

## İMAJ YÖNETİMİ

Adil Baykasoğlu<sup>1</sup>, Türkay Dereli<sup>1</sup>, Ali İhsan Sönmez<sup>2</sup>, Erdinç Yağcı<sup>3</sup>

**Özet:** Bu makalede, **imaj yönetimi** genel bir perspektif içerisinde irdelenerek, kişiler ve kurumlar için neden önemli olduğu açıklanıp nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Günümüz rekabetçi dünyasında kişilerin ve kurumların fırsatları kaçırma lüksü artık kalmamıştır. İmaj iyi yönetildiğinde bir mıknatıs gibi fırsatları çekebileceği gibi, imajın kötü yönetilmesi halinde ise yine bir mıknatıs gibi fırsatları yaklaştırmayabilir. Makalede imaj yönetiminde başarılı kişi ve kurumlardan örnekler verilerek, başarılı bir imaj yönetiminin neleri içermesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

---

**Abstract:** In this paper, **image management** is discussed from a general perspective by pointing out its importance and explaining its management. Professionals and companies do not have the luxury to miss opportunities in today's competitive world. Image will pull opportunities like a magnet if it is managed successfully otherwise it might push away opportunities again like a magnet. The paper outlines the ingredients of the successful image management by giving examples from the professionals and companies.

---

### 1. GİRİŞ

İmaj günümüzde çok sık karşılaştığımız kelimelerden birisidir. İmaj ne demektir? İmaj sadece dış görünüşten mi ibarettir yoksa davranışlarımız mıdır yoksa bunların bir bütünü müdür? Basit bir tanımla **imaj**, *hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir kurum, kişi, konu veya ürün (marka) ile ilgili düşünceleri ve değer yargılarıdır* (Okay ,2000). Başka bir ifade ile imaj; *hedef kitlenin, verilmeye çalışılan veya var olan bir olguyu, kafasında nasıl şekillendirdiğidir*. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi imaj kavramı **izlenim** anlamını da çağrıştırmaktadır. İzlenim kelimesinden yola çıkarak imajın sadece dış görünüşten ibaret olmadığı söylenebilir. İmajı oluşturan birçok öge vardır. Bunlar; sözlü ve sözsüz iletişim (*beden dili*), dış görünüm, düşünme, dinleme, sunum ve yazım tarzı, birikimler, özgüven, özsaygı, potansiyel vb gibi öğelerden oluşur. Burada asıl önemli olan tüm bu öğelerin bir arada harmanlanıp sunulabilmesidir.

---

<sup>1</sup> Gaziantep Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 27310, Gaziantep.

<sup>2</sup> Prof. Dr., İİBF, İşletme Bölümü, Çağ Üniversitesi, Mersin. Email: ihsansonmez@cag.edu.tr

<sup>3</sup> TUNAŞ Gıda Pazarlama San. Tic. Ltd Şti., 2. Organize San. Böl., C. Doğan Bul. No.3, Başpınar, Gaziantep.

Günümüz küreselleşen ve bilgi-yoğun dünyasında, imaj kavramının önemi günden güne daha çok artmaktadır. Çünkü, insanlar her konuda olduğu gibi imaj konusunda da daha bilinçli hale gelmekte ve imajın neleri ifade edebileceği, neleri değiştirebileceği konusunda bilgilenmektedir. Günümüz rekabetçi dünyasında, kişilerin ve kurumların fırsatları kaçırma gibi bir lüksü kalmamıştır. İmaj iyi yönetildiğinde bir mknatis gibi fırsatları çekebileceği gibi kötü yönetilmesi halinde ise yine bir mknatis gibi fırsatları yaklaştırmayabilir.

İmaj elle tutulamaz, gözle görülemez bir kavramdır. Öyleyse bu kavramın çok önem kazanmasının sebebi ne olabilir? *İzlenimin bu denli önemli olmasının sebebi iyi bir iş bulmayı ve çalışma tarzını etkileyen geniş kapsamlı bir kavram olmasındandır* (Sampson, 1995). İnsanlar başkaları üzerinde nasıl bir izlenim oluşturdukları konusunda kolaylıkla fikir beyan edemezler. Fakat, oluşturdukları izlenime göre toplumda bir yer edinirler. Bu süreç, bir anda da oluşabilir uzun bir zaman dilimine de yayılabilir. Sürecin bir anda oluşması ilk izlenimin önemini ortaya koymaktadır.

**İnsanlar, kalıcı izlenim ve değerlendirmelerinin %90'ını ilk 10-30 saniye içinde edinirler.**

Önyargıları yıkmanın ne kadar zor olduğu çok iyi bilinir. Oluşturulan kötü bir imajın izlerini silmek de çok uzun zaman ve emek gerektirebilir. Bu nedenle, oluşturulan iyi bir imajın çok iyi korunması ve uzun soluklu olabilmesi için çok iyi yönetilmesi gerekmektedir.

## **2. İMAJ YÖNETİMİ**

**İmaj** kelimesi İngilizce'deki **'image'** kelimesiyle eş anlamlıdır. Ancak, imaj yönetimi bağlamında, imaj kelimesinin bire bir karşılığı yine izlenim anlamına gelen **'impression'** kelimesidir. Aralarındaki fark ise, biri görüntü anlamında izlenim, diğeri ise etkilemeyi ifade eden izlenimdir. Bu makalede kullanılan ve kastedilen anlam ikincisidir. "**İmaj yönetimi veya izlenim yönetimi**" kavramı bilimsel olarak sosyolog Erving Goffman tarafından geliştirilmiştir. Goffman sosyal yaşamı bir tiyatro sahnesi olarak hayal etmiştir. Sahne dünyayı temsil etmekte ve insanlar hem oyuncu hem de seyircidirler. Oyuncular rollerini yapmaktadır. Başka bir deyişle onlar başkalarının onlarla nasıl ilişki kuracağını verdikleri etki ile kontrol etmektedir. Buna göre sosyal yaşam iki kategoriye ayrılabilir; *birincisi sahnedeki, ikincisi ise sahne arkasında olanlar*. Sahne arkasında daha güvendedeyizdir ve daha savunmasızızdır, çünkü orada neyse oyuzdur. Fakat sahne daha toplum odaklıdır. Sahnede daha belirgin olan kendimizi

başkalarına başka biri olarak gösterdiğimizdir. Sahnede üzerimizde kıyafetlerimiz vardır. Bu Goffman'ın izlenim yönetimini açıklayış şeklidir. Ancak imaj (izlenim) yönetimi tarihinin çok daha eskilere dayandığını Shakespeare'in aşağıdaki sözünden anlamak mümkündür.

**Dünya bir sahne, yaşam bir oyundur. Bütün kadın ve erkekler bu oyunun oyuncularındır.**

*William Shakespeare*

İmaj yönetimi tarihine Osmanlılardan da örnek verilebilir. Mesela II. Abdülhamit Osmanlı devletinin 19. yüzyıl sonlarına doğru, çevresindeki dünya küçüldükçe, dışarıda olumlu bir imaj oluşturmanın, devletin devamı açısından önemli olduğunu anlayarak bütün uluslararası fuarlara katılmaya özen göstermiştir. Böylelikle Osmanlı devletine uygar bir devlet görünümü verilmeye çalışılmıştır. Bu tür bir yaklaşımla Osmanlı devletinin hala güçlü olduğu imajı verilmeye çalışılmıştır. Bu çabaya, Cumhuriyet döneminde de devam edilmiştir. Bunun en güzel örneği Cumhuriyet döneminde yapılan inkılaplardır. Kılık kıyafette yapılan inkılaplar bir imaj değişikliği gayretinin göstergeleridir.

### **2.1. İmajımızı neden yönetiriz?**

İmajımızı yönetmemizin bir çok sebebi vardır. İlk olarak, insanların sosyal olarak bir etkileşime ihtiyacı vardır. Bu etkileşim daha sözlü iletişime başlamadan kişinin duruşu, giyimi, tavrı, jest ve mimikleri ile başlar ve kişi hakkında olumlu yada olumsuz bir izlenim oluşturur. Günlük yaşamda kişinin kimliği son derece önemlidir. İmaj yönetimi üstlendiğimiz kimliği tanımlamamıza izin verir. Başka bir deyişle üstlendiğimiz kimliği, yani nasıl görülmek ve kendimize nasıl davranılmasını istediğimize ilişkin beklentilerimizi gösteririz. İmaj yönetimi sadece kişinin çevresindeki bireyler üzerindeki etkisini değil, aynı zamanda kendisini de gözden geçirmesini kapsar. Davranışlarımızı sürekli kontrol edersek sergilediğimiz davranışlar hakkında daha kesin ve doğru bilgi edinmiş oluruz. Böylelikle izlenim yönetimi bize arzu ettiğimiz veya gerçekleşmesini istediğimiz kimliklere uygun davranmamızda ve oluşturduğumuz kimliklerimizin sürdürülmesinde yardımcı olur. Toplumun bize ilişkin izlenimlerine önem vermediğimizde olumsuz durumlarla karşı karşıya kalma olasılığımız artar. Olumsuz bir durumla karşılaşmamak için toplumun bizden beklentilerini bilmek durumundayız. Olumsuz bir durumla karşılaşma kaygısı davranışlarımızı sosyal açıdan uygun bir şekilde sürdürmemize yardımcı olur (Demir, 2003). "Neden izlenimlerimizi yönetiriz?" sorusuna, en güzel

cevaplardan bir tanesi olarak, *günlük yaşamda erkeklerin saçlarını boyatması* verilebilir. Yakınımızdaki insanlardan tutun, televizyonda ve gazetelerde sık-sık görürüz saçı boyalı erkekleri. Peki neden boyatırlar saçlarını? Belki şöyle bir soruyla karşılaşabiliriz; “bayanlar boyatıyor da erkekler niye boyatmasın?”. Bayanların saç boyatması olağan bir durumdur. Bayanlar daha güzel, şık, bakımlı ve değişik görünmek için saçlarını boyatabilirler. Fakat, erkeklerin genellikle çok daha farklı amaçları vardır. Erkeklerin saçlarını boyatmasının iki sebebi keşfedilmiştir; *güçlü erkek imajını kaybetmemek ve kaç yaşında olursa olsun, karşı cins tarafından beğenilmek*. Yıllardır sanat dünyasından, meclis kürsülerinden tanıdığımız politikacıların saçlarına tek tel beyaz düşmemesi ve hep aynı tonda kalması dikkatimizi çekmiştir. Neden izlenimlerimizi yönetiriz sorusuna başka bir örnek ise, karşı cinsle olan etkileşim örnek verilebilir. Belki bazıları “ben imajımı yönetmem” diyebilir ama, istemeden de olsa, psikolojik olarak imajımızı yönetiriz. Bir erkeğin bir kızdaki hoşlandığını düşünelim. Kızı göreceği düşüncesiyle her zaman kendine dikkat eder. Kılık kıyafetine, saçına başına, davranışlarına, konuşmasına. Hatta hayatında parfüm kullanmamış biri, parfüm kullanmaya başlar. Temel neden karşısındaki kişide *iyi bir izlenim* oluşturmaktır.

Günlük yaşamda, “benim için başkalarının düşünceleri önemli değil” desek bile başkalarının düşünceleri bizim için önemlidir. Herkes kendisi hakkındaki düşünceleri merak eder ve bu düşüncelerle ilgilenir. Çünkü herkesin başkalarının kendilerine ilişkin izlenimlerinin kendisi için önemli sonuçları olduğuna ilişkin inançları vardır. Zira sosyal etkileşimler, oluşturulan izlenimler ve onların niteliği doğrultusunda oluşur. İyi bir izlenim günlük etkileşimlerin niteliğini artırır. İnsanlar, kendilerinde olumlu izlenimler bırakan kişiler ile etkileşimde bulunurlar. İzlenimler, uzun dönemde bireyin yaşam kalitesinde de etkilidir. Özellikle çalışma yaşamında yapılan *kötü imaj-yönetimi*, bireyin elde edebileceği sosyal sonuçlar kadar maddi sonuçları da olumsuz etkileyebilir. Kişiler imaj yönetimiyle, diğer bireyler üzerindeki etkisini sürdürebilir yada artırabilir. Sözü edilen etki bireyin, diğer bireylerin davranışları üzerinde arzu ettiği **değişimi** gerçekleştirebilmesidir. Bireyler, imajları konusunda kaygılı olduklarında, imajlarını yönetme çabası içine girerler. Bunun belli nedenleri vardır. Birincisi, imaj yönetimindeki başarısızlığın bireyin kendisine saygısını azaltırken, imaj yönetmedeki başarının bireyin kendisini iyi hissetmesini sağlamasıdır. İkinci neden ise, bireyin kimliğini yapılandırması ve bunu sürdürme isteğidir. Bir başka neden ise, kişinin başkalarının düşüncelerini önemsemesidir (Demir, 2003).

İzlenim yönetimi, bireyin kendisine ilişkin olumsuz duygularını azaltır, olumlu duygularını arttırır. Çevresindeki bireylerce onaylanmak, bireyin kendisini daha iyi hissetmesini sağlar. Bireyler içinde bulunduğu toplum içinde onaylanan kalıcı izlenimlere sahip olmak ister. Buna aykırı durumlardan kaçınırlar. Buna göre, iyi ve kalıcı bir izlenim oluşturma kuralı **kişilik sahibi olmaktır**. Kişilik sahibi olmak ise, özü, sözü ve eylemiyle tutarlı olmaktır. Toplumsal ve örgütsel yaşamda iyi ve etkili bir izlenim oluşturma kuralı, **kendimiz olmaktır**. Çünkü hiç kimse, iki yüzlü olan, başkasını taklit eden insanı sevmez. Başkalarını taklit etmek, kendimizi olmadığımız gibi göstermektir. Bu da bizi biz olmaktan çıkarır ve olumsuz bir izlenim bırakır.

Tutarlılığı yakalayamamanın en önemli nedeni, insanların olduklarından farklı görünmeye çalışmalarıdır. Günümüzde bu konu ile ilgili olarak basında sıklıkla çeşitli haberlerle karşılaşırız. Kendisini son derece dürüst göstermeye çalışan bir kişi, bir bakıyorsunuz; adı bir yolsuzluğa karışmış, vergi kaçırmış yada geçmişte bir suç işlemiş. Aynı şekilde, aile hayatı çok düzgün görünen bir kişinin özel hayatıyla ilgili sorunlar basına yansiyabiliyor. Bu durum tutarlılığı bozuyor. İnsanlar o kişinin imajının sahte olduğunu, görünmek istediği gibi olmadığını anlıyor ve artık o kişiye güvenmiyor. Televizyonda imaj yönetimine örnek verilebilecek pek çok dizi var, mesela **'Çocuklar Duymasın'** dizisi. Bu dizide Türk aile yaşamına uygun bir aile profili verilmeye çalışılıyor. Bu dizide bir annenin çocuklarına nasıl arkadaşça yaklaştığını gösteren pek çok sahne var. Ancak dizide **Meltem** karakteriyle yer alan oyuncu, basında özel hayatı ile ilgili olarak çıkan haberler nedeni ile dizideki rolüne zıt bir durumla karşı karşıya geldi. Oyuncu dizide oluşturduğu ailesine bağlı kadın imajını zedelemiş oldu ve diziden çıkartılmasına karar verildi. Oyuncu bu sonuçlarla karşılaşacağını öngörebilseydi (imaj yönetimini iyi uygulaysaydı), ya özel hayatında daha dikkatli olur veya en azından bunların basına yansımamasına gayret gösterirdi.

## **2.2. İmajımızı nasıl yönetiriz?**

Her insan kendisi hakkında olumlu düşünülmesini ister. Bu nedenle, karşımızdaki insanlarda olumlu izlenimler bırakacak davranışlar sergilemeye çalışırız. Böyle bir amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışları teşkil edecek bir imaj yönetimi, kendini tanıtmaya yönelik **imaj yönetimidir**. Bu davranışlarla, amacımız için uygun olacağını tahmin ettiğimiz davranışlarımızı geliştirmeye ve çevremizdeki insanlara kendimizi tanıtmaya çalışırız. Bu davranışlar sosyal bir yer edinmek için kullanılan davranışlardır. Kendini tanıtmaya yönelik davranışlar; kendini sevdirmeye,

özelliklerini tanıtmaya, örnek olma gibi davranışlardır. Anlaşılacağı gibi bu davranışlar, çevremizdeki bireylere daha çekici, sorumluluk sahibi ve önemli bir insan olarak tanıtmaya isteğimize yöneliktir.

### **2.2.1. Kendini sevdirmeye**

Yeni bir ortama giren bir birey ilk olarak o ortama kendini kabul ettirmek için uğraş verir. Bu uğraşın sebebi de, çevredeki diğer bireylerin beğeneceği, etkili bulacağı bir kimlik oluşturmaktır. Bunu da, o ortamdaki insanlara sevecen görünerek başarmaya çalışır. Yani, sürekli olumlu davranışlar içerisinde, çünkü, karşısındaki insanın da ona aynı şekilde karşılık vereceğini düşünür. Toplumda genel olarak olumlu gelen bir davranışa olumlu tepkiler verilir. Bu davranışlar kendini sevdirmeye yönelik davranışlardır (Demir, 2003). Kendini sevdirmeyi, kendini o topluluğa kabul ettirmeyi, amaçlayan birey, girdiği topluluğun davranış, inanç ve değerleri ile tutarlı düşünce ve davranışlar sergilemektedir. Çünkü herkesin tahmin ve kabul edebileceği gibi, aramıza yeni katılan birinin bizden farklı bir davranış biçiminde olması onu bize karşı itici yapar. Fakat, bizimle aynı fikirleri paylaşan kişiden hoşlanırsınız. Çünkü düşüncelerimizin benzerliği bizde bir sempati oluşturur. Öyleyse izlenimlerini yönetmede başarılı insanlar “**biz benzer insanlarız**” etkisini oluşturabilmelidir. Bireylerin benzer olması durumunun temelinde **uyum** yatar. Bu nedenle bireyler genelde diğer bireylerin tutum, değer ve davranışları ile uyumlu olmaya özen gösterirler. Fakat, bu uyum gösterme çok da zoraki değil samimi olmalıdır. Çünkü zoraki davranış gösteren insanlar yapay olarak nitelendirilir ve samimiyeti olmayan bir insan da bulunduğu toplumdaki dışlanma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir.

Fikir birliği özellikle çalışma ortamında büyük önem teşkil eder. Çünkü fikir birliği olmayan bir iş ortamında iş yapmak çok zordur. Bu tür ortamlarda yapılan işler genellikle rutin işlerin dışına çıkmaz. Yeni projelere imza atmak pek mümkün olamaz. Ancak sürekli aynı fikri beyan etmek farklı izlenimlere ve değerlendirmelere yol açabilir. Bu tür durumlarda kişiler kendisine ait bir fikri olmayan yada sürekli yağcılık yapan bir insan olarak suçlanabilirler. Bu ise, son derece tehlikelidir. Takımlar ile sürülen bir çalışma ortamında, iki kişinin sürekli aynı fikirde olması söz konusu ise, takımdaki kişilerden biri fazla demektir. Önemli olan ana hedefe ulaştıracak doğrultuda farklı fikirlerin üretilerek bunların bir potada eritilebilmesi ve bunun için bir gayretin içine girilmesidir. Kişi olarak şirkete değer katabilen bir imajın oluşturulabilmesi başarı için en önemli önceliklerden bir tanesidir.

### **2.2.2. Özelliklerini tanıtmaya**

İnsanlar buldukları toplum içerisinde bilgili, yeterli bir insan olarak tanınmak isterler ve bunu oluşturmak için genellikle niteliklerini tanıtmaya davranışını kullanırlar. Niteliklerini tanıtmaya kişinin kendisini çevresindeki kişilere yetenekli ve becerikli bir insan olarak tanıtmaya amacıyla uyguladığı davranışlardır. Kişi bu amaçla başarılı bir performans sergileyerek yada geçmişteki başarılarından söz ederek toplumda yeterli bir insan izlenimi vermeye çalışır. Bizi özelliklerimizi tanıtmaya sevk eden en önemli neden başarılı, etkin, yetenekli ve üretici bir birey olarak görülme isteğidir. Dolayısıyla, özelliklerimizi tanıtmaya isteğimiz yüksek oldukça, işteki performansımız daha yüksek olur. Bu davranışlar daha çok yüksek statüye sahip kişileri etkilemek için kullanılır. Mesela, bir öğrencinin öğretmenini yada bir çalışanın patronunu etkilemek istediğinde göstermiş olduğu davranışlar buna örnek olarak verilebilir. Özelliklerini tanıtmaya davranışları, kendini sevdirmeye davranışları ile birlikte sergilenebildiği gibi, onlarla çatışması da mümkündür. Örneğin bir iş görüşmesine gittiğimizde kurumun ne kadar özel olduğu ve orada çalışmak istediğimizden bahsettikten sonra, bu iş alanında eğitilmiş ve deneyimli olduğumuzdan bahsettiğimizde, hem sempatik, hem de nitelikli bir birey olarak tanınmayı hedefleriz. İnsanlar niteliklerini tanıtırken bazen karşısındaki insanın durumuna göre yada duruma göre sahip olmadıkları şeyleri de sahipmiş gibi tanıtır. Ancak bunu yapmak sakıncalıdır. İmaj yönetiminde en önemli hususun tutarlılık olduğu unutulmamalıdır. Zaman içerisinde gerçek nitelikler ortaya çıktığında, yıkılan imajı düzeltmek çok zor olabilir.

### **2.2.3. Örnek olma**

Örnek birey olma davranışlarını sergileyen kişi, çevresindekilere ahlaki değerlere bağlı, örnek bir birey izlenimi oluşturmaya çalışır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, örnek olma genellikle dürüstlük, özveri ve cömertlik gibi ahlaki değerler ile ilgili toplumsal izlenimlerin geliştirilmesinde yardımcı olur. Örnek bir birey olmak isteyen kişi karşısındakilerin hatalarını görmelerine vesile olur. Bunların dışında örnek insan insancıl olma, fedakarlık yapma gibi değerleri sergileyen davranışlar sergiler. Örnek davranışlar sergileyen birey, bu davranışlarını vurgulama gereksinimi duyar. Bu oldukça riskli bir durumdur. Böyle bir durumda, sahte davranışları olan bir insan olarak tanınmak ihtimali vardır. Örnek birey olma isteğinin bir diğer riski de davranışlarının söyledikleri ile kesinlikle tutarlı olması zorunluluğudur. Tersine bir durum, bireyin imajına kalıcı bir zarar verebilir.

#### **2.2.4. Savunma amaçlı imaj yönetimi**

Hiç kimse mükemmel değildir. İnsan hatalarından öğrenebilen bir varlıktır ve hatalar toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Önemli bir toplantıya geç kalabilirsiniz, bilgisayardaki verileri yanlışlıkla silebilirsiniz, verdiğiniz bir sözü unutabilirsiniz. Tüm bu aksilikler izlenim yönetiminde olumsuz durumlar olarak nitelendirilebilir. Kişiler böyle durumların olumsuz yansımaları en aza indirmek için genellikle kendini savunmaya yönelik, *düzeltilici davranışlar* sergilerler. Bu davranışlarda aşağıdaki dört yoldan birisi izlenebilir;

- *Olumsuz izlenimleri azaltma*
- *Olumsuz izlenimleri reddetme*
- *Olumsuz izlenimleri etkisiz hale getirme*
- *Olumsuz izlenimleri olumlu olacak şekilde yeniden tanımlama*

Yukarıda belirtilen dört yolu uygulamaya yönelik davranışlar ise, açıklama yapma, engel koyma, özür dileme ve yadsımadır. Açıklama, toplum tarafından yapılabilecek olumsuz değerlendirmeleri azaltmak için yapılır. Açıklama yapan birey, olumsuz olayları ve bu olayların nedenlerini inkar ederek mazeretler öne sürer. Böylece birey açıklama yaptığında davranışlarını açıklamış ve haklı çıkarmış olur. Ancak açıklamanın etkili olabilmesi için, karşımızdaki kişinin yada kişilerin davranışımızda dürüst olduğumuza inanması gerekir. Diğer bir yöntem ise engel koyma olarak kabul edilen suçu dış kaynaklara yüklemektir. Engel koyma, bireyin, sonuçları belirsiz olan bir performansının önünde dış etkenleri kullanarak engeller oluşturmasıdır. Oluşturulan engel bireyin başarısızlığı için bir mazeret niteliğindedir. Bu yöntem genellikle yeteneklerine güvenmeyen bireyler tarafından kullanılır. Böyle durumlarda başarısızlık dışsal bir nedene başarı ise içsel bir nedene bağlanır. Özür dileme ise günlük yaşamda da çok karşılaştığımız bir hatayı kabul etme ve pişmanlığını belirtme şeklindedir. Yadsıma ise bireyin olumsuz durum gerçekleşmeden önce mazeret öne sürmesidir. Kısaca yadsıma olumsuz bir durum gerçekleşmeden önce alınan bir tür önlemdir. Yadsıma, eyleme ilişkin yorumları değiştirmeyi ve eyleme alternatifleri daha hoş göstermek yoluyla eylemdeki suçu azaltmayı amaçlar (Demir, 2003).



### **2.2.5. Sözsüz izlenim yönetimi**

İnsanlar kişisel tarz, profesyonellik ve karizma aracılığıyla ikna edilebilirler. Kişisel imajımız bizim resmimizdir. İster sevelim ister sevmeyelim, başkalarının gördüğü şey bizim onlara göstermeye yeğlediğimiz şeydir. Fiziksel özelliklerimiz ve yaratılışımız (huy, mizaç) bize genlerimizden geçmiştir ve belli bir ölçüye kadar değişmez niteliktedir. Yürüyüş, oturuş, duruş biçimimiz eğitimin, yaratılışın ve koşullanmanın sonucunda ortaya çıkar; ancak giyiniş biçimimiz kişisel tercihlerimizin bir sonucudur. Bireyler, görünüm, bakış, duruş ve mimikler gibi sözsüz davranışlar yoluyla, kişiliklerine, ruh hallerine, düşüncelerine, fiziksel ve psikolojik durumlarına ilişkin bilgiler verirler. Etkili bir iletişim için bireylerin sözlü ve sözsüz davranışları birbiriyle tutarlı olmalıdır.

**İyi görünmek, yukarıya doğru tırmanan bir başarı sarmalını harekete geçirir.**

*Joyce Brothers*

Sözsüz davranışlara bağlı izlenimlerden kaçınmak mümkün değildir çünkü hareketsiz duruşumuz bile karşımızdakiler tarafından bir mesaj olarak algılanabilir. Belli sözsüz davranışlar (mimikler vb.), duygular ile doğrudan bağlantılıdır. Bu duygusal tepkiler, zaman zaman bir izlenimi sözlü davranışlardan daha iyi ifade eder. Birey kendi sözsüz davranışları konusunda diğer bireylerden daha az bilgiye sahiptir. Diğer bireyler sözsüz davranışlarımızı izleme şansına sahiptir. Bireyler, bir konuda sözlü ifade konusunda kararsız ise, bunu sözsüz olarak ifade etme riskine girerler. Bireyler sözsüz davranışlar ile olaylara derhal tepki verebilir. Bu durum mesajların algılanma başarısını artırır (Demir, 2003).

Kişisel izlenimi oluşturan öğeler, dış görünüş (kılık-kıyafet), duruş, iletişim tarzı, beden dili (jest, mimik, tavır ve hareketler) ile kişi hakkında alınan bilgiler, duyular ve söylentilerdir. Fiziksel görünüm, belli izlenimler oluşturabilmek için önemli bir kanaldır. Çevremizdeki insanlar, bize ilişkin izlenimlerini genellikle nasıl görüldüğümüze bakarak oluşturur. İzlenim oluşturmada önemli bir rol oynayan fiziksel görünüm, giyim tarzıyla desteklendiğinde, oluşturduğu etkiyi olumlu yönde arttırmaktadır (Demir, 2003). İnsan kılık kıyafetiyle, bakımlı-bakımsız, düzenli-düzensiz, resmi-gayri resmi, tutucu veya yenilikçi bir insan olup olmadığını ortaya koyar. İnsanlar birbiriyle ne tür iletişim kuracaklarını belirleyen etmenlerden birisi dışsal görünümdür. İnsanlar, yeni karşılaştıkları birisinin dış görünüşüne birkaç saniye baktıktan ve kişiyi kendi ölçütlerine göre değerlendirdikten sonra ona yaklaşırlar. Mesela modası geçmiş, temiz olmayan ve ütüsüz bir

giyim veya zıt renkli uyumsuz bir kıyafet çalışma yaşamında da dağınıklığı, pasaklılığı, tembelliği ve tutuculuğu yansıtır. Asla öyle biri olmasanız bile, çevrenizde böyle bir izlenim uyandırabilirsiniz.

**Gerçekten istediğim gibi giyinmeye başladığımda kariyerim yükseliverdi.**

*Sir Roy Strong*

Toplumsal yaşamda insanların daima işi, sözü, görünüşü, tavır ve hareketi ile değerlendirildiğini hesaba katacak olursak, iyi ve etkili bir imaj oluşturmak için iyi bir iş edinmek, iyi söz söylemek, iyi giyinmek ve herkese iyi davranmak gereklidir. Şüphesiz ki, insanları bu ölçütlere göre değerlendirmek ön yargıdır. Ancak bireyler ilişkilerinde ve iletişimlerinde dışa yansıyan bu imaj öğelerine ve ölçütlerine dikkat etmek zorundadır. *İlk izlenim çok önemli bir parametre olmasına rağmen insanlarda kalıcı olan son izlenimdir.* Son izlenimler de, son görünüşün , son sözlerin, son fikirlerin, son hareketlerin ve yapılan son işlerin toplamıdır.

**İnsanlar kıyafetlerine göre karşılanırlar, söz ve davranışlarına göre de uğurlanırlar.**

*Anonim*

Giyim tarzıyla ilgili duruma göre şu kurallar takip edilebilir: Yeni tanışılan bir insan ilk önce giyimine göre değerlendirilir. Bunun için yeni tanışılacak biri, mesela işimizde gün içerisinde çok sayıda insanla tanışmak gerekiyorsa uygun giyinerek olumlu ilk izlenimler oluşturulabilir. Hayatımızda önemli bir yer teşkil eden iş görüşmeleri, hayatımıza yeni bir yön verecek bir işin başlangıcı olabilir. Bu nedenle iş görüşmelerine giderken eğer önceden şirket konusunda, yani oradaki insanların nasıl giyindiği, şirket kültürü hakkında bilgimiz yoksa ciddi bir giyim tarzı tercih edilmelidir. İşe kabul edildikten sonra uygun giyim tarzı oradaki şirket kültürüne göre bulunabilir. Ancak yinede yeni işimizde yeni kariyer hedefimize uygun bir giyim tarzı seçilmelidir. Çünkü insanlar giyim tarzlarına göre işlerinden memnun olup olmadıklarını ve işlerinde ne kadar yükselmek istediklerini karşısındakilere iletebilirler. İş ortamında diğer kişilerin giyim tarzlarına uyumlu olabilmek için onlarla tıpatıp aynı giyinmek de doğru değildir. Giydiğimiz kıyafet belirli sınırlar içerisinde özgün yanlarımızı yansıtmalıdır.

Kıyafetlerimizin yanı sıra hareketlerimiz de amaçlanan imajı uyandırmak için etkili bir yoldur. İnsan vücudunda en dikkat çekici yer yüz, yüzde ise gözlerdir. Göz teması oldukça önemlidir. Ancak göz temasında da oranı iyi ayarlamak gereklidir. Çünkü hiç göz temasında bulunmamak bizi güvensiz kılarken çok fazla kullanmak ise bizi saldırgan ve kaba bir kimliğe itebilir. Günlük yaşamda çok sık kullandığımız jestlerden biride el kol hareketleridir. Uygun bir şekilde kullanılan eller herhangi bir konuşma sırasında çok etkili de olabilir bizi zor durumlarda da bırakabilir. Mesela, çok gergin durumda olan bir insanın el kol hareketleri dengesiz olur, eller birbirine karışır. Örneğin, bir kişiye güven vermek için avuç içleri kişiye dönük olmalıdır. Elimizin üstünü göstermek ise karşıdaki kişiye meydan okumak demektir. Bu yüzden jestlerimize çok dikkat etmeliyiz. Ellerle ilgili olarak söylenebilecek bir diğer nokta ise tokalaşma sırasındaki elin duruşudur. Mesela tokalaşma anında elin birinin üstüne bakması üstüne bakan elin sahibine bir üstünlük verir. Elin sıkıca kavranması samimiyeti ve içtenliği belirtir ve karşısındaki kişiye bir güven teşkil eder. Çekinerek yapılan bir tokalaşma kişiye özgüveni olmayan bir birey izlenimi verir.

Kişisel imaj yönetiminde önemli olan diğer parametreler ise konuşma anındaki, konuşma tarzımız ve karşımızdaki kişiye olan mesafedir. Konuşma tarzına göre bir kişinin kibar yada kaba olduğunu çok rahat anlayabiliriz. Sesimizin tonu da anlatmak istediklerimizi ve kişisel durumumuzu belirler. Örneğin, insan heyecanlanınca ses tonu yükselir yada sinirli iken kelimeler tek tek, aşırı vurgulayarak karşıdakine aktarılır. Ayrıca herkesin kendine özel olarak oluşturduğumuz bir gizli alanı vardır. Örneğin, çalışma masanıza birinin yaklaşması yada çalışırken birinin size yaklaşması sizi rahatsız edebilir. Bunun sebebi, kendimizi güvende hissettiğimiz o alan içerisine birinin girmesidir. Bu nedenle karşınızdaki insanla olan mesafeyi karşınızdaki insanla olan yakınlığınıza göre ayarlamalısınız. Bunlara ilave olarak kişinin yürüyüş tarzı da kişiliği konusunda bir çok izlenim verebilir. Mesela başı dimdik, omuzlar geriye doğru çekilmiş bir yürüyüş tarzı bireyin kendine güven duyduğu izlenimini oluşturur. Öte yandan omuzlar düşmüş, kambur bir duruş, gözlerin aşağı doğru baktığı bir yürüyüş ise kişiye kendine güveni olmayan bir kişi izlenimi verir. Kişisel imaj konusunda yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında ve bunlar iyi bir izlenim ortaya çıkarmak için uygulandığında, kişide;

- *Özgüven artar*
- *Performans yükselir*
- *İlişkileri gelişir*
- *Olumlu bir izlenim oluşur*

- *Başarı etkilenir*
- *Yükselmeyi sağlar*

Buraya kadar kişisel imaj yönetimi üzerinde durulmuştur. Kişilerin olduğu kadar kurumların da bir imajı vardır. Kişilerin birbiri üzerine bıraktığı izlenimler gibi kuruluşların da bireyler gibi birbirleri üzerinde bıraktığı iyi yada kötü izlenimler vardır. Bu da “**kurum imajı**” olarak değerlendirilir.

### **3. KURUM İMAJI**

Her bireyin olduğu gibi her kurumun da bir kimliği vardır. Bu kimlik sayesinde kurum bir imaj oluşturur. Ancak kurum kimliği ve kurum kültürü olmadan, bir kurum imajı oluşturmak mümkün olmayacaktır (Davies, 2002).

**Bir Kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye; insanların bilgi ve yeteneğidir.**

*Andrew Carnegie*

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir. Kurum kültürü; insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur.

Bir örgütün insanda oluşturduğu duygular, o örgütün entelektüel ve sosyal sermayesinin yüksek mi, yoksa düşük mü olduğunu ortaya koyar. Örneğin siz okulda bir öğretmen yada yönetici olarak kurumunuzu sadece bir entelektüel sermaye oluşturma ortamı olarak değerlendirirseniz, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı insan merkezli bir kurumsal kültür oluşturmanız güçleşir ve sosyal sermayenizi harekete geçiremezsiniz. Bu da kuruluşun başarısını olumsuz yönde etkiler. Kuruluşların günümüzün rekabet dünyasında başarılı olabilmesi entelektüel sermayesi kadar sosyal sermayeye de yatırım yapmasını gerektirmektedir.

**Kurum Kültürü: Entelektüel Sermaye + Sosyal Sermaye**

Kurumsal imaj, kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur. Kurumsal imaj dört unsurdan oluşur (Okay, 2000);

- *Kurumun prestiji*
- *Tasavvur edilebilirlik*
- *Karşılaştırılabilirlik*
- *Tanınurluk*

Anlaşılabacağı gibi, bir kuruluşun imajını oluşturan o kurumun personelidir. Kuruluşlarda etkili bir izlenimi (imajı) doğuran birtakım *yönetmelik semboller* vardır. Bu semboller yönetimin ve yöneticinin dışa yansıyan göstergeleridir. Bütün kuruluşlar ve bireyler dışa yansıyan görünümleleriyle başarılı veya başarısız, iyi yada kötü olarak değerlendirilir. Bireylerde olduğu gibi, bir kuruluşun ilk izlenimi de dış görünüşüyle ilgilidir. Bu bireylerde nasıl ki kılık kıyafet ise, kuruluşlarda da çevre düzeni ve temizliği, bina girişi ve kapısı, dışarıdan gelenlerin karşılaştığı genel fiziki görünümüdür. İkinci olarak, her şirkette genellikle var olan "*danışma servisleri*" gelir. Buradaki görevlinin giyimi kuşamı, konuşma ve davranış tarzı doğrudan doğruya o şirketi temsil eder. İyi giyimli ve kibar konuşan bir görevli, oraya ilk defa gelen bir kişiye anında şirketi konusunda artı bir puan kazandırır. Aksi bir durum ise puanları eksiye düşürür. Sonraki aşama ise kurum içerisine girdikten sonra başlar. Burada önemli olan ortalıkta koşuşturan bir sürü insanın olmaması yani işlerin bir düzen içinde gittiğini gösteren bir izlenim bırakılmasıdır. Şirket içi yerleşim planı da uygun vaziyette olmalı ve birbiriyle doğrudan alakalı olan birimler bir arada toplanmış olmalıdır. Bir şirkette izlenim açısından önem teşkil eden ancak yönetici pozisyonunda olmayan; sekreter, hizmetli, şoför vb. gibi kişiler mevcuttur. Bunların önemli olmasının sebebi, bu kişilerin doğrudan yöneticiyle ilişkide olması ve yönetici ile alakalı bir çok konuyu bilmeleridir. Bu nedenle, bu tür işlerde görevlendirilen kişilerin dikkatle seçilmesi gerekir, çünkü, bu kişilerin yöneticinin imajına pozitif veya negatif yönde önemli etkileri olabilir. Kurum içinde en son varacağımız nokta yöneticinin makam odasıdır. Buranın düzeni, temizliği, duvar boyası etraftaki aksesuarlar yönetici hakkında bilgi vermektedir. Yöneticinin kitaplığı varsa oradaki kitaplar yöneticinin kültürünü ve işinde ne kadar iyi olabileceği konusunda bilgi vermektedir. Bu yüzden bir yöneticinin makam odası iç açıcı olmalı, odaya giren bir insana sıkıcı bir izlenim vermemelidir. Bunların

dışında şirketin tanınmış olması o kurumun imajını güçlendirir. Bir şirket verdiği reklam filmleri ve yapmış olduğu tanıtıcı faaliyetlerle imajını güçlendirebilir.

#### **4. SONUÇ VE TARTIŞMA**

Bu makalede, kişi ve kurumların imajını nasıl yönetmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Yönetim “bir fayda yada değer oluşturabilmek için tüm varlıklarımızı kontrol etme ve yönlendirme gayreti” şeklinde tanımlanabilir. Yönetim fonksiyonu doğru icra edilebilirse, kurumlar ve kişiler güç, itibar ve iyi bir imaj kazanırlar. Bir reklam filminde çok doğru bir şekilde söylendiği gibi “kontROLSÜZ güç, güç değildir”. Bu sözü; “doğru yönetilemeyen güç, güç değildir” şeklinde söylemek de pek yanlış olmaz. Günümüz rekabetçi dünyasında var olabilmek ve uzun ömürlü olabilmek için yönetim fonksiyonunu çok iyi icra etmek durumundayız (Cohen ve Prusak, 2001). Kişi ve kurumların, iyi yönetmesi gereken yönetsel argümanlardan bir tanesi de imajlarıdır. İyi yönetilen ve korunan imaj, kişilere ve kurumlara, pazarda her zaman daha fazla pay, daha fazla kar kazandıracaktır (Nha ve Gaston, 2001). Finans uzmanları tarafından, **Stern School of Business**'da yürütülen bir çalışmada 303 şirketin 1 yıllık gelir tahminlerinde, uzmanların tahminlerini şirketlerin performans göstergelerine göre yaptıkları halde, finansal olmayan faktörlerden, yani kurumsal itibardan da etkilendikleri görülmüştür. Aynı şekilde, 10 şirket portfolyosu üzerinde yapılan araştırmada, daha az kar oranı olduğu hallerde bile, yatırımcıların daha az risk alacaklarını düşündükleri “**itibarı yüksek şirketlere**” daha fazla para yatırdıkları gözlemlenmiştir. Son olarak, 200 işletme öğrencisi üzerinde yürütülen bir çalışmada, öğrencilerin yüksek itibarlı şirketlerde daha çok çalışmak istedikleri ve “Çalışılacak En İyi 100 Şirket” gibi listelerden etkilendikleri tespit edilmiştir (Fombrun, 1996).

İtibar katsayısı modeli ile dünyada büyük ün kazanan, Amerikalı Prof. Charles Fombrun, kendi oluşturduğu “kurumsal itibar yönetimi” modeli ile her yıl ABD'nin büyük şirketlerinin itibarını ölçüyor (Fombrun, 1996). 2001 yılında yapılan bir araştırmada Amerika'da bulunan farklı sektörlerden 60 şirket ölçümlenmiştir. Her şirket en az 600 kişi (18+ yaş ve üstü) tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, 16 Ocak 2002 tarihli **The Wall Street Journal** gazetesinde yayımlanmıştır. Araştırma sürecinde (Nisan 2001 – Ağustos 2001) toplam 10,038 kişi ile (4,063 telefon ile ve 5,975 elektronik ortamda) görüşülmüştür. Elde edilen çarpıcı sonuçlar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1’deki şirketlerin ülkemizdeki ve dünyadaki pazar payını düşündüğümüzde, **itibar indeksi ile pazar payı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu rahatlıkla söylenebilir**. O halde, kurumlarımıza düşen imajlarını iyi yönetmektir. Bu durum, kişiler için de, aynı şekilde geçerlidir. Kişilerin imaj yönetiminde kullanabileceği en etkin yöntemlerden bir tanesi **“duygusal zeka potansiyellerini geliştirmek ve kullanmak”** olmalıdır. Kişisel imaj yönetimi ile duygusal zeka arasındaki gizemli bağ ise henüz tam olarak araştırılmamış bir alan olarak araştırmacıların ilgisi bekliyor.

**Tablo 1. Amerikan Şirketleri 2001Yılı İtibar Endeksi, RQ**

	Şirket	İndeks, RQ®		Şirket	İndeks, RQ®
1.	Johnson & Johnson	82.5	31.	Xerox	71.3
2.	Microsoft	81.8	32.	Yahoo!	71.3
3.	Coca-Cola	80.8	33.	McDonald's	71.1
4.	Intel	80.8	34.	Amazon.com	70.1
5.	3M	80.2	35.	Gateway	69.7
6.	Sony	79.4	36.	Citigroup	69.3
7.	Hewlett-Packard	79.2	37.	Unilever	68.8
8.	FedEx	78.3	38.	Sears	68.5
9.	Maytag	78.1	39.	Apple	68.3
10.	IBM	78.1	40.	K-Mart	66.4
11.	Disney	78.0	41.	Chevron	66.2
12.	General Electric	78.0	42.	State Farm Insurance Comp.	66.1
13.	Dell	77.1	43.	Compaq	65.5
14.	Procter & Gamble	76.6	44.	Sprint	65.3
15.	United Parcel Service (UPS)	76.6	45.	Exxon Mobil	65.2
16.	Anheuser-Busch	76.5	46.	AT&T	65.2
17.	Wal-Mart	76.3	47.	BP (formerly BP Amoco)	65.0
18.	Toyota	75.6	48.	Texaco	65.0
19.	Home Depot	75.6	49.	Lucent	64.5
20.	Cisco Systems	75.2	50.	AOL/Time Warner	64.5
21.	Target	75.1	51.	Royal Dutch/Shell	64.3
22.	Honda	74.5	52.	Ford	63.9
23.	Boeing	74.2	53.	AMR (American Airlines)	63.6
24.	Southwest Airlines	73.7	54.	RJ Reynolds	63.4
25.	General Motors	73.6	55.	UAL (United Airlines)	62.5
26.	Pfizer	73.0	56.	Daimler Chrysler	61.9
27.	Nordstrom	72.9	57.	Bank of America	60.2
28.	DuPont	72.1	58.	MCI WorldCom	56.8
29.	Merck	71.8	59.	Philip Morris	56.4
30.	Nike	71.6	60.	Bridgestone/Fireston	46.7

**KAYNAKLAR**

- Aytaç T.;** Kurum imajı; <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi31/aytac.htm>
- Cohen, D., Prusak, L.;** 2001; Kavrayamadığımız Zenginlik-Kuruluşların Sosyal Sermayesi. Çev: Ahmet Kardam. Yay. Haz.: Zülfü Dicleli, MESS Yayın No: 353, İstanbul.
- Çakır, Ö.;** “İmajım olumlu, doğal, samimi ve zeki mi”; <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=989>
- Davies D.;** 2002; Risk Management – Protect Reputation; Computer Law&Security Report 6
- Demir, K.;**2003; İmaj Yönetimi; Sandal Yayınları; Ankara.
- Fombrun, C.J.;** 1996; Reputation: Realizing Value from the Corporate Image; Harvard Business School Press.
- Nha N., Gaston L.;** 2001; “Corporate image and corporate reputation in customers’ retention decision in services”; Journal of Retailing and Consumer Services; Volume 8; 227-236.
- Okay, A.;** 2000; Kurum Kimliği; MediaCat Kitapları, Pelin Ofset, Ankara.
- Sampson E.;** 1995; İmaj Faktörü; Rota Yayıncılık; İstanbul.
- <http://www.prciturkey.com>
- <http://www.zaman.com.tr/2002/10/08/tuketici/h1.htm>
- <http://www.ozlemcakir.com/turkce.html>