

## SPOR YÖNETİMİNDE LİDERİN BEDEN DİLİ YANSIMALARI: T.C. GENÇLİK VE SPOR BAKANI ÖRNEĞİ

Pero Duygu DUMANGÖZ  
İstanbul Teknik Üniversitesi, Türkiye  
perophd@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2827-5538>

Mehmet Ali HOROZOĞLU  
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Türkiye  
mahorozoglu@kmu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-8676-7274>

|            |  |
|------------|--|
| <i>Atf</i> | Dumangöz, P., D. & Horozoğlu, M., A. (2022). Spor Yönetiminde Liderin Beden Dili Yansımaları: T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Örneği. The Turkish Online Journal of Design Art and Communication, 12 (2), 420-435. |
|------------|--|

### ÖZ

İletişimde beden dili çalışmaları nispeten yeni bir alan olmasına rağmen, uygulaması insanlığın evrimi ile birlikte gelişmiştir. Beden dilini eylem halinde görmek için harika bir fırsat sağlayan spor, evrensel bir dildir. Spor özelinde beden dili, yalnızca sporcular açısından değil ayrıca sporu yönetenler açısından da önemli bir konudur. Bu çalışma spor bağlamında etkili sözsüz liderliğe ve sözel olmayan davranışlara odaklanmaktadır. Bir ülkenin spor teşkilatını en üst kademede yöneten, uluslararası spor organizasyonlarında lider-yönetici olarak ülkemizi temsil eden bir spor bakanının kullandığı beden dili ve çevresine bu yolla nasıl mesajlar iletildiği araştırmaya konu olmuştur. Araştırma kapsamında, 2020 yılında Tokyo’da yapılması planlanan ancak pandemi nedeniyle 2021 yılında gerçekleşen 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sürecinde, Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanı olarak görevde bulunan Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu’nun, beden dili kodlarının belirlenmesi ve betimsel analizinin yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle alanyazında yer alan kavramsal çerçeve ışığında beden dili kodları ve alt kodları oluşturulmuş, elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yaklaşımıyla incelenmiştir. Betimsel analiz, önceden elde edilen verilerin tematik bir çerçeve doğrultusunda düzenlenmesi, tanımlanması ve yorumlanmasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma kapsamında yorumlanan beden dili kategorileri ve alt kategorileri oluşturulurken Güneş (2011)’in çalışmasında yer verdiği kodlar ve Doğan (2020) tarafından oluşturulan beden dili unsurları incelenmiş ve araştırma amacına uygun olarak geliştirilmiştir. Bu çalışmanın ve sonuçlarının, spor yönetiminde önemli bir unsur olan iletişimde beden dili kullanımının, öneminin anlaşılması açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Kişilerarası İletişim, Beden Dili, Spor, Olimpiyatlar

## BODY LANGUAGE REFLECTIONS OF THE LEADER IN SPORTS MANAGEMENT: EXAMPLE OF THE MINISTER OF YOUTH AND SPORTS OF T.R.

### ABSTRACT

Although body language studies in communication is a relatively new field, its practice has evolved with the evolution of humanity. Sport is a universal language, providing a great opportunity to see body language in action. Body language in sports is an important issue not only for athletes but also for those

who manage sports. This study focuses on effective nonverbal leadership and nonverbal behaviors in the context of sports. The body language used by a sports minister, who manages a country's sports organization at the highest level and represents our country as a leader-manager in international sports organizations, and how he conveys messages to his environment in this way has been the subject of research. Within the scope of the research, it was aimed to determine the body language codes and to make a descriptive analysis of Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu, who was on duty as the Minister of Youth and Sports of the Republic of Turkey, during the 2020 Summer Olympic Games, which was planned to be held in Tokyo in 2020 but took place in 2021 due to the pandemic. For this purpose, first of all, body language codes and sub-codes were created in the light of the conceptual framework in the literature, and the obtained data were analyzed with a descriptive analysis approach, one of the qualitative research methods. Descriptive analysis is based on the organization, definition and interpretation of previously obtained data in line with a thematic framework (Yıldırım & Şimşek, 2018). While creating the body language categories and subcategories interpreted within the scope of the research, the body language elements that Güneş (2011) included in his work and created by Doğan (2020) were examined and developed in accordance with the research purpose. It is thought that this study and its results will contribute to the field in terms of understanding the importance of the use of body language in communication, which is an important element in sports management.

**Keywords:** *Leadership, Interpersonal Communication, Body Language, Sports, Olympics.*

## GİRİŞ

Bireylerin hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında çeşitli görev ve işlevleri yerine getirmeleri, başkalarıyla ilgilenmeleri ve istenen sonuçları üretmeleri gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmak ve kişinin işini iyi yapabilmesi için bireylerin çeşitli önlem, strateji ve yaklaşım türleri açısından donanımlı olmaları büyük önem taşımaktadır.

İnsan davranışları temelde iki şekilde incelenebilir. Bunlar sözlü davranışlar ve sözsüz davranışlardır. Sözlü davranış, başka bir insana mesaj göndermek veya almak için ortak bir dil kullanımını ifade eder. Sözsüz davranış ise, yüzün ve/veya vücudun herhangi bir hareketi veya pozisyonu olarak tanımlanabilir (Ekman ve Friesen, 1968).

Bir ülkenin en üst kademesinde spor teşkilatını yöneten, uluslararası spor organizasyonlarında bir lider, bir yönetici olarak ülkemizi temsil eden bir spor bakanının nasıl bir beden diline sahip olması gerektiği ve araştırma kapsamında incelenen spor bakanının beden dili kullanımının nasıl olduğu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Çalışmada metodolojik olarak T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları (23 Temmuz-08 Ağustos 2021) süresi içerisinde kişisel twitter hesabından paylaştığı videolar incelenmiş, literatürde yer alan teorik çerçeve kapsamında analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, beden dili kodları kullanılarak tablolaştırılmış ve literatür ışığında tartışılmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### *Spor Yönetimi ve Liderlik*

Modern bilimde "yönetim", bir çalışanı, bir çalışma grubunu, bir ekibi, bir organizasyonu yönetme veya yönetme sürecini ifade eder. Sporda yönetim, malzeme, emek ve bilgi kaynaklarının rasyonel kullanımı yoluyla, piyasa koşullarında faaliyet gösteren bir spor organizasyonu çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşmayı ve görevleri yerine getirmeyi amaçlayan profesyonel bir faaliyet türüdür (Ahmad, 2020).

Spor yöneticisi ise, spor kapsamında verilen hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresini gerçekleştiren sorumlu kişidir (Dumangöz, 2020).

Spor ortamlarında üstlendikleri rol nedeniyle, yönetim kademesindeki kişilerin liderlik becerilerini geliştirmeleri başarılı olmanın gereklerinden biridir. Spor yönetiminde, istenilen hedefe kolaylıkla ulaşabilmek için, kendisini izleyenlerin faaliyetlerini -dolayısıyla da davranışlarını- etkileyebilmek liderin önceliğidir. Bu öncelik, spor insanları ile iyi ilişkiler geliştirebilmek için, etkili iletişim

becerilerine sahip olmayı da gerektirmektedir. Liderlik beşerî bilimlerdeki en önemli konulardan biridir ve tarihsel olarak en az anlaşılan konulardan biridir. Liderlik kolektif çabanın nasıl organize edileceği sorununu çözer; sonuç olarak örgütsel etkinliğin anahtarındır (Hogan ve Kaiser, 2005). Literatür incelendiğinde liderlik olgusunun birçok tanımı ile karşılaşılmaktadır.

Noureddine (2015:65) etkili liderliği, beklenen hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Yukl (2012:66) örgütlerde liderliğin özünün, ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları etkilemek ve kolaylaştırmak olduğunu açıklar. Özünde etkili liderlik liderin ortak bir hedefe ulaşmak için takipçileri üzerindeki etkisine bağlıdır.

Kendine güven, sıcaklık, dışa dönüklük, atılganlık ve hayal kırıklığına karşı yüksek tolerans gibi kişilik özelliklerine sahip liderlerin etkili bir lider olma olasılığı daha yüksektir. Liderin etkinliğini ölçmek için geliştirilmiş ölçeklerin yanı sıra liderin takipçi algıları da liderlik etkinliğinde oldukça önemlidir (Yılmaz, 2014; Nayır vd., 2020).

Spor yönetim bilimlerinde liderliğin etkinliği ve kapsamı her geçen gün gelişme göstermektedir. Çağdaş yönetim modellerine uyum sağlarken, liderlik işlevi daha ilham verici hale geliyor (Bebitoğlu, 2020).

### ***Kişilerarası İletişim ve Beden Dili***

Kişilerarası iletişim, iki veya daha fazla kişi arasında fikir, duygu, bilgi ve düşüncelerin iletilmesi veya değiş tokuş edilmesi sürecidir. Etkili iletişim kişinin daha iyi gelişmesine yardımcı olur ve hem kişisel hem de profesyonel ilişki sorunlarını en aza indirmeye yardımcı olur. İletişim yazılı, sözlü ve sözlü olmayan bir biçimde gerçekleşir. Bu çalışmada sözlü olmayan iletişime odaklanılmıştır. Bireyler sözlü olmayan iletişimi uygularken sıklıkla beden dilini kullanırlar. Bu nedenle beden dili ile sözlü olmayan iletişim sıklıkla birbirine karıştırılsa da sözlü olmayan iletişim çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır.

Araştırmacıların ve akademisyenlerin sözlü olmayan iletişimi tanımlamak için kullandıkları birçok tanım vardır. Bu tanımlar arasından, araştırma kapsamı çerçevesinde gerekli görülen noktalar seçilmiş ve geliştirilmiştir:

Knapp ve Hall (2002) sözlü olmayan iletişimi, beden dili veya duruşları, yüz ifadesi ve göz teması ile jestler ve dokunma yoluyla iletilen sözsüz mesajların gönderilmesi ve alınması yoluyla iletişim süreci olarak tanımlamışlardır.

Trask (2005), Richards ve Schmidt (2002) sözel olmayan iletişimi, iletişimin kelimeler içermeyen ve kelimelerin kullanılmadığı herhangi bir yönü olarak tanımlamıştır. Bu, örneğin, jestlerle yapılabilir.

Matthews (2005) sözel olmayan iletişimin, insanlarda sözlü olmayan jestler ve beden dili olarak adlandırılan, kelimeler dışındaki araçlarla iletişim olduğuna işaret etmiştir.

Jestlerden bahsedecek olursak; Thirumalai (2003), jestin, bir düşüncenin, duygunun ya da niyetin gelenekselleştirilmiş bir biçimde gönüllü olarak ifade edildiği sembolik bir eylem olduğunu ileri sürmüş ve gözlerle, yüz hareketleriyle ve konuşma sırasındaki sessizlikle sözel olmayan iletişimin, iletişimde önemli bir rol oynayacağını eklemiştir (akt. Korbjitti, 2012).

Sözel olmayan davranış, başkalarına kendisi hakkında mesajlar göndermek için güçlü bir araçtır (Gardner ve Martinko, 1988).

Sporla iletişim olgusu içerisinde yer alan beden dilinin önemi oldukça fazladır. Spora katılan paydaşlar duygu ve hislerini genel olarak söylemlerden ziyade hal ve hareketleri ile dile getirmeye çalışırlar. Örneğin ezeli bir takımda oynayan bir futbolcu transfer döneminde ezeli rakiplerine transfer olmuş ve iki takımın karşı karşıya geldiği bir karşılaşmada sahaya çıkarken formanın üzerinde bulunan takım amblemini öpmesi o takıma ait olduğunun göstergesi olarak kabul edilirken taraftarların o oyuncuyu kabullenmeleri için bir fırsattır (URL-1).

Beden dili bireylerin kişisel yaşamlarında olduğu kadar profesyonel yaşamlarında da yer alır. Bu iletişim biçimini uygulamaya koyarken, dikkate alınması gereken birçok faktör vardır. Bunlar yüz ifadeleri, göz

teması, jestler, dokunma, mesafe ve bireylerin kişiliğidir. Bireyler beden dili aracılığıyla birbirleriyle iletişim kurarken, onlara doğru bilgiler aktarabilmektedir. Bu nedenle, beden diliyle iletişim kurmak etkili ve değerli kabul edilir. DePaulo (1992), kendini sunmada sözel olmayan davranışların rolüne dair kapsamlı bir literatür taraması yapmıştır. Buna göre, insanların sözel olmayan ipuçlarını sözlü ipuçlarıyla uyum içinde kullandıklarında, bu izlenimler yanlış olsa bile, istenen izlenimleri iletmede daha başarılı olacakları sonucuna varmıştır.

### ***Sözlü Olmayan İletişim Çalışmalarının Tarihsel Süreci***

Sözlü olmayan iletişim yüzyıllardır ilgi ve araştırma konusu olmuştur. Sözlü olmayan iletişimin uygulaması, birinci yüzyıla kadar uzanabilir. Terim olarak ilk defa, 1956 yılında psikiyatrist Jurgen Ruesch ve yazar Weldon Kees tarafından "Sözel Olmayan İletişim: İnsan İlişkilerinin Görsel Algısı Üzerine Notlar" kitabında tanıtıldı (Uzun Öneri, 2020:2835). İletişimin sözel olmayan yönleriyle ilgili ilk sistematik ve bilimsel çalışma ise, genellikle Darwin'in, insanlarda ve hayvanlarda duyguların ifadesi üzerine yaptığı çalışmalara atfedilir. Darwin, beden dili araştırmalarına 1800'lerde başlamıştır. "İnsan ve Hayvanda Duyguların İfadesi" isimli eserinde sözel olmayan iletişimi, bilimsel bir çerçevede incelemiştir (Güneş, 2011: 718). Bir balet olan Ray Birdwhistell (1918-1994), 1970'li yıllarda Darwin'in kaldığı yerden çalışmalarına devam ederek beden dilini geliştirmiştir (Hagen, 2018). 20. yüzyılın ilk yarısı, Efron'un Jest ve Çevre (Gesture and Environment) (1941) isimli kitabını yayımlaması ile birlikte sözel olmayan iletişim konusuna ilgi daha da artmıştır. 1960'larda, sözel olmayan iletişimin belirli yönlerinin incelenmesine odaklanan çeşitli araştırmaların başlamasıyla birlikte konuya gösterilen ilgi, zirve yapmıştır. Bu dönemde araştırmacılar göz hareketleri ve göz bebeğinin büyümesi, duyguların sesli ifadesi, kişisel mesafe ve mekân konularına odaklandılar (Knapp vd., 2012). 1960'larda Paul Ekman bir dizi dinamik yüz ifadesi çalışması yaptı ve altı yüz ifadesinin kültürel olarak çeşitlendirilmiş olduklarına dair önceki algının aksine küresel olduğunu çözdü. Bu ifadeler şaşkınlık, iğrenme, sevinç, korku, üzüntü ve öfkedir (Uzun Öneri, 2020:2836). 1970'ler araştırmacıların, sözsüz iletişim araştırmalarının çeşitli alanlarında elde edilen ana bulguların hesaplandığı bir sentez dönemi olmuştur. 1980'lerde iletişimde bir fenomen olan sözsüz iletişim üzerine yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi için girişimlerde bulunulmuştur. Araştırmaların odak noktası, belirli sözsüz davranışsal bileşenlerden, sözsüz sinyallerin ikna etme veya yalan söyleme girişimleri gibi belirli durumlarda nasıl etkileşime girdiğine kaymıştır. 1990'lar bu araştırma alanında biriken bilgi, gerçek hayat senaryolarına uygulama yönünde artan bir girişimle karakterize edildi, böylece laboratuvar ortamını terk etti ve sosyal, çevresel ve bağlamsal faktörleri resme yeniden dahil etti. 2000'lerde bilimin ortak özelliği, insanların medya kullanımlarında, özellikle yeni teknolojiler ve çevrimiçi platformlarda sözsüz iletişim sinyallerini nasıl yorumladığını ve uyarladığını anlama girişimi gibi görünüyor. Bu yüzyılı karakterize eden ikinci bir araştırma akımı, sözsüz davranışımızın bilişsel işleyişimizi şekillendirdiği fikri olan somutlaşma ve somutlaştırılmış biliş üzerine literatürdür (Knapp vd., 2012).

Ülkemizde beden dili çalışmaları 1938'de Mümtaz Turhan ile başlamış, 1968'de Doğan Cüceloğlu'nun çalışmaları ile süregelmiştir. 1980'lerde ise bir süre ülkemizde yaşam sürmüş olan Ayhan Lecompte duygusal yüz ifadeleri konusunda klinik psikoloji alanında çalışmalar yürütmüştür (Baltaş ve Baltaş, 2004:46-47). Günümüze baktığımızda, iletişimde önemli bir yere sahip olan beden dilinin, anlamı ve insanların fikir oluşumu üzerindeki etkisi literatürde oldukça sık araştırılmaktadır.

### ***Kinezik ve İletişim***

Ray Birdwhistell, beden dili çalışmalarını kinezik olarak isimlendirmiştir. Her ne kadar bu kavram yeni olsa da çalışmaların ilgisi Darwin'inkiyle aynıdır. Birdwhistell, araştırmalarında yüz ve beden hareketlerini gözlemleyerek, analiz etmiş ve altında yatan gizli anlamlara odaklanmıştır (Hagen, 2018).

Buna göre Birdwhistell'in kinezik çalışmaları 5 temel bölümden oluşmaktadır:

1. *Simgeler*: "Tamam" anlamına karşılık gelen baş parmağın yukarı kaldırılması jesti, sözlü bir mesajı temsil eden ipuçlarıdır. Bilinçli bir şekilde kullanılır ve iletişimsel bir amaca hizmet eder. Ayrıca kültürler arasında farklılık gösterir (Ekman, 1976). Her ne kadar iletişimsel bir amaca hizmet etseler de konuşma için bir ön koşul değildir. Simgesel jestler son derece sözcükseldir. Bu nedenle konuşmanın yerini alabilir (Lauk, 2019:22).

2. *Duygusal göstergeler*: Yüz jestlerine işaret eder. Yüzünü ekşitmek veya gülümsemek örnek olarak verilebilir.
3. *Uyarlayıcılar*: Rahat hareketlerdir. Koltuğunuzda pozisyon değiştirmek örnek olarak verilebilir. Ancak bu bölüm araştırmacılar arasında tartışılan bir konudur. Bazı araştırmacılar uyarlayıcıların sözsüz mesajların gerçek göstergeleri olduğunu savunurken, diğerleri bunun sadece rahatlık ölçülerinden kaynaklandığını savunmaktadır.
4. *Düzenleyiciler*: Sözlü iletişimin iyi gittiğine işaret eden sözsüz ipuçlarıdır (konuşulanları baş sallayarak onaylamak gibi)
5. *İllüstratör (El hareketi)*: Sözlü mesajın anlamına sözsüz mesajlarla vurgu yapan ipuçlarıdır. El hareketleri ile, konuşmaların desteklenmesi gibi (Hagen, 2018).

### ***Beden Dili***

Beden dili, bireylerin iletişim kurmak için kullandıkları sözel olmayan sinyallere atıfta bulunur. Sözel olmayan iletişimin ifade unsurları baş, yüz, vücudun çeşitli bölümleri veya bir bütün olarak vücudun kendisidir. Sözel olmayan iletişimin en temel unsuru olan beden dili, jest, mimik ve beden hareketleriyle yapılan bir iletişim şeklidir (Uzun Öneri, 2020:2833).

Beden dilinin duygu ve düşünceleri anlamada ve açıklamada önemli işlevleri vardır. İletişim sürecinde mesajların doğru ifade edilmesinde ve yorumlanmasında rol oynar. Ayrıca sözlü iletişimi destekler ve iletişimde bütünlük oluşturur (İpek, 2017:487).

Yüz ifadeleri, beden dilinin en evrensel biçimi olarak kabul edilir. Korku, öfke, üzüntü ve mutluluğu ifade etmek için kullanılan ifadeler tüm toplumlarda benzerdir. Charles Darwin (1872), “Yüz ifadeleri neden yaptıkları biçimleri alıyor?” sorusuna yanıt aramaya çalıştı. Vardığı sonuçla, yüz ifadelerinin evrimsel tarihimizde ortaya çıkan ilkel alışkanlıklar olduğunu öne sürüyor. Hoş olmayan kokuları koklarken burnu kırıştırmak ya da öfkeliyken gözleri kısmak bu ilkel alışkanlıklarımıza örnek olarak verilebilir. Zamanla yüz ifadeleri, bireyin içsel durumu hakkında bilgi sağlama açısından iletişimsel bir işlev kazanmıştır (Krauss vd., 1996:3). Bu nedenle aldatmayı ortaya çıkarma yeteneğine bile sahiptir (Ekman ve Friesen, 1974). Bununla birlikte gerçekten kontrol edilebilen ve hatta eğitilebilen çeşitli yüz ifadeleri vardır, takipçileri çekmek için coşkulu yüz ifadeleri sergileyen liderler örnek olarak verilebilir (Darioly ve Schmid Mast, 2014:7; Burgoon vd., 1990).

Genellikle kişinin bakış açısı olarak adlandırılan göz teması, bilgi sağlama, etkileşimleri düzenleme, sosyal kontrolü ifade etme ve hedefleri kolaylaştırmayı içeren çeşitli amaçlara hizmet eder. İnsanlar kendilerini rahat hissettikleri kişilerle göz teması kurmaya çok daha meyillidirler. Konuşma sırasında, konuşmacılar genellikle belirli bir noktayı vurgularken ya da geribildirim ararken göz temasını sürdürürken, dinleyiciler konuşmacıya veya konuya olan ilgilerini göstermek için göz temasını sürdürür (Rosenfeld, 1976 akt. Awamleh, 2003). Görüntüler beynin arka kısmında yer alan kortekste depolanır, bu nedenle görüntüleri hatırlamaya çalıştığımızda gözlerimiz yukarı doğru kayar. Aynı bağlamda, bir sesi hatırlamaya çalışırken gözlerimiz sağa veya sola kayma eğilimindedir (Hartley ve Karinch, 2007).

Vücut duruşu ve kafa hareketi diğer sözsüz iletişim türleridir. Bu, katılım ve dikkat düzeyini, statü farkını ve hatta sevgi düzeyini belirlemek için kullanılır. Vücut duruşu az çok statik bir durumdur ve vücut hareketleriyle karıştırılmamalıdır. Vücut duruşu, uzanmak, oturmak, ayakta durmak, eğilmek, kollarını kavuşturmak vb. içerir (Patel, 2014 akt. Uzun Öneri, 2020:2836).

Vücut hareketleri, beden dilinin bir parçasıdır ve insanın birincil iletişiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Tırnak yeme, parmakla vurma, buruna dokunma, elleri birbirine sürme, parmak uçlarını bir araya getirme, başı ellerin arasına alma, bileklerin kilitlenmesi, çene okşama, baş sallama, saç ile oynama vücut hareketlerine örnektir (Uzun Öneri, 2020:2837).

Bireyler arasındaki fiziksel mesafe, çeşitli mesajları içerir. Hoşlanma veya hoşlanmama, güvenme veya güvenmeme, kişisel veya kişisel olmayan bir konunun işareti olarak görülebilir. Organizasyonlar liderin fiziksel alanı genellikle astlarından daha az erişilebilirdir. Bu nedenle liderler genellikle astlarının alanını işgal ederken, astları daha fazla mesafeyi korur (Henly, 1977 akt. Awamleh, 2003). Hepimizin fiziksel alana ihtiyacı vardır, ancak bu ihtiyaç kültüre, duruma ve ilişkinin yakınlığına göre farklılık

gösterir. Yakınlık ve sevgi, saldırganlık veya baskınlık işaretleri de dahil olmak üzere birçok farklı sözsüz mesajı iletmek için fiziksel alanı kullanabilirsiniz (Tutar, 2018).

Dokunma, insanın sosyal gelişimi için gereklidir ve hoş karşılayıcı, tehdit edici veya ikna edici olabilir. İşlevsel-profesyonel, sosyal-kibar, dostluk-sıcaklık, aşk-yakınlık ve cinsel-uyarılma dokunuşu gibi çeşitli dokunma türleri vardır. Dokunma, daha samimi seviyelerde de önemlidir. Dostluk-sıcaklık düzeyinde dokunma, sosyal-kibar düzeyde olduğundan daha önemli ve daha belirsizdir. Bu düzeyde, dokunma etkileşimleri önemlidir çünkü ilişkisel bir iyileştirme amacına hizmet ederler ve yakınlık, hoşlanma, ilgi ve ilgiyi iletirler (Gabbott ve Hogg, 2000).

Sözsüz davranış insan ilişkilerinde oldukça önemli bir unsurdur. Bilindiği üzere bir konuşmanın etkisi, %55 beden dilinden (vücut hareketleri, yüz mimikleri vb.), %38 sestenden (ses tonu, ses perdesi vb.) ve %7 konuşmanın içeriğinden (kelimelerden) kaynaklanmaktadır. Beden dili, insanların kimliği, ilişkileri ve düşünceleri ile ruh halleri, motivasyonları ve tutumları hakkında konuşulmayan bilgileri iletir (Danesi, 2004).

## YÖNTEM

Araştırma kapsamında, Tokyo 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları'nın düzenlendiği 23 Temmuz-08 Ağustos 2021 tarihleri arasında, T.C. Gençlik ve Spor Bakanı olarak görevde bulunan Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun belirtilen tarih aralığında kişisel twitter hesabından paylaştığı videolar incelemeye konu olmuştur.

### Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında, Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanı'nın nasıl bir beden diline sahip olduğunun ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, beden dili kodlarını oluşturan unsurlara dikkat çekerek, ideal spor bakanının beden dilinin nasıl olması gerektiğine ve mevcut spor bakanının bu ideale ne kadar yaklaşabildiğine dair betimsel verilere ve bu çerçevede sunulan önerilere yer verilmesi hedeflenmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada beden dili kategorileri ve alt kategorileri (Tablo 1.) oluşturulurken Güneş (2011)'in çalışmasında yer verdiği ve Doğan (2020) tarafından oluşturulan beden dili unsurları incelenmiş ve araştırma amacına uygun olarak geliştirilmiştir. Güneş (2011), kişilerarası iletişim sürecinde beden dili kavramına ilişkin yaptığı kuramsal çalışmasında beden dili unsurlarını, yüz ifadeleri, göz teması, baş hareketleri, eller, kollar, parmaklar, duruş olarak alt kategorilere ayırmıştır. Doğan (2020) ise, 31 Mart yerel seçimleri kampanya sürecinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Cumhur ve Millet ittifakı başkan adaylarının beşer mitingini beden dili kullanımları bakımından incelemiş ve 5 kategoride analiz etmiştir. Buna göre başın duruşu ve baş hareketleri, yüz ifadeleri ve mimikler, el-parmak ve kol hareketleri, ayak ve bacakların hareketleri, vücut duruşu kategorileri, adayların kullandıkları beden dili hareketlerine göre alt kategorilere ayrılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle alanyazında yer alan kavramsal çerçeve ışığında beden dili kodları ve alt kodları oluşturulmuş, elde edilen veriler nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yaklaşımıyla incelenmiştir. Betimsel analiz, önceden elde edilen verilerin tematik bir çerçeve doğrultusunda düzenlenmesi, tanımlanması ve yorumlanmasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Elde edilen bulgular, Tablo 1.'de gösterilen beden dili kategorileri ve alt kategorilerine göre analiz edilmiş ve literatür çerçevesinde yorumlanmıştır.

### Araştırma Soruları

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmış, betimsel verilere dayalı çıktılar elde edildiğinden dolayı ispata dayalı hipotezlere yer verilmemiştir.

1. Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu hangi beden dili kodlarını kullanmaktadır?
2. Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu en çok hangi beden dili kodlarına başvurmuştur?

Tablo 1. de yer alan beden dili ipuçlarına odaklanmanın, genel olarak sözel olmayan iletişim literatürü ve özel olarak liderlik literatürü içindeki baskınlıkları göz önüne alındığında doğru bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 1.** Beden Dili Kategorileri ve Alt Kategorileri

| Beden Dili Kategorisi            | Beden Dili Alt Kategorisi                                       |
|----------------------------------|---|
| 1. Baş Hareketleri               | 1. Baş sallamak   |
|                                  | 2. Baş bir yöne doğru yönelmek                                  |
|                                  | 3. Başla selamlama  |
| 2. Yüz İfadeleri                 | 1. Güler yüz  |
|                                  | 2. Duygu ifadeleri (mutluluk, hoşnutluk, şaşkınlık, üzüntü vb.) |
|                                  | 3. Göz teması   |
|                                  | 4. Kaşların kontrollü kullanımı                                 |
| 3. Kol, El ve Parmak Hareketleri | 1. Ellerini konuşmasıyla birlikte senkronize biçimde kullanması |
|                                  | 2. Avuç içini göstermesi  |
|                                  | 3. İkna edici el hareketleri                                    |
|                                  | 4. Tokalaşma  |
|                                  | 5. Elini beline koyma   |
|                                  | 6. Elini yukarıya yumruk yaparak kaldırma                       |
|                                  | 7. El parmaklarını birbirine kenetleme                          |
|                                  | 8. El sallama   |
|                                  | 9. Parmaklarını kullanması                                      |
|                                  | 10. Alkışlama   |
| 4. Vücut Duruşu                  | 1. Ayakta Durma   |
|                                  | 2. Oturma   |
|                                  | 3. Bacakların duruşu (gerginlik, rahatlık)                      |
|                                  | 4. Kapalı duruş   |
|                                  | 5. Sporcuya doğru bedenen eğilme                                |
| 5. Mesafe kullanımı              | 1. Mahrem mesafe  |
|                                  | 2. Kişisel mesafe   |
|                                  | 3. Sosyal mesafe  |
|                                  | 4. Genel mesafe   |
| 6. Dokunma                       | 1. Başa dokunma   |
|                                  | 2. Omuza dokunma  |
|                                  | 3. Sırta dokunma  |
|                                  | 4. Sarılma  |
|                                  | 5. Eli tutma  |
|                                  | 6. Kolu tutma   |

Çalışmanın sınırlılıkları;

- Çalışma 23 Temmuz-08 Ağustos 2021 tarihleri arasında Tokyo'da gerçekleşen 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları ile sınırlıdır.
- Çalışma T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu özelinde yapılmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde, T.C. Gençlik ve Spor Bakanı'nın 23 Temmuz-08 Ağustos 2021 tarihleri arasında, kişisel twitter hesabında paylaştığı videolar tarih sırasına göre incelenmiş ve yapılan analizler tablolar halinde sunulmuştur.

T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları'nda toplam 60 video paylaşımında bulunmuştur. Video paylaşımlarının 2'si konu dışı paylaşım, 1'i retweet ve 1'i farklı bir kaynaktan alıntılandığı için araştırma kapsamına alınmamıştır. İncelemek için uygun bulunan toplam 56 videonun içeriğinde ise Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun görüntülenebildiği 34 video yer almaktadır. Araştırma kapsamında toplam 34 video üzerinde beden dili analizleri yapılmıştır.

**Tablo 2.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Baş Hareketleri'ne Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri | 24.07.2021 | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |   |  |  |  |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|--|--|--|
| <b>1. Baş Hareketleri</b>                 |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |  |  |  |
| 1. Baş sallamak                           |            |              |              |              |            |            | ✓          |              |              |            |              |              |              | ✓            |              | ✓           |             |             |             | ✓           | ✓           | ✓           |             |             | ✓           |             |           |             |             |             |             |             |             | ✓           |   |  |  |  |
| 2. Baş bir yöne doğru yönelmek            |            | ✓            |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              | ✓            | ✓            |             | ✓           |             |             |             |             |             | ✓           |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             | ✓ |  |  |  |
| 3. Başla selamlama                        |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |  |  |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında baş hareketleri kategorisinde incelenen başla selamlama alt kategorisini hiç kullanmamıştır. Baş sallamak (yukarı aşağı) alt kategorisini sporcu ile konuşma yaptığı anlarda kullandığı gözlemlenmiştir. Yine sporcu ile sözlü iletişimde bulunduğunu gördüğümüz videolarda sporcu konuşurken, başını bir yöne doğru yönelterek dinlediği tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Yüz İfadeleri'ne Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri                       | 24.07.2021 | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |   |   |   |  |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|--|
| <b>2. Yüz İfadeleri</b>   |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 1. Güler yüz  | ✓          |              |              | ✓            | ✓          | ✓          |            | ✓            |              |            |              |              | ✓            |              | ✓            |             |             |             |             | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         |             |             |             |             |             |             | ✓           | ✓ | ✓ |   |  |
| 2. Duygu ifadeleri (mutluluk, hoşnutluk, şaşkınlık, üzüntü vb.) |            |              |              | ✓            | ✓          | ✓          |            |              |              |            |              |              |              |              | ✓            |             |             |             | ✓           |             | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         |             |             |             |             |             | ✓           | ✓           | ✓ | ✓ |   |  |
| 3. Göz teması   |            |              |              | ✓            |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              | ✓           |             |             | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         |             |             |             |             |             |             |             | ✓ |   |   |  |
| 4. Kaşların kontrollü kullanımı                                 | ✓          |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              | ✓           | ✓           |             |             |             | ✓           |             |             |             |             | ✓           |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   | ✓ |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında yüz ifadeleri ana kategorisi altında yer alan 4 alt kategoride de beden dilini yansıttığı gözlemlenmiştir. Yüzünün net olarak görüldüğü ve maske takmadığı video görüntülerinin tamamında güler yüzlü olduğu gözlemlenmiş ve mutluluk ifadesi yansıtmıştır. Gözlerinin incelenebildiği videolarda ise, sporcularla göz teması kurduğu tespit edilmiştir. Beden dilini kullanırken kaşlarını çok fazla hareket ettirmediği, kaş hareketinin ender olarak görüldüğü anlarda ise kaşlarını yukarı doğru kaldırma hareketini yansıttığı gözlemlenmiştir.



**Tablo 4.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Kol, El ve Parmak Hareketleri'ne Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri                       | 24.07.2021 | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |   |   |   |  |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|--|
| <b>3. Kol, El ve Parmak Hareketleri</b>                         |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 1. Ellerini konuşmasıyla birlikte senkronize biçimde kullanması |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 2. Avuç içini göstermesi  |            |              | ✓            | ✓            |            |            | ✓          | ✓            |              |            | ✓            | ✓            |              |              |              | ✓           | ✓           |             | ✓           | ✓           |             |             | ✓           | ✓           |             |             | ✓         | ✓           |             |             |             |             |             |             | ✓ |   |   |  |
| 3. İkna edici el hareketleri                                    |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              | ✓           | ✓           |             | ✓           | ✓           |             |             |             |             |             |             | ✓         | ✓           |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 4. Tokalaşma  |            |              | ✓            | ✓            | ✓          |            | ✓          |              |              |            |              |              |              |              |              | ✓           | ✓           |             | ✓           | ✓           |             |             | ✓           | ✓           |             |             | ✓         | ✓           |             |             | ✓           |             |             |             |   |   |   |  |
| 5. Elini beline koyma   |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             | ✓           |             |           |             |             |             |             |             |             |             | ✓ |   |   |  |
| 6. Elini yukarıya yumruk yaparak kaldırma                       |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            | ✓            |              |              |              |              |             | ✓           |             | ✓           |             |             |             |             |             | ✓           |             |           |             |             |             | ✓           |             |             | ✓           | ✓ |   |   |  |
| 7. El parmaklarını birbirine kenetleme                          | ✓          |              |              |              |            | ✓          |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             | ✓           | ✓ |   |   |  |
| 8. El sallama   |            |              |              |              |            |            |            | ✓            |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             | ✓           |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 9. Parmaklarını kullanması                                      |            |              | ✓            | ✓            |            |            | ✓          |              |              |            |              |              | ✓            |              |              |             |             |             | ✓           |             |             |             |             |             | ✓           |             |           |             |             |             |             |             |             |             | ✓ | ✓ |   |  |
| 10. Alkışlama   |            |              |              |              |            | ✓          | ✓          | ✓            | ✓            | ✓          | ✓            | ✓            | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓ | ✓ | ✓ |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında kol, el ve parmak hareketlerine göre beden dili yansımaları incelendiğinde bütün alt kategorileri kullandığı tespit edilmiştir. Avuç içini sporculara gösterme, sporcularla tokalaşma ve alkışlama şeklindeki beden dilini özellikle sık kullandığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Vücut Duruşu'na Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri  | 24.07.2021 | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |   |   |   |  |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|--|
| <b>4. Vücut Duruşu</b>                     |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 1. Ayakta Durma                            | ✓          | ✓            | ✓            | ✓            | ✓          | ✓          | ✓          | ✓            | ✓            | ✓          | ✓            | ✓            | ✓            | ✓            | ✓            | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 2. Oturma                                  | ✓          |              |              |              |            | ✓          |            | ✓            |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | ✓           | ✓         | ✓           |             |             |             |             |             |             | ✓ |   | ✓ |  |
| 3. Bacakların duruşu (gerginlik, rahatlık) |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             | ✓           |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 4. Kapalı duruş                            |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 5. Sporcuya doğru bedenen eğilme           |            | ✓            | ✓            |              |            |            |            |              |              |            | ✓            |              |              |              | ✓            |             |             |             | ✓           |             | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           | ✓         | ✓           |             |             |             |             |             |             | ✓ | ✓ | ✓ |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında paylaştığı olduğu videolar incelendiğinde sporcusunu ayakta karşıladığı ve çoğu beden dili kategorilerini ayakta kullandığı görülmüştür. İncelenen videolarda kapalı duruşta bulunduğu görülmemiştir. Sporcuları ile karşı karşıya geldiği videoları incelendiğinde kurduğu iletişimde bedenini sporcuya doğru eğme hareketi sıkça gözlenmiştir.

**Tablo 6.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Mesafe Kullanımı'na Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri | 24.07.2021          | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |  |  |   |  |
|---|---------------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|--|---|--|
|   | 5. Mesafe Kullanımı |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |  |  |   |  |
| 1. Mahrem mesafe                          |                     |              |              |              | ✓          |            |            |              |              |            |              | ✓            | ✓            | ✓            | ✓            |             |             |             |             | ✓           | ✓           | ✓           | ✓           |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |  |  |   |  |
| 2. Kişisel mesafe                         | ✓                   |              | ✓            |              | ✓          |            | ✓          |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             | ✓           |             |             |             |             | ✓           |             |             | ✓         |             |             |             |             |             |             |             |  |  | ✓ |  |
| 3. Sosyal mesafe                          |                     |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |  |  |   |  |
| 4. Genel mesafe                           |                     |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |  |  |   |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında mesafe kullanımına göre beden dili incelendiğinde sporcuların mahrem mesafe ve kişisel mesafe sınırlarına girdiği gözlenmiştir. Sadece, müsabakaları izlerken, tribünlerden verdiği görüntülerde kullandığı beden dili yansımaları sosyal ve genel mesafe sınırları içerisinde kalmıştır. Kadın sporcularla yan yana geldiğinde kişisel mesafe, erkek oyuncularla yan yana geldiğinde ise mahrem mesafe kullanımını tercih ettiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 7.** T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun Dokunma Kategorisi'ne Göre Beden Dili Yansımaları

| Beden Dili Kategorisi ve Alt Kategorileri | 24.07.2021 | 25.07.2021/1 | 25.07.2021/2 | 25.07.2021/3 | 26.07.2021 | 27.07.2021 | 28.07.2021 | 29.07.2021/1 | 29.07.2021/2 | 30.07.2021 | 31.07.2021/1 | 31.07.2021/2 | 31.07.2021/3 | 31.07.2021/4 | 31.07.2021/5 | 1.08.2021/1 | 1.08.2021/2 | 2.08.2021/1 | 2.08.2021/2 | 2.08.2021/3 | 3.08.2021/1 | 3.08.2021/2 | 4.08.2021/1 | 4.08.2021/2 | 4.08.2021/3 | 4.08.2021/4 | 5.08.2021 | 6.08.2021/1 | 6.08.2021/2 | 7.08.2021/1 | 7.08.2021/2 | 7.08.2021/3 | 7.08.2021/4 | 7.08.2021/5 |   |   |   |  |
|---|------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|---|---|--|
|   | 6. Dokunma |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 1. Başa dokunma                           |            |              |              |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             | ✓           |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |
| 2. Omuz dokunma                           |            |              |              | ✓            |            |            |            |              |              |            |              |              |              | ✓            | ✓            | ✓           |             |             |             |             | ✓           | ✓           | ✓           |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             | ✓ | ✓ | ✓ |  |
| 3. Sırt dokunma                           |            |              | ✓            |              |            |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | ✓           |           |             |             |             |             |             |             | ✓           | ✓ | ✓ |   |  |
| 4. Sarılma                                |            |              |              | ✓            | ✓          |            |            |              |              |            |              |              |              |              | ✓            | ✓           |             |             | ✓           |             | ✓           |             |             |             |             |             |           |             |             | ✓           |             |             |             |             |   | ✓ |   |  |
| 5. Eli tutma                              |            |              | ✓            |              | ✓          |            |            |              |              |            |              |              |              |              |              | ✓           |             |             | ✓           | ✓           |             |             | ✓           | ✓           |             | ✓           |           |             |             |             |             |             |             |             |   | ✓ |   |  |
| 6. Kolu tutma                             | ✓          |              |              | ✓            |            |            | ✓          |              |              |            |              |              |              | ✓            | ✓            | ✓           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |           |             |             |             |             |             |             |             |   |   |   |  |

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu, 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında dokunma hareketleri kategorisinde incelenen tüm alt kategorileri kullanmıştır. Sadece bir videosunda sporcunun başına dokunduğu gözlemlenirken, sporcu ile yan yana geldiği video görüntülerinde sıklıkla sporcuların omuzuna, sırtına ve koluna dokunduğu, bunların yanı sıra sarıldığı ve ellerini tuttuğu görülmüştür.

## SONUÇ

Dünyadaki en büyük spor organizasyonu olan Olimpiyatlar ülkelerin barışçıl bir ortamda rekabet ederek spor bağlamında birbirlerine üstünlük kurmaya çalıştığı önemli bir organizasyondur. Dolayısıyla böylesi önemli bir organizasyonda temsil görevlerini üstlenen sporcular, antrenörler ve yöneticiler için fair play çerçevesinde yarışarak başarılı olmak ve ülkelerinin bayrağını dalgalandırmak önemli bir misyondur. 2020 Yaz Olimpiyat Oyunları'nda bu önemli misyonu üstlenenlerden yönetici konumundaki kişilerin gerek duygusal gerekse davranışsal açıdan Türk kafesi üzerinde önemli etkileri olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan araştırmalar etkili iletişim becerilerine sahip olan yönetici-liderlerin, kişilerin performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda bu çalışma ile spor yöneticisi-liderlerin, sözsüz iletişimin önemli alanlarından biri olan beden dili kullanımlarının önemine vurgu yapılmak istenmiştir.

Araştırma kapsamında T.C. Gençlik ve Spor Bakanı Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun beden dili yansımalarına bakıldığında, sporcuları ile yan yana geldiğinde özellikle onları dinlerken başını bir yöne doğru hafifçe yatırması konuya ya da konuşmacıya verdiği ilgiyi göstermektedir. Bir saygı belirtisi olarak da kabul edilebilir. Başını sallayarak (yukarı-aşağı) sporcunun konuşmasını onayladığını göstermektedir. Bu beden dili sporcuyla dinlediğini ve onu anladığını ifade etmektedir. Ayrıca başını sallayarak sporcuyla konuşmaya teşvik etmektedir (Güneş, 2011:721). Sporcularını selamlarken başını kullanmadığını bunun yerine yeni nesile ayak uydurarak ellerin çakışması şeklinde (el çakma) tokalaşma yolunu tercih ettiği dikkati çekmektedir.

Yüz ifadelerine bakıldığında, yüzünün net olarak görüldüğü ve maske kullanmadığı tüm videolarında güler yüzlü olması, duygu belirten ifadeler alt başlığı kapsamında mutlu olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yüz ifadeleri arasında gülümseme belki de en belirgin ve en sık görülenidir. Mutluluğa ek olarak, gülümsemelerin samimiyet, yakınlık ve sıcaklık (La France ve Hecht, 2000 akt. Awamleh, 2003) olarak değerlendirilmesi yanı sıra statüyü (Hall vd., 2002) yansıttığı ve buna katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca gülümseme kişiler arası kabulü de artırmaktadır. Bireyler arasındaki karşılıklı yakınlığın göstergesidir (Anderson, 1985 akt. Awamleh, 2003). Duyguları doğal olarak ifade etmeye ek olarak, gülümsemeler bazen insanlar tarafından stratejik olarak başkalarının eylemlerini etkilemek için kullanılır (Ekman vd., 1990). Örneğin, başkalarıyla yakın ve sıcak etkileşimler arzulayan insanlar, istemeyenlere göre daha sık gülümser (McAdams vd., 1984). Buna göre Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun sporcularla yakın ve sıcak etkileşimlerde bulunmayı arzuladığı ve bunu rahatlıkla gösterebildiği sonucuna varılmıştır. Sullivan ve Masters (1988), ABD 1984 seçimlerinde başkan adaylarının, mutlu/güven verici yüz ifadelerinin seçmenlerin siyasi adaya yönelik tutumlarını ve tercihlerini olumlu etkilediğini göstermişlerdir. İlgili bir çalışmada Mchugo ve arkadaşları (1985) tarafından yapılmıştır. Ronald Reagan'ın yüz ifadelerini ve insanlar üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, Reagan'ın gülümseyerek mutlu bir yüz ifadesi gösterdiği video kaset bölümleri deneklere gösterildiğinde, deneklerin gülümsediğini ve olumlu tepkiler verdiğini ortaya koydular. Buna karşılık Reagan'ın korku ve öfkeyi çağrıştıran yüz ifadeleri olumsuz tepkilere yol açtı. Dolayısıyla liderler gülümsemelerini düzenleyerek, takipçilerinin olumlu tepkiler verdiği mutluluk ve güven imajlarını yansıtabilirler. Sonuç olarak incelenen videolarda Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun sık sık gülümsemesine bakılırsa, insana duyduğu sevgi, sporcuyla duyduğu saygı ve asabi tutum/tavırlardan uzak barışçıl kişiliğinin yüzüne de yansıdığı sonucuna varılabilir.

Dudakların yukarı kıvrılması, burun deliklerinin şişmesi ve göz çevresindeki kasların tamamen aktif durumda olması, gerçek bir gülümsemenin özellikleridir. Dudakların yanlara doğru hareketi ve yüzün diğer kısımlarındaki kasların cansızlığı sahte bir gülümsemeye işaret edebilir (Hagen, 2018). Buna göre araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun gerçek gülümseme özellikleri gösterdiği söylenebilir.

Sözsüz iletişim için birincil kanal olarak gözler en baskın yüz özelliği olarak kabul edilmektedir. Agresif liderlik tarzıyla tanınan efsanevi Amerikan futbolu teknik direktörü Vince Lombardi'ye atıfta bulunan eski bir oyuncu, "Her bir oyunun her bir saniyesinde gözlerine bakar, doğrudan gözlerine bakar, gözlerinin içine bakar...adam beni ölümüne korkuttu" ifadelerini kullanmıştır. Göz teması veya bakış (karizmatik) liderlerin takipçilerini cezbetmesine ve böylece güç ve hakimiyetlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Göz davranışları üzerine yapılan bir araştırma, insanların saygı duydukları, güvendikleri ve sevdikleri kişilere, nispeten daha uzun süre bakma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır (Durbin, 1985; Kleinke, 1986 akt. Awamleh, 2003). Ayrıca Holladay ve Coombs (1993), (karizmatik) liderlerin konuşurken göz temasını sürdürdüklerinde daha güvenilir olarak algılanacağını öne sürmektedir. Konuşma esnasında gözlerin irileşmesi kişinin konuşma konusuna ya da konuşmacıya olan ilgisini gösterir, yetersiz göz teması ise verilen mesajın değerini azaltabilir (Hagen, 2018). Liderler, bir noktayı vurgulamak, takipçilerini cezbetmek, geribildirim almak ve hakimiyet ve güvenilirlik izlenimleri yaratmak için sık sık göz teması kurmayı avantajlı bulurlar. Araştırma kapsamında incelenen videolarda

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun gözlerinin zaman zaman sporcuların gözleri ile kesiştiği tespit edilmiştir.

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun sporcuları ile sözsüz iletişimde, kaş hareketinin ender olarak görüldüğü anlarda kaşlarını yukarı doğru kaldırma hareketini yansıttığı gözlenmiştir. Kaşların kaldırılması, karşısındaki söylediklerine inandığını gösterir (Hagen, 2018).

Genel olarak jest literatüründeki araştırmaların çoğu, konuşma ve jestler arasındaki ilişkiye (Beattie ve Shovelton, 2002; Kelly ve Church, 1998) veya konuşmacıların el hareketlerini gösterirken amaç ve niyetlerine (Alibali vd., 2000; Hadar ve Butterworth, 1997; Krauss vd., 1996:3) odaklanmıştır. Literatürde detaylandırılmış çok çeşitli el hareketi kategorisi vardır (Ekman ve Friesen, 1969). Örneğin, elin, baş veya boyun bölgesinin arkasına doğru gitmesi, kaygı ve kızgınlığa işaret etmektedir (Hagen, 2018). El sallamak selamlama yöntemidir. Duruma göre "merhaba" ya da "hoşça kal" anlamlarına gelir. Elin kalbin üzerine konulması sevgiyi ya da kalp ağrısını gösterir (Hagen, 2018). Bu çalışmada incelenen videolarda Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun açık avuç içi (alıcı tarafından görülen avuç içi) hareketini sıklıkla gösterdiği görülmüştür. Kendon (2004), konuşmacıların avuçlarının görünmemesinin olumsuz bir çağrışım yaptığını, çünkü reddetme, kesintiye uğratma veya durdurma izlenimi ilettiklerini belirtir. Öte yandan, açık avuç içi hareketleri, konuşmacıların teklif verici ve açık olarak algılandıkları için açık olmanın ve güvenin göstergeleridir. Ayrıca mevcut literatür, avuç içi gösterilmesinin alıcıları konuşmacıyı daha dolaysız (Talley ve Temple, 2015), yetkin ve baskın (Cuddy vd., 2011) olarak algılamaya ikna ettiğini ortaya koymaktadır. Avuç içlerini birleştirmek ve parmakların birbirine kenetlenmesi ise, çoğu kültürde derin düşünceleri gösterir (Hagen, 2018). Beattie ve Shovelton (2002), jestlerin iletişimsel gücünün, bir jestin üretildiği bakış açısını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

2020 Yaz Olimpiyat Oyunları sırasında Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu özellikle, izlediği sporcunun başarılı pozisyonlarına şahit olduğu anlarda ya da sporcusunu karşıladığı zamanlarda konuşma sırasında, baş parmağını yukarı kaldırarak durumdan hoşnut olduğunu göstermiştir. Baş parmağın yukarı kalkması işlerin iyi gittiğini gösterir niteliktedir. Bu birçok kültürde "iyi iş" anlamına gelmektedir (Hagen, 2018). Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun sporcularına sıklıkla alkış tuttuğu görülmektedir. Bu beden dili, sporcunun özgüvenini güçlendirecektir.

Duruş konusunda kendini uzun ve geniş göstermek, kendine olan öz güvenin göstergesidir. Hakimiyeti ve otoriteyi işaret eder (Hagen, 2018). İncelenen videolarda Dr. Muharrem Kasapoğlu'nun çoğunlukla ayakta durması (tribünlerde maç izlerken dahil) heyecanını yansıtmaktadır. Sporcuları ile yan yana geldiği anlarda sporcuya doğru bedenlen yönelmesi ve eğilmesi sporcusuna ilgi gösterdiğini ona değer verdiğini göstermektedir. Vücut duruşu kategorisinde yer alan kapalı duruş alt kategorisini hiç kullanmamıştır. Kapalı duruş iletişimde sıkıntılara yol açmaktadır. Kapalı duruş özelliklerini yansıtan ellerin bağlanması, bacak bacak üzerine atmanın yanı sıra el ile ağız ve çenenin kapatılması, kişilerarası iletişimde karşı tarafın yaklaşımını engeller (Güneş, 2011:722).

Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun beden dili kullanımında mesafelere özel olarak dikkat ettiği sonucuna varılmıştır. Kadın sporcularla yan yana geldiğinde kişisel mesafe, erkek oyuncularla yan yana geldiğinde ise mahrem mesafe kullanımını tercih ettiği gözlemlenmiştir. Mahrem mesafe kişiler arasında 35 cm'ye kadar olan mesafeyi ifade eder (Işık, 2000:30). Bu mesafeye anne, baba, eş veya çok yakın görülen kişiler girebilir. Aksi durumda bu mesafenin ihlali kişiler için bir tehdit oluşturabilir (İzğören, 2003:28). Kişisel mesafe, kişiler arasında 40 ile 80 cm arasındaki mesafeyi ifade eder (Işık, 2000:30). Sosyal etkinliklerde, arkadaş toplantılarında kişiler arasında bırakılan mesafedir (Güneş, 2011: 724). Sosyal mesafe, tanıdığımız kişilerle, apartman kapıcısı ile veya işyerindeki arkadaşlarla aramızda bıraktığımız mesafedir. 1 m ile 2,5 m arasındaki mesafeyi ifade etmektedir. Genel mesafe ise, otel lobileri, otobüs durakları, tren istasyonları gibi topluma açık yerlerde birbirlerini hiç tanımayan insanların mümkün olduğunca korumaya çalıştıkları ve aşağı yukarı 2,5 metrelik bir mesafedir (Baltaş ve Baltaş 2004).

Liderler takipçilerini motive etmede kendinden emin, güçlü ve dinamik bir mevcudiyet yansıtır. Bu nedenle liderlerin mekânsal mesafelerle ilgili sosyal kurallara katı bir şekilde uymaları beklenmez.

Bunun yerine, takipçilerini kendilerine yaklaştırmaya ve statü farklılıklarını azaltmak için onları harekete geçmeye teşvik etmeleri muhtemeldir (Remland, 1984).

Sadece bir videosunda Dr. Muharrem Mehmet Kasapoğlu'nun sporcunun başına dokunduğu gözlemlenmiştir. Sıklıkla sporcuların omuzuna, sırtına ve koluna dokunduğu, bunların yanı sıra sarıldığı ve ellerini tuttuğu görülmüştür. Dokunuşların zamanlaması oldukça önemli bir konudur. İyi bir zamanlama ile gerçekleşmiş dokunuşlar kişiyi samimi gösterir (Hagen, 2018).

Gitter ve arkadaşları (1975), sözlü ve sözlü olmayan iletişimin liderlik algıları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada, sonuç olarak, bireylerin birbirleriyle karşı karşıya geldiklerinde, sözlü olmayan iletişimin liderlik algısı üzerinde sözlü iletişimden daha güçlü etkiler yarattığı sonucuna varmışlardır.

Bu çalışma 2020 Yaz Olimpiyat Oyunlarının organize edildiği 23 Temmuz 08 Ağustos 2021 tarihleri arasında ve bu tarihlerde görevde olan T.C. Gençlik ve Spor Bakanını kapsamaktadır. Farklı tarih aralıkları veya önceki T.C. Gençlik ve Spor Bakanlarının örnekleminde, uzun vadeli olarak yapılacak beden dili yansımalarına yönelik çalışmalar spor iletişiminde beden dili kullanımının önemini anlaşılması açısından alana katkı sağlayacaktır.

### **KAYNAKÇA**

Ahmad, M. A. (2020). "Sport management"-as a precondition for healthy development of the society. World Economy and International Economic Relations Conference, Chisinau, Moldova (January 1, 2020) 3, 89-94.

Alibali, M. W., Kita, S., ve Young, A. J. (2000). Gesture and The Process of Speech Production: We Think, Therefore We Gesture. *Language and Cognitive Processes*, 15(6), 593-613.

Awamleh, R. (2003). Towards a Model of Charismatic Non-Verbal Impression Management. *International Business & Economics Research Journal*, 2(7), 27-38.

Baltaş, Z. ve Baltas, A. (2004). *Beden Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Beattie, G. ve Shovelton, H. (2002). An Experimental Investigation of Some Properties of Individual Iconic Gestures That Mediate Their Communicative Power. *British Journal of Psychology*, 93(2), 179-192.

Bebitoğlu, M.E. (2020). Sparking leadership as a leading style and a research about the effect on perception of business performance. 5th International EMI Entrepreneurship & Communication Social Sciences Congress, 29-30 June 2020, Gostivar.

Burgoon, J. K., Burk, T., ve Pfau, M. (1990). Nonverbal Behaviors, Persuasion, and Credibility. *Human Communication Research*, 17(1), 140-169.

Cuddy, A. J. C. ve Glick, P. A. B. (2011). The Dynamics of Warmth and Competence Judgments, and Their Outcomes in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.

Danesi, M. (2004). *Messages, Signs, and Meanings: A Basic Locutionary Actbook in Semiotics and Communication Theory*. Toronto: Canadian Scholars' Press Inc.

Darioly, A. ve Schmid Mast, M. S. (2014). The role of nonverbal behavior in leadership: An integrative review. *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, 1771-2335. Doi: 10.4324/9780203760536

DePaulo, B. M. (1992). Non-Verbal Behavior and Self-Presentation. *Psychological Bulletin*, 111(2), 203-243.

Doğan, Ş. (2020). Siyasal Pazarlama İletişiminde Beden Dili: 31 Mart 2019 Türkiye Yerel Seçimleri' ne Yönelik Bir Çözümleme. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 10(2), 204-220.

Dumangöz, P.D. (2020). Sporda Yönetim ve Organizasyon. S. B. Çavuşoğlu (Ed.), Spor Yönetimi II içinde (s. 2-27). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:4066, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2848. E-ISBN: 978-975-06-3894-7

Efron, D. (1941). *Gesture and Environment*. New York: King's Crown Press.

Ekman, P., Davidson, R. ve Friesen, W. V. (1990). Duchenne's Smile: Emotional Expression and Brain Physiology. II. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 342-353.

Ekman, P. ve Friesen, W. V. (1968). Nonverbal Behavior in Psychotherapy Research. In J.M. Shield (Ed.), *Research in Psychotherapy*, 179-216. Washington, DC: American Psychological Association.

Ekman, P. ve Friesen, W. V. (1969). The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding. *Semiotica*, 1, 49-98.

Ekman, P. ve Friesen, W. V. (1974). Detecting Deception from The Body or Face. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 288-298.

Gabbott, M. ve Hogg, G. (2000). An Empirical Investigation of the Impact of Non-verbal Communication on Service Evaluation. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 384-398. Doi: 10.1108/03090560010311911

Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338.

Gitter, A. G., Black, H. ve Fishman, J. E. (1975). Effects of Race, Sex, Non-Verbal Communication and Verbal Communication of Perception of Leadership. *Sociology and Social Research*, 60(1), 46-57.

Güneş, A. (2011). Kişilerarası İletişim Sürecinde Beden Dili Kavramı ve Rolü Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *E-Journal New World Sciences Academy*, 6(4), 706-730.

Hadar, U., ve Butterworth, B. (1997). Iconic Gestures, Imagery and Word Retrieval in Speech. *Semiotica*, 115, 147-172.

Hagen, S. (2018). *Beden Dili Hakkında Her Şey*, Eda Pak (Çev.). İstanbul: Olimpos Yayınları.

Hall, J. A., Horgan, T. G., ve Carter, J. D. (2002). Assigned and Felt Status in Relation to Observer-Coded and Participant-Reported Smiling. *Journal of Nonverbal Behavior*, 26(2), 63-81.

Hartley, G. ve Karinch, M. (2007). *I Can Read You Like A Book: How To Spot The Messages and Emotions People Are Really Sending With Their Body Language*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.

Hogan, R. ve Kaiser, R.B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

Holladay, S. J. ve Coombs, W. T. (1993). Communicating Visions: An Exploration of The Role of Delivery in The Creation of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405-427.

Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Konya: Mikro Yayınları.

İpek, O. (2017). Beden Dili Çalışmalarında Unutulan Bir Eser: "Yüz İfadelerinin Tefsiri Hakkında Tecrübi Bir Tektik". *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 5(3), 485-492.

İzğören, A. Ş. (2003). *Dikkat Vücudumuz Konuşuyor /Türkiye'de Beden Dili, İş Yaşamı ve Renkler*. Ankara: Elma Yayınevi.

Kelly, S. D. ve Church, R. B. (1998). A Comparison between Childrens and Adults Ability to Detect Conceptual Information Conveyed Through Representational Gestures. *Child Development*, 69(1), 85. Doi:10.2307/1132072

Kendon, A. (2004). *Gesture: Visible Action as Utterance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Korbjitti, C. (2012). Language in India. Strenght for Today and Bright Hope for Tomorrow. *Pisutpong Endoo*, 12(6), 249-270.
- Knapp, M. L. ve Hall, J. A. (2002). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Wadsworth: Thomas Learning.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. ve Horgan, T. G. (2012). *Nonverbal Communication in Human İnteraction*. U.S.A.: Cengage Learning.
- Krauss, R. M., Chen, Y., ve Chawla, P. (1996). Nonverbal Behavior and Nonverbal Communication: What Do Conversational Hand Gestures Tell Us? *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 389-450.
- Lauk, M. (2019). *The Influence of Leaders' Verbal and Nonverbal Behavior on Perceived Leadership Effectiveness. (A Thesis Presented In Partial Fulfillment)* University of Twente Enschede, Netherlands.
- Matthews, P. H. (2005). *The Concise Oxford Dictionary of Linguistics*. New York: Oxford University Press.
- McAdams, D. P., Jackson, R. J. ve Kirsshnit, C. (1984). Looking, Language, and Smiling in Dyads as A Function of Intimacy Motivation and Reciprocity. *Journal of Personality*, 52, 261-273.
- Nayır, E. D., Gökalp, A. ve Bilgiç, R. (2020). Algılanan En Etkin Liderlik: Lidere ve Çalışana Bağlı Özelliklerin Rolünü Anlamak. *Türk Psikoloji Dergisi*, 35(86), 99-114.
- Noureddine, D. (2015). The Problem of Effective Leadership from The Perspective of Corporate Management Development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 62-71. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.866
- Remland, M. (1984). Leadership Impressions and Non-Verbal Communication in a Superior Subordinate Interaction. *Communication Quarterly*, 32(1), 41-48.
- Richards, J. C. ve Schmidt, R. W. (2002). *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*. New York: An imprint Pearson Education Inc.
- Sullivan, D.G. ve Masters, R.D. (1988). Happy Warriors: Leaders' Facial Displays, Viewers Emotions, and Political Supports. *American Journal of Political Science*, 32(2), 345-368. Doi:10.2307/2111127
- Talley, L., ve Temple, S. (2015). How Leaders Influence Followers Through The Use of Nonverbal Communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 69-80. Doi: 10.1108/LODJ-07-2013-0107
- Trask, R. L. (2005). *Key Concepts in Language and Linguistics*. Taylor&Francis e-Library. New York: NY Press.
- Tutar, H. (2018). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Seçkin Yayınevi.
- Uzun Öneri, G. (2020). A Review of Communication, Body Language and Communication Conflict. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(09), 2833-2844.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, T. (2014). Lider Etkinliği Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-24.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. Doi: 10.5465/amp.2012.0088

**ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

URL-1: Durkal A. (2017, 05 Eylül). Dilleri Susuyor Bedenleri Konuşuyor. Hürriyet Gazetesi, <https://www.hurriyet.com.tr/dilleri-susuyor-bedenleri-konusuyor-22928623>, Son Erişim Tarihi: 13.10.2021