, cazibenin ve dış görünüşün etkisi hafızalara kazınmış oldu. İtalya Başbakanı Sayın Silvio Berlusconi’nin ensesinin çekilmesine sinirlenmesi, kamuoyu nezdindeki kişisel imajının öneminin farkında olduğunu gösteriyor.

Tansu Çiller Başbakan olduğu 1994 yılında Kuşadası’ndaki villasında havuz kenarında güneşlenirken, mayolu haliyle bir paparazzi objektifine yakalanmıştı. Siyah beyaz bir mayo, mayo ile uyumlu geniş bir yastık ve mayo ve yastıkla tam örtüşen bir plaj havlusu. Ayağında zarif bir terlikle uzandığı suyu alınmış havuz dibinde, Çiller’de erotizmin ürkek ceylanvarî bir kaçıışı vardı sanki. Bu feminen kaçış, ürkeklik ve tedirginlik halka çok sevimli geldi. Çünkü hem çok masum, hem de çok etkiliydi. Çiller’in seçimleri kaybetmesindeki en büyük etken, bu feminen ürkekliği hiddetli ve hırçın bir sinirliliğe çevirmesi olarak düşünülmektedir. Demirel’in o uysal, sempatik ve nazlı kızı Çiller’in bu feminen bedene giydirdiği maskülen maçoluk tarzı bizden çok, Teacher’in yıllar boyu İngiliz aristokrasisi ve kraliyet ailesine uygun bir tarzı. İngiltere’de tutulması da bu yüzden çok doğaldı. Şimdi aynı tarz Tony Blair tarafından devam ettiriliyor. Bülent Ecevit’in 28 Eylül 2002’de Başkan Bill Clinton ile Beyaz Saray’da yaptığı görüşmede objektiflere takılan pozun, halkımızı derinden etkilemesinin en önemli nedeni;

görüşmedeki erotizmin bir “sahip ilişkisine” dönmüş görüntüsü vermesidir. Unutulmamalıdır ki, liderlikteki el pençe divan durma, kişisel cazibeyi kaybetme ve beden dilinin yanlış kullanımı seçmenin gözünden asla kaçmaz. Üstelik kişisel imajın zayıf olduğu bir anda objektiflere yakalanıp, sonrasında da değişik kişisel problemler dolayısı ile kamuoyuna fiziksel, bedensel, zihinsel ve kişisel açılardan zayıf bir imaj yansıtılırsa, seçmen nezdindeki karizmanız sarsılmış olur. (www.msxlabs.org)

Liderlikte, yasal ve bürokratik bir etki zinciri vardır. Ama erotik liderlikte duygusal ve kişisel bir etki zinciri vardır. Klasik lider tiplerinde ilişkilerde, daha çok halkla ilişkiler ağır basarken, erotik liderlikte imaj yönetimi, algı yönetimi ve hatta itibar yönetimi merkezdedir. Liderler takımdaşlığı, kurumdaşlığı ön planda tutarken, erotik liderlikte gönüldaşlık ve sevgidaşlık vardır. Son dönemde Recep Tayyip Erdoğan’ın “Türkiyelilik bilincini” kullanması bir gönül adamlığı eseridir. Milliyetçi kavramlarda karizma vardır, ama bu ifadede ince bir aşk vardır. Yöneten ve yönetilen ifadesi yerine, seven ve sevilen ifadesi vardır. Hatta Mevlana’nın “Her ne olursan ol, yine de gel.” sözü vardır. Pasaporttaki tabiiyet yerine, gönüldeki bağlılığı özendiren bir yaklaşımdır.

Davos’ta karizmasını katlayan Başbakan Tayyip Erdoğan, İslam dünyasının ve mazlum halkların da fenomeni hâline geldi. İç siyasi başarılarını dünyaya taşıyan Başbakan diplomaside de yeni aktör olma yolunda hızla ilerliyor. On birkaç yılda dünya liderleri neredeyse baştan aşağı yenilendi. ABD’de Barack Obama, Fransa’da Nikolas Sarkozy, Rusya’da Dimitri Medvedev, Almanya’da Angela Merkel, İngiltere’de Gordon Brown göreve başladı. Bu yüzden ikinci dönemde de yerinde kalan Erdoğan’ın ‘fenomenliğini’ anlayabilmek için hem iç hem de dış politik portresi ile seyrine iyi bakmak gerekiyor. (www.gazete54.com)

Erdoğan’ın diplomasi sahnesine ilk çıkışı kuşkusuz Avrupa Birliği’ne yaptığı kapsamlı gezi ve Irak savaşı öncesi 31 Aralık 2002’de Washington’daki George Bush görüşmesiyle oldu. ABD lideriyle görüşmesi sonrasında ABD-Türkiye-Irak üçgeninde yaşanan diplomatik gelişmeler çok konuşuldu. Belki de 1 Mart tezkeresi Erdoğan’ın diplomasi ile iç siyaset tecrübesini ‘acı kahve’ tadında yudumladığı günlerdi. Doç. Dr. Zeynep Dağı’ya göre, Başbakan Erdoğan’ın diplomasi dilini, ‘bölgesel ve küresel barış talep eden Türkiye’ye endekslemesi, yani ‘merkez ülke yapma

çabası' o günlere dayanıyor. Erdoğan bugün, özellikle son iki senede yürüttüğü ve Amerika'dan Uzak Asya'ya ulaşan mekik diplomasisi sayesinde 'kalıcı barış isteyen bir dünya lideri' pozisyonuna geldi. Doçent Dağı 'kalıcı barış' yaklaşımını önemsiyor; küresel siyasi ve ekonomik krizlerle boğuşan dünyaya hizmet edecek bir misyon ve çoğulcu diplomasiyi kavrayan siyasi aktör olarak Erdoğan'dan yeni dönemde ABD ve Avrupa Birliği'nin (AB) özellikle istifade edeceğine inanıyor. Soğuk Savaş sonrası SSCB'nin 1990'larda dağılmasıyla ortaya çıkan statik hâlin bittiği şu dönemde; Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı sıfatıyla Erdoğan işte bu yeni dili kuruyor. Değişen ve gelişen dünya dış politika yapısının da farkındadır.

3.6.2 LİDERLERİN BEDEN DİLİ KULLANMASININ İMAJ YÖNETİMİNE ETKİSİ

Thomas Meyer (2002) imaj siyasetinden bahsetmekte ve siyasetçilerin birer tiyatrocu gibi rol yaptıklarını belirtmektedir. Meyer'e (2002) göre siyasetçiler olduklarından farklı görünmekte ve halka daha yakın olmak ve onları etkilemek için farklı imaj geliştirmekte, kendilerini bu duruma zorlamaktadır.

Televizyon aracılığıyla yapılan siyasal reklâmcılıkta, geleneksel yetenekler yerlerini iyi görünüm ve etkileyici sunum gibi göze ve kulağa hitap edici yeni niteliklere bıraktıklarından, siyasal sistemin insan kadrosunda da önemli değişiklikler yaratılmıştır. Böylesine bir görevi yerine getirirken, televizyon, artık tartışmak yerine seçme nedeni olabilecek imajlar sunmaktadır. Dolayısıyla, anlamlı görünen tek çaba belirli davranış biçimlerinin imaj yaratmakta kullanımı olmaktadır (Bektaş, 2002).

Örneğin, Burgoon 1974'de söylemin kitle üzerindeki etkisini aktardığı yazısında ABD'de Nixon'ın seçimler sırasında, televizyonda katıldığı herkesin izlediği bir tartışma programında, ekranın arka fonunu açık mavi ve kıyafetini de kontrast oluşturacak şekilde koyu lacivert olmasına dikkat ettiğini hatırlatmaktadır. Güvenilirliği sembolize eden mavi renk, kampanya sürecinde bir imaj stratejisi olarak belirlemiştir. Bu özenli ve doğru stratejisi, onun seçimleri kazanmasına yardımcı olmuştur. Bu renk armonisi onun, doğru, dürüst, güvenilir, içten, samimi algılanmasını desteklemiştir (Ertürk, 2006).

Günümüz dünyasının anlayışları ve tüketimleri imajlara dayanmaktadır. Hayatın her alanında ve her döneminde karşılaşılan bir kavram olan imajın oluşmasında kitle iletişim araçlarının etkisi ile farklı yerlerde yaşayan farklı yapıdaki kitlelere ulaşabilme imkânı doğmuştur. İmajın oluşmasında ve oluşan imajın yönlendirilmesinde etkili olan medyanın kullanımı önem kazanmıştır. Ancak pek çok argümanın bir araya gelmesi ile oluşan imajın, siyasi arenada seçmenler üzerinde ikna edici etkisi salt medya aracılığı ile olmamaktadır. Medyanın imaj oluşturmada ve imajın biçimlenmesinde kullandığı renkler skalası insan zihninde kalıcı olmasını sağlamaktadır. Hedef kitleye bağlı olarak, imajlar hazırlanmakta ve bu başarılı bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Bu siyasi liderler söz konusu olduğunda da aynıdır. Beklentiler ve liderlik tipleri değiştikçe, aynı şekilde imajlar da değişmektedir. Politik söylev aynı zamanda aktör olan liderler yaramaktadır. Türk siyasi tarihinde, liderlerinin imajları mensubu oldukları partilerin imajlarının önüne geçmiş örneklere rastlanmaktadır. Liderleri ile bütünleşen partilerin liderlerinin siyasi arenadan çekilmeleri sonucunda seçmenlerin oylarının kaybına yol açtığı gözlemlenmektedir. Karizmatik liderlik nitelikleri, günümüz toplumu içerisinde çok daha fazla önem kazanmıştır. (www.siyasettehitabet.com.tr)

3.8. Liderlerin Sözlü İletişimi Doğru Kullanmasının İtibar ve İmaj Yönetimine Etkisi

Sözlü iletişime, konuşma dili de denmektedir. Sözlü iletişim; yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, brifingler, halka hitaplar, telefon görüşmeleri, çeşitli programlar vb. biçimlerde gerçekleşir. Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim, yüz yüze olabileceği gibi radyo, televizyon, telefonla da olabilir. Sözlü iletişimin en önemli unsuru dildir. Sözlü iletişim, dil ve dil ötesi olmak üzere iki kısma ayrılır. Dil ile iletişimde, kişiler, konuşarak ya da yazarak mesajlarını birbirlerine iletirler. İki kişi duygularını konuşarak anlatabileceği gibi, yazarak da (dil unsuru kullanıldığından) ifade edebilir. Dil ötesi iletişim ise, sesin niteliği ile ilgilidir. Bunlar; ses tonu, ses hızı, ses şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özelliklerdir. Bunlar, konuşmacı tarafından sınırsız

kullanılır. Kullanım şekli, sözcüklerden daha etkilidir. Bir annenin çocuğuna “çirkin” derken aslında dünya tatlısı demek istemesi bu türdendir. İletişim türleri içinde en yaygın ve etkili kullanılanı, sözlü iletişimdir. (www.mku.edu.tr)

Etkin liderler ve en üst seviyede katkıda bulunan iştirakçiler, kullandıkları sözcükleri ve sözsüz iletişim repliklerini dikkatle seçerler. Tüm yazışmalarını ve diyaloglarını kendi bakış açılarını vurgulamak, hedeflere ulaşmak, davranışları etkilemek ve ilişkileri güçlendirmek için kullanırlar. (www.linkageturkey.com)

Siyasi iletişim çalışmalarında çoğu zaman “One Man Show” ile ‘Liderlik’ arasında kavram kargaşası yaşanmaktadır. ‘Liderlik doğuştan gelen bir yetenek mi, yoksa sonradan kazanılabilir mi’ sorusundan yola çıkan liderlik eğitimleri, siyaset sahnesinde rol almak isteyenlere sunulmakta ancak alınan eğitimler sonucu bir lider gibi davranmak mümkün olsa da bu, gerçekten lider olmak için yeterli olmamaktadır. Liderlik adanmışlık, duygusal açıdan ön hazırlık ve liderle aynı hislerle donanmış bir ekip gerektirir. Bu ekip kamuoyunun nabzını doğru şekilde tutan, iletişimi en yaratıcı, hızlı, çarpıcı mesajlarla en güçlü biçimde yöneten bilgili ve deneyimli uzmanlardan oluşmalıdır. İyi İletişim yöneticileri 1991 yılından beri Siyasi Partiler, Başbakan, Bakanlar ve Belediye Başkanları’na iletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması hedefiyle danışmanlık yapmakta, yerli-yabancı uzmanlarla işbirlikleri gerçekleştirerek, seçmen tercihlerini etkileyen, ölçülebilir başarılarla sonuçlanan siyasi kampanyalar yönetmektedir. (www.iyiiletisim.com)

SONUÇ

Liderlik ölçütü bıraktığımız etkidir. Liderlik bir kurum yâda kuruluşun en başında olan kişi değil o kurumda farklılaşan, yaptığı işlerle ön plana çıkan, arkasından diğer insanları çekebilen insanlardır.

Sabah gazetesinin yayınladığı bir habere göre, Erdoğan'ı başarılı bulanların oranının yüzde 45 olduğu ankette CHP lideri Kemal Kılıçdaroğlu'nu başarılı bulanlar yüzde 25,4, MHP lideri Devlet Bahçeli'yi başarılı bulanlar yüzde 12,7, BDP eş başkanı Selahattin Demirtaş'ı başarılı bulanlar ile yüzde 8,7'de kaldı. Hükümetin başarı grafiğinin de 2010 anketine göre 10 puan arttığı görüldü. AK Parti'yi başarılı bulma oranı yüzde 36,5 iken Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ı başarılı bulanların oranı yüzde 45. Diğer partilerin başarı oranları ile genel başkanlarının başarı oranlarındaki fark ise Erdoğan'a kıyasla çok azdır. Bu, diğer partilere oy verdiği halde Erdoğan'ı başarılı bulanların yüzdeyi artırdığı şeklinde yorumlandı. 6–19 Aralık 2011 tarihleri arasında yürütülen alan çalışmasına göre; genel olarak Türkiye'nin iyiye giden bir değişim içinde olduğunu düşünenlerin oranı yüzde 46,7 gibi önemli bir çoğunluğu oluştururken, Türkiye'de yaşamaktan mutlu olanların oranı yüzde 62,1 oldu.

Bu rakamlarda ve bu başarıda etkisi olabilecek en önemli şey AK Parti ve hükümetin beden dilini başarılı bir şekilde kullanması ve halk üzerinde olumlu imaj, olumlu etki yaratabilmesidir.

Bazı dönemlerde, koşulları zorlayacak kararlar alsalar bile, pek çok yönetici mevcut durumu tehdit edecek, belirli gerginlikler yaratacak ortamlardan kaçmayı tercih ediyor. Oysa en yüksek performans kriz anlarında ortaya çıkıyor. İnsanlar ölüm kalım meselesi olarak algıladıkları durumlarda, fiziki değişimler geçiriyorlar, adrenalin salgısı artıyor, algılamaları keskinleşiyor, hareket etme ve karar verme becerileri gelişiyor. Böylece, ayakta kalabilmek için, bir anlamda tüm sistem bir arada çalışarak, hedefe kilitleniyor.

Analitik zekâsı ve didaktik tarafı olan Lider, stratejik yönetim erkine sahiptir. Bu sayede vizyonu açık, iletişimi etkilidir. Liderlerin tamamlayıcı unsurları da; beden dilini doğru kullanmaları, dış görünüşlerini, jest ve mimiklerini kontrol altında tutmaları, diksiyon ve hitabet konularında başarılı olmalarıdır.

Tüm bu özelliklerin bir arada bulunması, şüphesiz ki “itibar” kavramını da beraberinde getirmektedir. Liderlerin, çevresindekilerin ya da hitap ettiği kitlenin gözündeki itibarı her geçen gün ivme kazanmalıdır. Aksi halde algıların tümünü eşgüdümlü yürütmek mümkün değildir. Kişilerin zihninde soru işaretleri oluşur. Liderin gerçekliğinin ispatı, yani içine girdiği rolün aslını yansıtması, ancak kazandığı itibar düzeyiyle ölçülebilir. İtibarı olmayan inandırıcı olmaz, inandırıcı olmayan ikna edemez, ikna edemeyen etki yaratıp tutumları yönetemez. Lider insanların tüm imaj yatırımlarını doğru yapması gerekmektedir.

Başarılı bir lider beden dilini etkin şekilde kullanan liderdir. Örneklerde de gördüğümüz gibi beden dilini etkin olarak ve bilinçli bir şekilde kullanana lider örnekleri halkın sevgisini kazanmış, kitleleri peşinde sürüklediği görülmüştür. Beden dili sayesinde itibar kazanmak ve itibarı yönetmek mümkündür. Liderler bu sayede hem halkla hem de siyasilere iletişimlerini yönetmiş olurlar. Başarılı lider hem sözlü hem de sözsüz iletişimi etkili kullanan liderdir. Çalışma sonucu ulaşılan verilere bakıldığında beden dilini ve sözlü iletişimi etkili bir biçimde kullanan lider, etkili bir imaja dolayısıyla itibara sahip olmuştur. Hal hazırda verilen tüm örneklerde hem sözlü hem de sözsüz iletişimi doğru analiz eden lider, hedef kitlelerin zihinlerinde olumlu algılanmış ve toplum tarafından kabul görmüştür.

KAYNAKÇA

- Bektaş, Arsev.(2002). *Siyasal Propaganda*, İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Ertürk, Y.D. (2006). “Bedenin İki Yansıması: Bedenle İletişim, İletişimde Beden” *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, sayı (24):103-116.
- Postman, Neil (1994). “*Televizyon: Öldüren Eğlence*”. Osman Akınhay (Çeviren) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Meyer, Thomas (2002). *Medya Demokrasisi*, Ahmet Fethi(Çeviren). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Arklan, Ümit (2004). “**Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**” Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AYDEDE, Ceyda. (2001) *Halkla İlişkiler Kampanyaları*, Ankara: MediaCat Yayınları,
- Bektaş, Arsev. (2007) ‘*Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi*’, İstanbul
- Başaran, Etem ,(1989), *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Baltaş, Zuhale, Baltaş, Acar, ‘*Beden Dili*’, İstanbul
- Butler, Patrick ve Collins, Neil (1996). “*Strategic Analysis in Political*”
- BURNETT, John J.(1988) *A strategic Approach to managing ises, Public Relations Review*, Vol.24, No:4, Winter
- Türkoğlu, Nurçay. (2004) *İletişim Bilimlerinden Kültür Çalışmalarına Toplumsal İletişim Tanımlar, Kavramlar, Tartışmalar*, İstanbul
- GARBETT, Thomas.(1988). *How to Build a Cororations İdentity and Project its İmage*, USA, Lexington Book
- Bagozzi, Richard P. (1975). “*Marketing as an Exchange*”, Journal of Marketing.

- Özel, Mustafa (1998) '*Liderlik Sanatı*', İstanbul,
- Özerkan, Şengül A. (2006) '*Medya ve İletişim*' İstanbul
- URAL, Ebru İtibar Yönetimi: '*Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi*'
- Demir K. (2003) '*İmaj Yönetimi Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi*'
- Aziz, A. (2003). '*Siyasal İletişim*'. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Max Weber. (1966) '*The Theory of Social & Economic Organization*', New York, The Free Press
- SHERMAN, M. L. (1999). '*Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your Reputation*'. UK, London, Published for the Institute of Directors and AIG Europe
- BORÇA, Güven, (2003), '*Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC'si*', Ankara Mediacat,
- Soyluer, Haluk. (2008) Maltepe Üniversitesi e-mba ders notları
- TÜRK DİL KURUMU, (1992). **Türkçe Sözlük**. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- WESTCOTT, S. (2005). **The Importance of Reputation**. <http://www.profitguide.com>
Erişim Tarihi: 11.05.2005.
- DAVIES GARY, CHUN ROSA, RUI VINHAS DA SILVA, & STUART ROPER, (2003). '*İtibar Paradigması*'. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları
- JACKSON, P. (1997). Reputation Management. Techniques: Making education & Career Connections; Vol. 72 Issue 6, p. 26. <http://www.search.epnet.com> Erişim Tarihi: 05.05.2005.
- Peltekoğlu. (1998) 'Halkla İlişkiler Nedir?'
- SCHULTZ, HB & WERNER, A. (2005). Reputation Management. <http://www.oup.com>. Erişim Tarihi: 13.06.2005.

CANAN, Fuat, (2004), “Kamuya Güvenin Tesisinde Etik Altyapının Önemi”, *Türk İdare Dergisi*, Eylül, Yıl:76,s.63–73.

ÇAMDEREL, Mete, (2000), ‘*Halkla İlişkiler; Ana Çizgileriyle*’, Konya, Çizgi Kitabevi

ÇOKER, Ziya, (1995), ‘*Yönetim ve Siyaset*’, İstanbul, Kazancı Matbaacılık.

DAVIES Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Ropert, (2003), “İtibar Paradigması”, *İtibar Yönetimi*, Der. Yılmaz Argüden, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları,

DAVIES, Gary, Rosa Chun, Rui Vinhas Da Silva, Stuart Ropert, (2003b), “İtibarı Ölçme”, *İtibar Yönetimi*, Der. Yılmaz Argüden, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları

Dörtok, Arın,(2004), *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz*, İstanbul, Rota Yayınları

Emre, Cahit, (2003), *Yönetim Bilimi Yazıları*, İmaj Yayıncılık, Ankara.
En Zoru İtibar Yönetimidir,

Ertekin, Yücel, (1995), “Yerel Yönetimlerde Halkla ilişkiler Sorunu”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Eylül, Cilt: 4, Sayı:5

FOMBRUN, Charles J. Violina P.Rindova, (2000) “The Road to Transparency: Reputation Management of Royal Dutch/Shell”, Ed. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Holten Larsen,*The Expressive Organization, Linking Identity, Reputation and The Corporate Brand*,Oxford University Press,New York.

Online Kaynaklar

www.cozum.net

www.msxlabs.org

www.forumlopedi.net

www.sayginalp.com

www.notoku.com

www.wikipedia.org

www.rekreasyon.org

www.milliyet.com.tr

www.kobitek.com

www.nesilvar.com

www.gazete54.com

www.dunyabulteni.net

www.siyasaliletisim.org

www.temelaksoy.com

www.nesililetisim.com

www.nesilvar.com

www.liderlikruhu.com

www.mku.edu.tr

www.siyasettehitabet.com.tr

www.iyiiletisim.com

www.egeozelokulder.org.tr

www.internethaber.com

www.turkoloji.cu.edu.tr