

İMAJINI YÖNETEN ÖRGÜTLER DAHA MI BAŞARILI OLUYOR?

Doç. Dr. Mehmet Akif ÖZER*

Giriş

Toplumsal ve örgütsel yaşamda kişileri ve örgütleri etkili ve başarılı kılan niteliklerin başında, kişinin veya örgütlerin başkalarıyla iyi anlaşım anlaşamadığına, uyumlu ve geçimli olup olmadığına ve iyi bir imaj bırakıp bırakmadığına bakılması gerekmektedir. Bu nedenle, sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma ve yönetim yaşamında da kişiler ve örgütler açısından imaj yönetiminin önemi çok fazladır.

Bu çalışmada gerek kişiler gerekse de örgütler açısından oldukça önemli olan imaj yönetimini ayrıntılı bir şekilde inceleyeceğiz. Özellikle örgüt yönetiminde bu modern yönetim tekniğinden nasıl yararlanabileceği sorusuna cevap aramaya çalışacağız. Günümüzde imaj yönetim stratejileri uygulayan örgütlerin çok daha başarılı olduğu tezinden hareketle, bu öngörüü doğrulamaya çalışacağız.

Gerçekten günümüz örgüt yönetimlerinde gerek bireysel gerekse de kurumsal başarılarında imajın önemi sürekli artmaktadır. Dış görünüşle başlayan imaj izlenimleri, örgütsel ve kişisel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Bireysel olarak kişiler çok farklı imaj yönetimi uygulayabilmekte, deneme-yanılma yöntemleriyle karşı tarafta kendileri için hem görünürde hem de içerikte etkin bir imaj izlenimi oluşturabilmektedirler. Ancak bu durum örgütler için daha zor gerçekleşmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler, kendi sektörlerinde başarı elde edebilmek için iyi bir imaja sahip olmaları gerektiğinin bilincindedir. Ancak bunu gerçekleştirmek için sabırla ve uzun süreli imaj yönetimi stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Bunu yaparken de bilimsel yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Şimdi bu süreci ve uygulamaları ayrıntılı bir şekilde inceleyelim.

1. İmaj Yönetimi

Kişiyeye ve örgüte, karakteri ve gerçeği ile örtüşmeyen bir maske takmak yerine, kişinin ve örgütün sahip olduğu etkili ve değerli özelliklerin, yavaş yavaş ortaya çıkarılmasına çalışmak ve bu özelliklerin kişinin ve örgütün kendisine has bir tarz ile sunulmasını sağlamak (Çakır, 2006:5) imaj yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

* Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

İmaj yönetimine önem veren kişi ve örgütler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilmekte ve davranışlarını iyi bir izlenim bırakacak şekilde ayarlamaktadırlar. Bunun tam tersini yapan insanlar ve örgütler de vardır. Başkalarının üzerinde bıraktıkları izlenime ve etkiye hiç aldırmadan, davranışlarını hiç kontrol etmeden, gereken dikkati ve hassasiyeti göstermeden hareket eden kişi ve örgütler (Peker-Aytürk, 2002:127) bilerek ya da bilmeyerek olumsuz izlenimler oluşturmakta ve başarılı imaj yönetimine acilen ihtiyaç duymaktadırlar.

İmaj yönetimi doğrudan yapılabilecek ve uygulanabilecek bir yönetim tekniği değildir. Çünkü örgütün imajı ve saygınlığı sürekli ilişkiler sonucu kazanılan veya kaybedilen bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmeyi de insanlar yapar. Dolayısıyla, imaj yönetimi ancak ya gerçek anlamıyla iyi imajı ve saygınlığı gerektiren ilişkilerle ve bu ilişkilerin tanıtımıyla yapılır ki eğer bu, halkla ilişkilerin yaptığı egemen iş pratiği olsaydı, halkla ilişkilerin kendisinin imaj problemi olmazdı. Ya da, halkla ilişkilere günümüzde sağladığı negatif imajı veren pratikler dizisiyle yapılır. Bu pratiklerde aslında istenen hiç veya çok az veya göstermelik bir şeyler vererek, sosyal psikolojinin motivasyon ve algı oyunları, özü değiştirmeksizin veya özün doğasına dokunmaksızın, biçimler üzerinde oynayarak özün imajını değiştirme sağlanmaya çalışılır. Böylece, örneğin sigaranın kanser yapan, çevreyi kirleten, iğrenç kokular salan özünün üzerine açık hava, eğlence, gençlik, oyun, özgürlük, statü, klas gibi imajlarla kılıf geçirilerek "imaj mühendisliği" yapılır.

Görüldüğü gibi imaj yönetimi gerçek materyal ilişkiler yapısını anlatan bir karaktere sahip olabileceği gibi, bu temeli gizleyen veya olduğundan farklı gösteren sahte imajlara da sahip olabilir. Bunlardan hangisinin ne ölçüde seçildiği, öncelikle etik konusu değil, öncelikle çıkarlar ve bu çıkarlarla biçimlenen ticari endüstriyel kültürün konusudur (Erdoğan, 2007:1).

Örgütlerde imaj yönetimi çalışmaları bir kereye mahsus olmamalıdır. İmaj yönetiminden beklenen örgütsel faydaların sağlanabilmesi için sürekli ve istikrarlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Kişi ve örgütlerin, meslek, pozisyon, hedefler ve hedef kitlesi doğrultusunda bir imaj oluşturmak için profesyonel bir yardım alması akıllıca bir yoldur. Kendisini başlangıçta, alanında uzmanlaşmış imaj danışmanlarına, hedefler büyüdükçe de, halkla ilişkiler uzmanlarına teslim etmesi en doğru yaklaşım olacaktır (Çakır, 2006:5).

Genel olarak hayatımızda bir kural olarak; kendimizi niyetlerimize göre, başkalarını ise görünüşlerine, hareketlerine ve sözlerine göre değerlendiririz (Peker-Aytürk, 2002:136). Bundan dolayı görünüşler, hareketler ve sözlerin algılanışını düzenleyen imaj yönetimi hem kişiler hem de örgütler açısından çok önemlidir.

Bu önem toplumsal yaşam kadar örgütsel yaşam için de geçerlidir. Örgütsel yaşamda da ilk izlenim çok önemlidir. Çünkü ilk izlenim etkileyici ve kalıcıdır. İlk izlenim için ikinci bir şans yoktur. Bu yüzden ilk izlenime çok önem verilmektedir (Peker-Aytürk, 2002:135). İmaj yönetiminin temel hedefi de ilk izlenimleri etkilemek ve olumlu hale getirmektir.

İmaj yönetiminde ilk izlenim kadar son izlenim de önemli ve etkilidir. Çünkü insanların alıp götüreceği izlenim, kişinin bıraktığı son izlenimdir. Son izlenimler de, son görünüşün, son sözlerin, son fikirlerin, son hareketlerin ve yapılan son işlerin toplamıdır (Peker-Aytürk, 2002:138). İmaj yönetimi uygulamaları, ilk ve son izlenime bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve özellikle son izlenim üzerine vurucu etki yaparak, karşı tarafın algılamasını kontrol altına almaya uğraşmaktadır.

2. İmaj Oluşturma Süreci

Müşterilerle ve çalışanlarla iletişimde etkili olmak, müşterilerin ve çalışanların örgüte güven duymasını sağlamak, müşterilerle ve diğer hedef kitlelerle duygusal bir bağ kurmak amacıyla güçlü bir örgüt imajı oluşturmak için dört unsur gerekmektedir:

- Alt yapı kurmak: Örgütlerde gerekli olan değişimleri gerçekleştirmek ve bu yolla, oluşturulacak imajı sağlam bir alt yapı üzerine kurmak çok önemlidir. Bu süreçte iyi bir vizyon ve misyon belirlenmeli, belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanların sahip olması gereken standartlar ve görevler belirlenmelidir.
- Dış imaj oluşturma: Ürün kalitesi, beş duyu ile hissedilebilen somut imajın oluşturulması ve reklam-sponsorluk-medya ile ilişkiler aracılığıyla oluşturulur.
- İç imaj oluşturma: İç hedef kitlelerine yöneliktir. Örgütün çalışanlar üzerindeki imajıdır. Olumsuz iç imaj, kaybedilen müşteri ve sadakatsiz çalışan demektir.
- Soyut imaj oluşturma: Soyut imaj, müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve örgütün sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitlelerce algılanmasıyla oluşur (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:233-235).

Yukarda sayılan unsurlar tamamlandıysa imaj oluşturma süreci başlatılır. Önce mevcut durum analizi yapılır. Burada araştırılacak olanlar yerel ürün ve faaliyet gösterilen alanın imajı ve müşteri ile çalışanların sahip oldukları imajdır. Daha sonra ulaşmak istenilen durumun analizi yapılır. Bunun için örgüt kimliği yönelimleri ve örgütsel felsefeye göre bir vizyon tarifinde bulunularak, gelecekteki imajın ne şekilde olması isteniyorsa, tarifi yapılır. Ardından istenilen imaja uygun örgüt kimliği tedbirlerinin seçilmesi ve uygulanması gerekir. Burada da hedef grupların görüşleri ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek olan engeller ve sorunlar belirlenir. En son aşamada ise imaj değişikliği analizi yapılır. Belli bir süre sonraki değişim analiz edilir (Okay, 2005:258-259).

Söz konusu aşamalarda imaj oluştururken; yönetimin kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi, yeni buluşlar, finansal açıdan sağlamlık, yetenekli insanları işe alma ve geliştirme becerisi, örgüt kaynaklarının akılcı kullanımı ve toplumsal ve çevresel sorumluluk (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:228) gibi etmenlere dikkat etmek gerekir.

İmaj yönetiminde ayrıca örgütsel imajın oluşumunu etkileyen faktörlere karşı her zaman hazırlıklı olmak gerekmektedir. Örgüt üst yönetimi bu faktörleri bilmeli, analiz etmeli ve değerlendirebilmelidir. İmaj oluşumunu etkileyen faktörleri de şu şekilde belirtebiliriz (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:230-232):

- Örgütün ürettiği mal ve hizmetler: Üretilen mal ve hizmetlerin fiyatı, teknolojik seviyesi, dağıtımı, kullanım kolaylığı ve satış sonrası hizmetler, imaj oluşumunda etkilidir.
- Örgütün görünümü: Bu kapsamda örgütün fiziki yapısıyla ilgili olan, logosu, yazı karakteri, binaların mimarisi, çevre düzenlemesi ve temizliği, renkler, standartlar, ilanlar, basılı materyaller, personelin kıyafeti gibi özellikler değerlendirilir.
- Örgüt kültürü: Örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıklar bütününe örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü, çalışanların yönetime katılması, istenilenlerin kolaylıkla yaptırılması, yeni değer ve anlayışların benimsetilmesi için onların, örgütteki kültürel değerleri ve ilkeleri bilmelerini gerekli kılan bir süreçtir. Bu anlamda, özellikle yöneticiler, gerek örgüt içinde gerekse örgütü çevreleyen bireylerin davranışlarını ve kültürlerini bilmek zorundadır.
- Örgüt iklimi: Örgütün psikolojik ortamıdır. Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen, örgütün farklılığını ortaya koyan ve onu tanımlayan özellikler toplamıdır. İdeal örgüt iklimi; inanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu yapılardır. Örgütün iç bünyesinde yaşanan olumlu gelişmeler, doğal olarak örgütün olumlu imajında da etkili bir rol oynamaktadır.
- Örgütün iletişim ağı: Ortak iletişim materyallerinin kullanılması, kurulan iletişimin anlamlı ve tam olmasına imkan sağlar. Örgütün kullandığı iletişim ağının kusursuz olarak işlemesi, hem içerdeki hem de dışarıdaki insanların zihnindeki örgüt imajını olumlu şekilde etkilemektedir.
- Örgütün sosyal sorumluluğu: Örgütler, eğer çevreye karşı sorumlu kuruluşlar olarak güçlü bir örgütsel imaj oluşturmak istiyorlarsa; üst yönetim, çevreye karşı hassas olacaklarına ve çevre için bir takım girişimlerde bulunacaklarına dair

doğru taahhütlerde bulunmalıdır. Çevrecilik bütün örgüt tarafından bir iş yapma yolu olarak benimsenmeli, bir ürün veya hizmetin yaşam eğrisi boyunca, sağlık, güvenlik ve çevreye yaptığı etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt ayrıca çevreyi geliştirecek ve korumaya yardım edecek yeni ürünler ve yöntemler geliştirmelidir.

3. Kişisel İmaj Yönetimi

Kitleselleşen her kavrama, gerçekte ona ait olmayan anlamlar da yüklenir. Kişisel imaj kavramı da 1980 sonrasında popüler kavramlarından birisi olmuştur. Ancak kavrama olan ilginin artması, olur olmaz her yerde, ilgili ilgisiz herkes tarafından kullanılmasına, dolayısıyla da içeriğinin boşalmasına neden olmuştur.

Günümüzde imaj yönetimi uygulamaları içinde kişisel imaj yönetiminin ayrı bir yeri vardır. Çünkü imaj yönetiminde önemli olan kişi ve örgütlerin kendilerini yönetebilmeleridir. Özellikle çalışma yaşamında kendinizi daha iyi yönetebilmek için, kişinin davranışlarını kontrol etmesi, yöneticiyle ilişkileri daha iyi değerlendirmesi gerekir. Ayrıca kişi belirlediği amacını başkalarına açıkladığı zaman davranışlarını daha kolay yönetir. Bununla beraber kişiler, başarıları sağlayan davranışlarını artırabilir, başarıyı ve verimi düşüren davranışları azaltabilir veya düzeltebilir (Peker-Aytürk, 2002:128).

Kişisel imaj, kişinin kendisini gerçekte hiç olamayacağı kadar iyi göstermek demek değil, kendisini iletişimin tüm imkânlarını kullanarak olabildiğince doğru ve etkileyici bir şekilde ifade etmektir. Kendini gizleyip insanları daha hızlı ve kolay kandırmak için maske takmak demek değil, içimizde saklı gerçek kimliğimizi açığa çıkarmaktır.

Kişisel imaj basit bir süslenme süreci değil, işimizi iyi yapmanın ve iyi bir kariyer oluşturmanın temelidir. Başka bir deyişle nasıl algılanıyorsak, öyle biliniz. İnsanların bize davranış şekli, bizim ne olduğumuzdan daha çok, bizi nasıl bildiklerine bağlıdır.

Bu konuda yapılan araştırmalar ilk izlenimlerin 30 saniye ile 4 dakika gibi kısa bir sürede oluştuğunu, ilk izlenimlerin %55'ini görüntü ve beden dili, %38'ini konuşma ve ses tonu, %7'sini de ne söylendiğinin oluşturduğunu göstermektedir. İlk izlenimlerin önemi, sonradan gelen izlenimleri etkilemesidir.

Kişiler gündelik yaşamlarında aldıkları eğitimler vs. den dolayı mükemmel, çok yetenekli ve becerikli kişiler olabilirler. Ancak özellikle iş hayatına girdiklerinde bu özelliklerini etkili şekilde taşıyıp sunabilecekleri iyi bir pazarlama aracına ihtiyaç duyarlar. Bu etkili pazarlama aracı da kişisel imajlarıdır. Kişisel imajın yanlış algılanması veya olumsuzluk taşıması, kişi hakkında negatif düşünceleri doğurmakta, negatif düşünceler

negatif duyguları; negatif duygular ise negatif tavır ve davranışlara yol açmaktadır (Çakır, 2006:5). Bu durum ise kişiler arası ilişkileri zedelemekte ve iletişimi yok etmektedir.

Kişisel imaj; kişinin kendisini nasıl gördüğünü gösteren öz imaj, başkalarının kişiyi nasıl gördüğünü içeren algılanan imaj (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:224) ve kişinin kendisini nasıl görmek ve başkalarına nasıl göstermek isteğini ortaya koyan istenen yani ideal imajdan oluşur (Çakır, 2006:5).

İlke olarak, insanlar kendilerini niyetlerine göre, başkalarını ise görünüşlerine, hareketlerine ve sözlerine göre değerlendirirler. Örneğin bir kişi hatalı olsa da, suç işlemiş olsa da, kendisini daima niyetine göre değerlendirir. Oysa aynı kişi başkasını değerlendirirken onun niyetine bakmaz, dışsal görünümüne, sözlerine, tavır ve hareketlerine bakar. Bu nedenle sübjektif de olsa, insan ilişkilerinde ve iletişimde ilk görünüşün, ilk sözün ve ilk hareketin kişileri değerlendirmede önemli bir yeri vardı. Bu yüzden, kişinin ilk görünüşteki kılık kıyafet gibi ortaya koyduğu izlenimi, kişisel imajını oluşturan dışsal öğelerdir.

Kişisel imajı oluşturan faktörlerin başında gelen ilk izlenimde; kişi hakkındaki imaj birkaç dakikada edinilen bilgiler ışığında algılamaların sonucunda ortaya çıkar ve bu etki ilk izlenimi oluşturur. Bu süreçte; öncelikli etki (kişilerin yaşantıları, anlayışları ve mantıkları çerçevesinde karşısındaki kişiyi tabi tuttuğu ilk değerlendirme) önyargılar (yeni tanışılan biri hakkında varsayımlar yapılarak çıkarımlarda bulunulması), görünüş (giyim tarzı, saç modeli, kullanılan aksesuar gibi, karşılaşılan kişinin görüntüsü), ayrıca mimikler, konuşma tarzı, davranışlar ve iletişim becerisi belirleyicidir (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:226-227).

Kişisel imajı oluşturan öğeler; görünüş, duruş, iletişim tarzı, beden dili ile kişi hakkında alınan bilgiler, duyular ve söylemlerdir. Kişinin olumlu görünümü ve davranışı, kişinin saygınlığını sağlar. Davranış, kişinin imajıdır. Hayatta kabul görmenin ve takdir edilmenin ölçütü, kişinin görevindeki becerisi ve başarısı olması gerekirken, bütün insanlar ve özellikle yöneticiler dış görünüşe fazla önem verirler (Peker-Aytürk, 2002:136).

Yukarda sayılan tüm faktörler kişisel imaj yönetiminin kişilere olan getirileri konusunda kısmen fikir vermektedir. Ancak bu konuyu, literatürde kişisel imajı profesyonelce oluşturarak neler kazanılabileceğini şöyle özetleyerek bitirelim (Erdoğan, 2007:2):

- Yeteneklerle hak edilenlerin, görünümle kaybedilmesinin önüne geçilir.
- Kişiyi en etkili şekilde sunar, iş görüşme ve anlaşmalarında hak ettiğini almayı sağlar.

- Kişi, etkili bir imaja sahip olduğunu düşünerek öz güvenini güçlendirebilir.
- Kişi iyi görünerek kendini daha iyi hisseder ve mutlu olabilir.
- Kişi, imaj yönetimi ile insanlar üzerinde yoğun ve güçlü bir etki bırakabilir.
- Başkalarının sizi sevmeleri, saymaları ve güven duymaları kolaylaştırılabilir.

4. Örgütsel İmaj Yönetimi

Günümüzde müşteriler için önemli olan örgütlerin nasıl olduğu değil, örgütün nasıl olduğuna inandıkları algıdır. Hizmeti sunanlar ile örgüte dışardan bakanların görüşleri genellikle farklı olmaktadır. Hatta yöneticiler çoğunlukla toplumun örgütle ilgili düşüncelerini araştırma gereği duymamaktadır. Oysa ki örgütün başarısını, diğer etkenler yanında toplumun beklentileriyle ne kadar buluştukları da etkileyecektir (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:219).

Örgütler, itibarlarını güçlendirmek ve bunu daha da kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarının kimler olduğunu ve onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı yöntemleri çok iyi tespit etmek zorundadırlar.

Yöneticilerin bunu başarabilmeleri, örgütsel imajı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır. İnsanlar veya örgütler, yaşadıkları çevrede iyi bir imaj sahibi olmak isterler. İnsanların sahip oldukları imajlarını yaşadıkları çevre belirler ve insana imaj dış çevreden gelmektedir (Karaköse, 2008:3).

Örgütsel imaj, örgüt kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamuoyu üzerindeki neticesidir ve örgüt hakkında düşünce, örgütün tanınırlığı, örgütün prestiji ve örgütün diğerleriyle ya da rakipleriyle karşılaştırılabilirliği gibi dört ana noktayı kapsamaktadır (Okay, 2005:245). Yani örgütsel imaj, örgüt kimliği oluşturma çabaları sonucu meydana gelmektedir (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:226). Örgüt kimliğini oluşturmak için düzenlenen, gerçekleştirilen örgüt felsefesi, örgütsel dizayn, örgütsel davranış ve iletişim çabaları neticesinde oluşan kimlik, örgütsel imajı şekillendirmektedir (Okay, 2005:245).

Bu süreçte örgütler, olumlu imaj algılamalarına yol açabilmek için örgütsel imaj yönetimini sağlamaya uğraşırlar. Bunun için kullanılan halkla ilişkilerin temel hedefi, yaratıcılığı ve örgütsel imajın korunmasını sağlamaktır. Örgütler özellikle çalışanları ve ortakları ile birlikte arzu edilen imaja kavuşabilmek için uğraşırlar. Örgütlerin kendi içlerindeki ve çevrelerindeki değişiklikler, imaj yönetimini de sürekli tehdit etmektedir. Örgütler bu değişiklikleri anlamalı ve bunlara tepki vermelidirler (Massey, 2003:6).

Genel olarak örgütsel imaj yönetimi üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, örgütler ortakları ile birlikte kendisine bir imaj oluşturmaktadır. İkinci olarak eğer örgüt bir imaj oluşturma konusunda başarılı olmuşsa, bunu korumak için uğraşacaktır. İmajı korumak süreklilik arz eden bir durumdur ve devamlı ortaklarla ve çalışanlarla iletişimi gerektirir. Bu süreçte başarılı olabilmek için örgütler özellikle ortaklarıyla sürekli bir geri bildirim içinde olmalıdırlar ve kendi iletişim stratejilerini de bu duruma göre uyarlamalıdırlar. Eğer bu süreçte başarısız olunursa, örgütsel imaj yönetimi tehdit altında kalır.

Örgütsel imaj yönetiminin üçüncü aşaması ise, restorasyon aşamasıdır. Çünkü örgüt iki aşamada oldukça tecrübe kazanmıştır ve bu süreçlerde yapılan hatalar tekrar edilmemeye çalışılır ve bu hataların verdiği zararlar giderilmeye uğraşılır. İlk iki süreçteki kriz çok fazla olduğu için, imaj yönetiminde söz konusu üçüncü aşamaya geçen örgüt sayısı oldukça azdır. Örgütler bu aşamayı geçerlerse, başarılı bir imaj gerçekleştirebilmek için stratejik iletişim tekniklerini uygulamaya sokmak zorunda kalırlar. Bu süreçte başarılı olurlarsa da imajlarını korumak için uğraşırlar. Ancak başarısız olunursa örgütün yapılandırılması gündeme gelir.

Örgütsel imaj oluşmasında, kişiler arası iletişim, söylentiler ve dedikodu gibi örgütün yakın kontrolü dışındaki uygulamalar da potansiyel olarak etkilidir. Ancak kurumsal imaj, ürünün ve hizmetin kişisel deneyimi, sonuçlandırdığı memnuniyet duygusu, verilen paraya değmesi gibi faktörlerden oldukça yoğun etkilenmektedir.

Bir örgütün imajı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Hatta aynı kişide bile karakter olarak çok taraflılık veya çelişkiler taşıyabilir. Örneğin, olaylara dayanan bilgi, duygusal tutumlarla zıtlık taşıyabilir. O nedenle, imaj durağan kalmaya zorlanmamalıdır. Çünkü zaman içerisinde değişime uğrayabilir (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:220).

Örgütsel imaj, kişilerin örgütlere genel bakışlarını gösterir ve kişilerin örgütle ilgili bilgilenme derecelerini ve örgütsel inançlarını yansıtır. Örgütsel imaj, tüketicilerin, yatırımcıların, çalışanların reaksiyonlarını yansıtır. Bundan dolayı örgütsel imaj çok yönlü bir kavramdır. Çünkü örgütler; işverenler, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler gibi farklı aktörlerinden etkilenir ve bu aktörlerin davranışlarına göre şekillenir. Yöneticiler ve yatırımcılar daha çok örgütlerin ekonomik imajı ile ilgilenirler. Toplum, örgütleri gördükleri sosyal işlevlerle değerlendirir ve buna göre örgütsel imajı değerlendirir. Müşteriler ve tüketiciler ise örgütsel imajı mal hizmet sağlanması açısından ele alır. Tüm bunların yanında örgütlerin istihdama yönelik bir imajları da bulunmaktadır (Lievens, 2005:2).

Örgütsel imaj, örgütün ilişkide bulunduğu grupların algılamaları sonucunda meydana gelen olumlu ya da olumsuz düşünceler bütünüdür. Kişilerin örgütler hakkında duydukları,

gördükleri yada doğrudan örgütle ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü örgüt imajı olmaktadır (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:220). Bu imaj, ürünün veya hizmetin kişisel deneyimi, sonuçlandırıcı memnuniyet duygusu, verilen paraya değmesi gibi faktörlerden oldukça yoğun etkilenmektedir (Meech, 2002:135).

Örgütsel imajın tek bir temas türüyle oluşturulması pek mümkün değildir. Bir örgüte ilişkin imajımız, elamanlarının bize nasıl davrandığı, benzer kuruluşlarda olan temaslarının izlenimleri, örgütün geçmişi, ürün tipi ve gerçekleştirdiği iletişime bağlı olacaktır (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:229).

21. yüzyılda artık örgütler, örgütsel imajı kavramının önemini anlamışlardır. Örgütsel imaj, örgütün diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde doğrudan etkisi olan, çok önemli bir stratejik kavram haline gelmiştir. Tutarlı bir örgüt imajının, örgütün bütün bölümlerine entegre edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Artık günümüzde örgütler pazarlama ve halkla ilişkiler konularıyla çok yakından ilişkisi bulunan örgüt imajının yönetilmesi gerektiğine inanmaktadırlar (Tengilimoğlu-Öztürk, 2004:222).

Örgütsel imajın yararlarının ortaya çıkmasıyla örgütler daha çok reklam yapmaya başlamışlar, tanıtımlarına daha fazla özen göstermişlerdir. Amaç, örgütlerin ilişkide olduğu ve başarısı için olumlu ilişki kurması gereken gruplara, olumlu, güçlü, sağlam bir görüntü vermektir (Hofsoos, 1999:65).

Bu süreçte tüm örgütler; kuruluşlarından bugüne kadar ürettikleri ürünlerin kalitesinin, verdikleri hizmetlerin, düzenledikleri etkinliklerin, kazandıkları başarıların, işçi işveren ilişkilerindeki davranışlarının, çevre ilişkilerindeki duyarlılıklarının, dolaşıma soktukları ürünlerinin, markalarının ve bu süreçte izledikleri tanıtım politikalarının, örgütsel imajlarını oluşturan temel faktörler (Saruhan-Özdemirci, 2003:476) olduğunu da unutmamalıdır.

Aksi takdirde örgütün karşılaşıacağı herhangi bir krizin etkisi beklenenden çok daha fazla olacaktır. Çünkü krizler daha çok negatif sonuçlar doğuran, önemli ve tahmin edilemeyen olaylardır (Tutar, 2004:14). Bu olay ve sonuç, örgütte çalışanlara ürünlere, finansal duruma ve örgüt imajına önemli derecede zarar verebilmektedir. Bu sırada uğranılacak imaj kayıplarının telafisi çok zor olmakta, çoğu zaman yönetim krizlerini aşmayı başaran örgütler, imajı iyi yönetemedikleri için, uğranılan imaj kayıplarının bir sonucu olarak, sert rekabet koşullarına dayanamamakta ve piyasadan çekilmek zorunda kalmaktadırlar.

5. İmaj Yönetimi Stratejileri

Gerek kişisel imaj yönetiminde gerekse de örgütsel imaj yönetiminde başarıyı yakalayabilmek için bazı kurallara uymak ve bazı stratejileri uygulamak gerekmektedir.

Kişi olarak iyi bir izlenim oluşturmanın ilk kuralı, kişilik sahibi olmaktır. Kişilik sahibi olmak da özü ve eylemi bir olmak, doğru ve dürüst olmak yani tutarlı olmaktır. Özellikle örgütsel yaşamda çalışanlar üstlerinin daima tutarlı olmasını isterler. Çünkü, tutarsız bir yönetici, özü, sözü ve eylemi bir olmayan, her gün değişen, ne yapacağı belli olmayan, kendisine güvenilmeyen ve inanılmayan insan demektir.

Burada Olumlu ve etkili imaj oluşturmak için gerekli diğer bir şart da uyumlu olmaktır. Uyumlu kişi olumlu ve geçimli kişidir. Bu yüzden, herkes uyumlu ve olumlu kişilerle çalışmak ister.

Kişiler etkili imaj oluşturabilmek için kişi kendilerini oldukları gibi tanıtmalıdır. Hiç kimse iki yüzlü olan, başkasını taklit eden insanı sevmez. Başkalarını taklit etmek, başkalarına benzemeye çalışmak, kendinizi olmadığınız gibi göstermektir. Bu da olumsuz bir izlenim bırakmak ve olumsuz imaj oluşturmak demektir (Peker-Aytürk, 2002:126).

İmaj yönetimine önem veren kişiler ve örgütler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirler ve davranışlarını iyi bir izlenim bırakacak şekilde ayarlarlar. Başkaları üzerinde bıraktıkları izlenime ve etkiye hiç aldırmayan, davranışlarını hiç kontrol etmeyen ve dikkatli hareket etmeyen kişiler ve örgütler, bilerek veya bilmeyerek olumsuz imaj oluştururlar (Peker-Aytürk, 2002:127). Bu süreçte imaj yönetimi stratejileri büyük önem taşır. Çünkü iyi uygulanan imaj yönetimi teknikleri, olumsuz sürecin etkilerini en aza indirir.

Öncelikle imaj yönetiminde örgütlerin imajını düzeltmek ve geliştirebilmek için yoğun bir halkla ilişkiler kampanyası yürütmek gerekmektedir. Bu süreçte aşağıdaki stratejiler uygulanabilir:

- Pozitif olan, yeniliğe, eşitliğe, özgürlüğe vurgu yapan ve medya kanallarından yararlanılan faaliyetlerde bulunmak.
- Benzer ve başarılı olan programların incelenerek, bunlardan esinlenmek ve uygun görülen tekniklerin mevcut duruma uyarlanarak kullanılmasını sağlamak.
- Bilgilerin ve elde edilen sonuçların yöneticilerle, diğer çalışanlarla ve diğer kuruluşlarla paylaşarak, hatalara düşme oranının en aza indirilmesine çalışmak.

- Medya ile ilişkileri sıcak tutmak, örgüte medya temsilcilerinin davet edilmesini sağlamak ve çalışanlarla bu kişileri bir araya getirerek, imaj yönetimi uygulamalarını gündeme getirmek (Wittenberg, 1997:2).

İmaj yönetiminin önemli bir yönü de, kişinin kendini yönetme kuralıdır. Özellikle çalışma yaşamında kişinin kendini daha iyi yönetebilmek için yapabileceği bazı şeyler vardır. İlk adım olarak davranışlarını kontrol etmek, yöneticilerle olan ilişkilerini daha iyi değerlendirmesine yardımcı olur. İkinci olarak, belirlenen bir amaç başkalarıyla paylaştığı zaman, davranışlar daha kolay yönetilebilmektedir (Peker-Aytürk, 2002:128).

Bazen toplumsal yaşamda da ilginç imaj yönetimi uygulamaları da görülebilmektedir. Örneğin insanların yaşlarına göre genç-yaşlı şeklinde sınıflandırılması imajları ile doğrudan ilgilidir. Özellikle Afrika'nın ilkel kabilelerinde yapılan ve yaşlı imajının unsurlarını ortaya koymaya çalışan araştırmalar, kabile reislerinin bu imajı verebilmek için özel imaj yönetimi teknikleri kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Kadınlar için 55-60 yaşlarına kadar "yaşlı" betimlemesi kullanılmazken, kabile reisleri, otoritenin bir işareti olarak kendilerini yaşlı ve bilgi olarak göstermek için çeşitli imaj yönetimi tekniklerinden yararlanmakta ve 40'lı yaşlardan itibaren bilgileri, olağan dışı güçleri, töreler gibi unsurları da kullanarak kabilelerinin hakimiyetini sağlamaya çalışmaktadırlar (Ayr. için bkz. Sokolovsky, 1993:3).

6. Yönetimde Etkili Görünüm ve İzlenim Sembolleri

Örgütlerde başarılı ve etkili izlenimi yaratan birtakım yönetsel semboller bulunmaktadır. Bu semboller yönetimin ve yöneticinin dışa yansıyan göstergelerdir. Bütün örgütler ve yöneticiler daima dışa yansıyan görünümüleriyle başarılı veya başarısız, iyi ya da kötü olarak değerlendirilir. Çünkü, yönetimde başarının %80'i dışa yansıyan görünümdür.

Örgütlerde yönetimin ve yöneticilerin başarılı ya da başarısız, olumlu ya da olumsuz olarak dışa yansıyan görünüm ve izlenim sembolleri şu şekilde belirtilmektedir:

- Bina girişi, çevre düzeni ve temizliği: Ofis girişindeki düzensizlik, yönetime karşı olumsuz izlenime neden olmaktadır.
- Başvuru, danışma servisi: Danışma görevlilerinin tavır ve hareketleri, konuşma biçimleri ve sözleri gelenler üzerinde olumlu ya da olumsuz izlenim bırakır. Danışma servisinde, temiz, düzgün, giyimli, kibar ve saygılı görevliler, başvuranlar üzerinde olumlu bir etki yapar. Buna karşın, gelene karşı ilgisiz, konuşmaları, söz ve davranışları kaba bir görevli de örgütü ve yöneticiyi olumsuz temsil eden ve olumsuz aksettiren ilk kişidir.

- Yerleşim sistemi: Örgütlerde yerleşim daima iş akımına göre yapılmalı ve yerleşim sistemi iş akımını kolaylaştırmalı ve çabuklaştırmalıdır. İş aynı yerde, aynı odada ve hatta mümkün ise aynı kişide sonuçlanmalıdır
- Kimliksiz kişiler: Yönetimde, yöneticiye en çok yardımcı ve destek olan sekreter, hizmetli ve şoför, görünüm ve izlenim açısından yönetici kadar önemlidir. Bu kişilere yönetim üzerindeki etkilerinden dolayı kimliksiz kişiler denmektedir. Yönetimi ve yöneticiyi dışa aksettiren bu kişileri işe alırken dikkatli olmak, iyi seçmek ve görevlerinde iyi yetiştirmek gereklidir.
- Yöneticinin makam odası: Makam odası, bir yöneticiyi en az bir kartvizit kadar yansıtır. Bu yüzden yönetici odalarında genellikle kişisellik hakimdir. Yani, yöneticinin makam odası, yöneticinin kişiselliğini yansıtır. Makam odasında, içi kitaplarla dolu büyük vitrinli kitaplık bulunması, masada yer alan bayrak, flama, klima cihazı, TV, bilgisayar yöneticinin statüsünü gösteren yönetim sembolleridir.
- Fiili liderlerin varlığı: Bazı örgütlerde bir şefin, müdürden daha bilgili, becerikli ve etkili olduğu görülür. İşlerin daha çok şef eliyle yürütüldüğü, şefin işlere ve kişilere hakim olduğu fark edilir. Böylece yöneticinin boşluğu, doğal olarak alt kademedeki bilgili ve yetenekli kişinin ya da kişilerin varlığı ve çalışması ile doldurulmaktadır. Bu durumda yapılacak iş, fiilen yöneticilik yapan astı cezalandırmak değil, onun yöneticisini yetiştirmek veya değiştirmektir (Peker-Aytürk, 2002:133).
- Plan ve programlar: Her örgütün ya da birimin gerçekleştirmeyi planladığı hizmet ve faaliyetler, önceden aylar veya dönemler itibarıyla belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiş ve hatta bastırılmış ve yayınlanmış olmalıdır. Ayrıca yöneticinin makam odasında yıllık iş planının ya da çalışma programının zamanlama tablosu, duvarda asılı olmalıdır. Çalışma programı olmayan bir örgüt keyfi yönetiliyor ve sadece günlük iş yapıyor ya da hiç çalışmıyor demektir.
- Tanıtıcı kitapçık ve broşürler: Bu tür basılı materyal ile yönetici başarısını dışı yansıtmış, kendisini olumlu ve başarılı olarak kanıtlamış olur.
- Yöneticinin sosyal yaşamı ve yaşam standardı: Yöneticinin yaşam standardını yansıtan sosyal ölçütler, çevrede yöneticinin üstünlüğünü ve büyüklüğünü hatta gücünü yansıtır. Bu nedenle her yönetici, işi kadar kendisine, evine, eşine ve çevresine de dikkat etmek zorundadır. Yöneticinin sosyal yaşamı ve yaşam tarzı da yönetimde bir izlenim sembolüdür (Peker-Aytürk, 2002:131-134).

Yönetimde etkili görünüm ve izlenim sembollerine dikkat eden örgütler ve örgüt üst yönetimi, uygun bir biçimde giyinmenin önüne konulan bilinçli ya da bilinçsiz engellerin

İmaj züppelerini oluşturduğunu da unutmamalıdır. Bu konuda çalışmalar yapan imaj yönetimi uzmanları, kendi tarz ve tutumlarının herkesten üstün olduğuna inanan imaj züppelerinin, imaj yönetimi açısından büyük tehlike oluşturduğunu belirtmektedirler. Bu hataya kişisel düşülebildiği gibi örgüt yönetimi olarak da düşülebilmektedir. Örgütsel imajı düzeltmek için üst yönetime getirilen kişilerin bu tür saplantıları olması, örgütün etkili görünüm ve izlenim çabalarına büyük darbe vurabilmekte ve telafisi çok zor olan zararlara yol açabilmektedir. Bundan dolayı, örgüt üst yönetimleri aşağıda belirtilen “İmaj züppelerini” tanımak ve analiz etmek için çaba harcamalıdır.

İmaj züppelerini tanıma yolları ise şu şekilde belirtilebiliriz (Erdoğan, 2007:5):

- Moda züppesi: Entelektüel açıdan üstünlük taslayan bir tutum benimserler. Acemice bir araya getirilmiş renk, kumaş ve desenler yapılan hatalardan sadece biridir.
- Kişilik züppesi: Fazla bir kişisel karizmaya sahip olduklarını, canları ne isterse onu giyebileceklerini düşünürler.
- Kalite züppesi: Moda bağımlılığı ve ucuz görünme korkusu yüzünden tarz sahibi olamazlar. Sonradan görme olmaları gerekmez, kendilerine güvenmezler.
- Sosyal züppe: Çevresindekilerle aynı tarzda giyinmeyi severler. Benzer tarzda giyinenleri görünce destek bulduklarını sanırlar.
- Avangart züppe: Moda kurbanı olabilirler. Ancak yaratıcı ve özgün olma ihtimalleri de vardır. Tutuculuğu alaya alırlar.

Bir atasözü “İnsanlar kıyafetleri ile karşılanır, karakterleriyle uğurlanırlar” diyor. İmaj züppeleri bu atasözün derin anlamlarını hiçbir zaman kavrayamazlar.

7. Etkileyici Duruş ve İletişim

Toplumsal yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da ilk izlenim çok önemlidir. Çünkü ilk izlenim, etkileyici ve kalıcıdır. İlk izlenimi, bir görüşte aşık olmanın çalışma yaşamındaki örneği olarak kabul edebiliriz. İlk izlenim için ikinci bir şans yoktur. Bu yüzden ilk izlenime çok önem verilmelidir. Özellikle fiziki görünüm ve giyim tarzı ilk izlenimde büyük rol oynar (Peker-Aytürk, 2002:135). Kişinin giyim tarzı, sadece kendi davranışını değil, başkalarının da kendisi hakkındaki izlenimini belirler. Çünkü giyim tarzı, başkalarına sürekli olarak uyarımlar gönderen bir imajdır (Peker-Aytürk, 2002:139).

Toplumsal ve örgütsel yaşamda etkili bir imajın büyük önemi vardır. Bu nedenledir ki, eskiden olduğu gibi bugün de, insanlar kıyafetlerine göre karşılanırlar, söz ve davranışlarına göre uğurlanırlar. Çünkü insanlar toplumsal ve örgütsel yaşamlarında sadece kendi zevkleri ve rahatları için giyinmezler, aynı zamanda başkalarına, topluma ve kamusal kurallara uymak, uyumlu ve uygun olmak için giyinirler. Giyim tarzı, başkalarına duyulan saygının bir gereğidir. Hatta bu giyim tarzı, başkalarıyla işbirliği ve ortaklık kurmak ve başkaları üzerinde etkili olmak içindir.

İmaj yönetiminde ilk izlenim kadar son izlenim de önemli ve etkilidir. Çünkü insanların alıp götüreceği izlenim, kişinin bıraktığı son izlenimdir. Son izlenimler de, son görünüşün, son sözlerin, son fikirlerin, son hareketlerin ve yapılan son işlerin toplamıdır (Peker-Aytürk, 2002:138-139).

Aşağıda imaj yönetiminin en önemli unsurları arasında sayılan etkileyici duruş ve izlenim için gerekli ve uyulması gereken şartlar belirtilmektedir. Bunlara uygun davranan yöneticiler ve örgütler, imaj yönetiminden beklenen yararları kısa sürede görebilirler.

Etkileyici duruş ve izlenim önerileri şu şekilde özetleyebiliriz (Erdoğan, 2007:2-3):

* Fiziksel Görünüm

- Gözler: Göz temasından kaçınılmamalıdır. Gözleri aşağı indirmek kişiyi itaatkâr, utangaç ve güvensiz gösterir.
- Yüz: Korku, öfke, şaşırma, iğrenme, mutluluk, üzüntü, acı olarak belirtilen yedi temel duygunun merkezidir. Yüz her zaman dik tutulmalıdır.
- Kaşlar: Birinin bakışını yakaladığınız anda kaşlarınızı bir iki saniye için yukarı kaldırmak, dostluk ve güven işaretidir.
- Burun ucundan bakmak: Birine bakarken, başınızı çok kaldırırsanız, üstünlük taslıyor gibi görünürsünüz.
- Duruş: Omurganızdan geçirilmiş, ensenizden uzanan ve başınızın üstünden dışarı çıkan bir tel olduğunu farz edin. Bu tel yukarıdan yumuşakça çekilirse aşama aşama göğsünüzü, omuzlarınızı ve başınızı kaldırıp düzleştirecektir.
- Jest: El sıkıkmak, kucaklaşmak, öpmek, el sallamak gibi jestler bilinçli eylemlerdir. Kulak çekiştirmek, ense kaşımak, kâğıtları küçük küçük parçalara bölmek türünden olanlar ise bilinçsizce yapılır ve bunlara dikkat etmek gerekir.

* Konuşma

- Argo kullanmak: Bu tarz hareket geçmişinizi ele verir. Bir gruba ya da kültüre ait olduğunuzu vurgular.
- Böbürlenme: Kompleks, kibir, samimiyetsizlik gibi duygulara yol açar.
- Kendini eleştirme: Fazla alçakgönüllülüğün ya da tam tersi kendine güvensizliğin işareti olabilir.
- Abartı: Kendini değersiz görmek yüzünden, abartılı anlatımlarla kendini kabul ettirmeye çalışmak olarak algılanır.
- Sorulmadan bilgi vermek: Etkilenmek, övünmek, ikna etmek, kandırmak amaçlı algılanır.
- Tanınmış insanların ismini sürekli yakınıymış gibi kullanma: Aşağılık kompleksi izlenimi verir ve önemli biri gibi görünme çabası olarak düşünülür.
- Dedikodu yapmak: Mutsuzluğun, kendine güvensizliğin ve menfaatçiliğin sonucudur.
- Kısık ve titrek ses tonu: Güvensizliğe, heyecana, sinirliliğe ve çekingenliğe yol açar.
- Kontrollü ve güçlü bir ses tonu: Kendinden emin, girişken ve kontrollü olduğunu gösterir.
- Mırıldanmak: Kendine güvensizlik, heyecan, aşırı meşguliyet, yorgunluk, hastalık, emin olamamak, üzüntülü olmak gibi görüntü verilmesine yol açar.

* Hareketler

- Kollar göğüs üzerinde ve çapraz halde tutmak: Kapalılık, kızgınlık, olumsuz ruh halinde olma, savunmaya geçme hali söz konusudur.
- Kafayı kaşımak: Düşünme, zor durumda olma, tereddüt etme, karar verememe söz konusudur.
- Elleri kenetlemek: Olumsuzluk ve iletişime kapalılık izlenimi verir.
- Ellerin önde birleşik tutulması: Suçluluk, mahcup olma, güvensizlik verir.
- Gözün elle ovuşturulması: Yalan söylendiği izlenimini verir.
- Parmakların ağızın içinde olması: Heyecan, panik ve çaresiz olduğunu gösterir.

*** İzlenim**

- Kısa ve öz ifadeler kullanılmalıdır. Kendinizi kısaca tanıtabilmelisiniz.
- Yapıcı bir konuşma tarzı içinde olunmalıdır. Olumsuz ifadeler kullanılmamalıdır.
- Renkli ve canlı ifade kullanılmalıdır. Bu göz teması ve beden diliyle desteklenmelidir.
- Konuşma hızınız takip edilebilir olsun; tane tane, sakın konuşun.
- Argo konuşulmamalıdır.
- Basmakalıp sözlerden uzak durulmalıdır.
- Konuşmaya uygun anı, anekdotlar ve espri katılmalıdır.
- Asalak kelimeler; 'eee', 'şeyyy', 'yani' gibi anlamsız ünlemler kullanılmamalıdır.

İmaj yönetiminde, etkili duruş ve izlenim sembolleri kadar sözlü ve sözsüz iletişimde çok önemlidir. İnsanlar arası iletişim, kişilerin birbirlerine bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini akla gelebilecek her türlü yolla başkasına aktarma ve ondan bir cevap alma davranışıdır.

İletişim, toplumsal ve örgütsel yaşamda genel olarak yazılı, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleştirilir. İletişim türleri ise, kişinin kendisiyle iletişim, kişiler arası iletişim, örgütsel iletişim ve kitle iletişimidir. Kişiler arası iletişim sözlü (dil, dil ötesi) ve sözsüz (yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı ve araçlar) olarak ikiye ayrılır. Örgütsel iletişim daha çok yazılı ve sözlü iletişime dayanır. Sözsüz iletişim ise, sözlü iletişimi tamamlayan bedensel bir unsurdur (Peker-Aytürk, 2002:88).

Bir insan diğerine hitaben konuşurken; konuşanın ne söylemek istediği, konuşanın gerçekte ne söylediği, konuşanın söylediğinden ne anlaşıldığı, dinleyenin ne duymak istediği, dinleyenin gerçekte ne duyduğu ve ne anladığı mesajları gönderilir. Ayrıca bu mesajları yanlış anlama olasılığı da vardır. Ancak ses ve sözlerle gönderilen mesajlar, daha çok vücut dili denilen sözsüz iletişimle anlam ve yorum kazanırlar. Dolayısıyla iletişim ses, söz ve vücut dilinden oluşan bir bütündür. Çünkü insanların davranışları görülebilir ama, duygu, inanç ve düşünceler görülemez. Bunları ancak insanların dışa yansıyan davranışlarında, vücut diliyle görebilir ve anlayabiliriz. Bu nedenle iletişimde ve insan ilişkilerinde vücut dilinin büyük bir önemi vardır (Peker-Aytürk, 2002:99).

Örgütsel ve yönetimsel yaşamda kullanılan her eşyanın ve malzemenin, maddi ve fiziki konumun, her tutum ve davranışın anlamı ve mesajı vardır. Bu yüzden yöneticiler, örgütsel yaşamda sözlü iletişime olduğu gibi sözsüz iletişime de önem verirler. Yöneticilerle ilişki ve iletişimde sözsüz uyarımların ve davranışların kontrol edilmesi gerekir. Çünkü, günlük sosyal yaşamda olduğu gibi, çalışma ve yönetim yaşamında sözsüz mesajlar sözlü mesajları destekler (Peker-Aytürk, 2002:119).

Görüldüğü gibi kişilerin diğer insanlar üzerindeki etkileri, sözlü ve sözsüz iletişimlerine, görüntülerine, tavır ve davranışlarına bağlıdır. İnsanlar gördüklerine ve duyduklarına inanırlar. İletişimin en önemli öğelerinden birisi de konuşmadır. Sözsüz iletişim unsurlarının ilk etkisinden hemen sonra, konuşmanın ve ses tonunun etkisini hissederiz. Bazı zamanlarda görüntüsüyle, içinde yaşadığı mekanla, kullandığı aksesuarlarla bizden ilk izlenim olarak artı puan almış bir kişinin, konuşmaya başlamasıyla tüm artılar eksiye dönebilir. Bundan dolayı imaj yönetimi uzmanları, iletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için etkin konuşma taktikleri önermektedirler. Şimdi de bu taktiklere kısaca bakalım:

- Kısa ve öz ifadeler kullanın.
- Yapıcı konuşma tarzı içinde olun.
- Renkli ve canlı bir ifade kullanın. Söylediklerinizi göz teması ve beden dilinizle destekleyin.
- Konuşma hızınız takip edilebilir olsun.
- Ses perdenizi ortama göre ayarlayın.
- Ses tonunuzu, konuşmanıza canlılık ve duygu katmak için değiştirin.
- Cümle ve kelime vurgularına dikkat edin.
- Gerekli yerlerde duraklama yapın.
- Argo konuşmayın.
- Boşlukları doldurmak için lüzumsuz konuşmalar yapmayın.
- Konuşmanızı ilginç kılmak için konuya uygun anılar anlatın, anekdotlar ve espriler kullanın.
- Söyleyiş yanlışları yapmayın.
- Klişeleri kullanmayın (Erdoğan, 2007:3).

Sonuç

Günümüzde küresel ekonomide ve iş dünyasında yaşanan yoğun değişim ve gelişimler varlıklarını uzun ömürlü olarak sürdürmek isteyen örgütleri, iletişim kavramını daha çok dikkate almaları konusunda uyarılmaktadır.

Bunun başlıca nedenlerini; üretimin kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşması, tüketici sayısının artması ve tüketicilerin giderek daha çok bilinçlenmesi, tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi, üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin her geçen gün daha da artması, küreselleşme ile birlikte rekabetin boyutlarının büyümesi, çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere mal ve hizmetlerin ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kurumların artması gibi gelişmeler olarak sıralamak mümkündür.

Belirtilen gelişmeler sonucu her geçen gün ağırlığını hissettiren rekabet ortamı, örgütleri hedef kitleleri ile daha yakından bağlantı kurma ve onlardan gelecek geri beslemeyi değerlendirerek çalışmalarına bu doğrultuda yön verme zorunluluğunu da gündeme getirmiştir. Bu durum, iletişim çabalarına olan ihtiyacı daha da belirgin hale getirirken, aynı malı aynı fiyat, teknoloji ve kalite ile üreten, tüketicilere aynı kolaylık ile dağıtan örgütler, farklılığı ancak hedef kitlelerine yönelik olarak gerçekleştirebilecekleri doğru pazarlama iletişimi yaklaşımları ile yakalayabileceklerini kavramışlardır.

Ortaya konulan tablo örgüt yöneticilerini, bugüne kadar uyguladıkları geleneksel pazarlama yönetim kararı ve süreçlerini yeniden sorgulama, yöntem ve önceliklerini gözden geçirme, verimlilik, kârlılık, kontrol, ölçme ve değerlendirme konularına da daha çok ilgi gösterme zorunluluğu ile karşı karşıya getirmiştir (Yurdakul, 2007:2).

İmaj yönetiminin temel alanları olarak sayılabilecek yukarıda belirtilen konulara, örgütsel krizlerin artmasıyla kriz yönetimi uygulamaları da eklenmiştir. Günümüzde hemen hemen her alanda örgütler sık sık krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte kriz yönetiminin en zararlı yönü, örgütün tüm kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve kalitenin azalarak örgütsel imajın giderek zayıflamasıdır. Bu dönemlerde zamanın çoğu, yeni sorunları gidermekle ve onlara çözüm bulmakla geçer (Tutar, 2004:66). Bu dönemde uygulanan imaj yönetimi çalışmaları, örgütlerin krizlerden en az zararla çıkmasını sağlayacaktır.

Yaşanan gelişmeler, hızlı rekabet ve değişim ve yukarıda da belirtildiği gibi sık sık örgütsel krizlerle karşı karşıya kalınması, örgütleri profesyonel imaj yönetimi çalışmalarına yönlendirmiştir. Profesyonel imaj yönetiminde, örgütsel markalar ve tüketici özellikleri analiz edilmekte, analizler ışığında imaj planlaması yapılmaktadır. Merkezi yönlendirme

ile; farklı birimlerce yürütülen unsurların, tutarlı ve bütüncül olması sağlanır. Tüketicinin zihnine ulaşan etkili ve güçlü imaj, profesyonel imaj yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Markanızın başarısını devam ettirmek, yıpranmış markayı yeniden güçlendirmek veya örgütün marka olması; hedef kitleye ulaşabilmek ve marka hakkındaki düşüncelere bağlıdır (İmajer, 2008:2). Hedeflere ulaşmak için etkili ve güçlü marka imajı oluşturmak, bunun için de profesyonel imaj yönetimi uygulamaları yapmak gerekmektedir.

Profesyonel imaj yönetiminde, imajı oluşturan unsurların sadece uygulanması yeterli değildir. Uygulamaların nasıl algılandığı çok daha önemlidir. Sonuçta insan için gerçek, kendi algıladığıdır. İmajla ilgili analizlerde, bu gün var olan marka imajı, imajı oluşturan ve etkileyen unsurlar ve bu unsurların uygulanışı incelenir. Hedef kitlenin değerlendirmesinde etkili olan özellikler analiz edilir. Analizlerin sonucu etkili imajın özellikleri, imaj argümanlarının değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemeler rapor halinde hazırlanır.

Bu süreçte imaj planlaması da çok önemlidir. Etkili ve güçlü imajın yapılandırılması için analizler ışığında hareket planı oluşturulmalıdır. Markanın, hedef kitesine tespit edilen özellikleri taşıdığını göstermesi, bu özelliklerin sahiplenebilmesi ve hedeflenen etkili imajın oluşması ve sürdürülebilmesi için gerekli adımlar belirlenir. İmajla ilgili birim ve yetkililerden oluşan ekip ile birlikte stratejik imaj planı oluşturulur (İmajer, 2008:3).

Profesyonel imaj yönetiminde, imaj planlaması kadar imaj danışmanlığı uygulamaları da örgüt üst yönetimi açısından oldukça yararlıdır. Analizler ile başlayan ve her adımda devam eden danışmanlık desteği, örgüt üst yönetiminin, kendi dışında konu ile ilgili gelişmeleri ve uygulamaları takip edebilmesini sağlar.

İmaj yönetimi uygulamalarında analizler ışığında imaj hedefleri belirlenmekte ve planlanmaktadır. İmaj planının uygulanma aşamasında her adımda danışmanlık desteği devam etmesi oldukça önemlidir. Merkezi yönlendirme ile farklı birimler ve farklı hedefler doğrultusunda kullanılan imaj argümanlarının ve yürütülen çalışmaların, hedeflenen imaj ile uyumlu olması ve bütünlük sergilemesi sağlanır. Uygulamalar ile yapılandırılan imajın geliştirilmesi için danışmanlık süresince imaj planı geliştirilir. Daha etkin sonuçlar için markaya ve örgüte özel imaj projeleri oluşturulur.

Örgütsel imajın geniş kapsamında yer alan her unsur için imaj danışmanlarının yöneticiler ile birlikte hareket etmesi gerekir. Belirli hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen projelerin sonuçları; hedef kitleye ulaşmasına, doğru algılanmasına ve hedef kitle için önemli, etkili düşünceler ve duygular oluşturmaya bağlıdır. Diğer bir ifade ile projenin nasıl algılanacağını ve bu algıların oluşturacağı imajı yönlendirdiğinizde projenin hedeflerine ulaşmasını da sağlarsınız (İmajer, 2008:4).

Her ne kadar imaj danışmanlarından yararlanılsa da, etkin bir imaj yönetimi için önemli görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler; iyi giyinmek ve iyi görünmek, bilgili ve gönüllü olmak, kendini geliştirmek, temsil niteliği taşımak, yetenekli olmak, çevre edinmek, toplumsal ve örgütsel normlara uymak, başarı göstermek, kendini tanıtmak, örgütsel destek sağlamak, beden dilini doğru ve etkili kullanmak, protokol, saygı ve nezaket kurallarına uymak (Aytürk, 2007:167-169) olarak belirtilen imaj geliştirme yöntemlerini uygulamak zorundadırlar.

KAYNAKÇA

- AYTÜRK, Nihat; Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- ÇAKIR, Özlem; Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Yaşam Etiketleri, İstanbul, 2006.
- ERDOĞAN, İrfan; "Halkla ilişkilerde halkla ilişkiler kavramının erozyonu", <http://law.ankara.edu.tr/~erdogan/> (30-03-2007).
- HOFSOOS, Emile; Reklam ve Yönetim, Çev. A. Haykır, Öteki Yay., İstanbul, 1999.
- İMAJER, İmaj Danışmanlığı, www.imaier.com (10.01.2008).
- KARAKÖSE, Turgut; "Örgütlerde İtibar Yönetimi", [www.akademikbakis](http://www.akademikbakis.com) (10.01.2008).
- LIEVENS, Filip; "Organizational Image/Reputation", In press Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, edited by S. Rogelberg and C. Reeve, Sage Publications, Belgium, 2005.
- MASSEY, Joseph Eric; "A Theory of Organizational Image Management: Antecedents, Processes & Outcomes", Paper presented at the International Academy of Business Disciplines Annual Conference, held in Orlando, April, 2003.
- MEECH, Peter; "Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj", Çev. G. Isıt vd., Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar, Der.J.L.Etong-M.Pieczko, Vadi Yay., Ankara, 2002.
- OKAY, Ayla; Kurum Kimliği, MediCat Kitapları, İstanbul, 2005.
- PEKER, Ömer-N.AYTÜRK; Yönetim Becerileri, Yargı Yay., Ankara 2002.
- SARUHAN Ş.Can- A. ÖZDEMİRCİ; "Kurum, Ürün ve Marka İmajının Oluşmasında Popüler Kültürün Yeri ve Önemi", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Ün., İİBF Yay. No:57, 22-24 Mayıs, 2003.
- SOKOLOVSKY, Jay; "Images Of Aging: A Cross-Cultural Perspective", Generations, Spring/Summer93, Vol. 17 Issue 2, p51, 4p.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver-Yüksel ÖZTÜRK; İşletmelerde Halkla İlişkiler, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- WITTENBERG, Peter M.; "Leadership And The Management Of Agency Image, Federal Probation, 00149128, Sep97, Vol. 61, Issue 3.
- YURDAKUL, Nilay Başok; "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj - Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi", www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Yurdakul.pdf (10-01-2008).