

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERE GÖRE KONUŞMANIN ÖNEMİ: BİR YÖNETİCİ NASIL KONUŞMALI?*

THE IMPORTANCE OF SPEAKING FOR SENIOR MANAGERS: HOW A DIRECTOR SHOULD SPEAK?

*Alemdar YALÇIN***
*Ferah BURGUL ADIGÜZEL****

Özet:

Üst düzey yöneticilere göre konuşmanın iş yaşamındaki önemini ve yöneticinin sahip olması gereken konuşma özelliklerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın katılımcılarını bakan, başbakan veya cumhurbaşkanı tarafından atanan müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür ve başkan olarak görev yapan on beş üst düzey yönetici oluşturmaktadır. Nitel verilere dayanan bu araştırma kapsamında yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilerek elde edilen verilere betimsel analiz uygulanmıştır. Üst düzey yöneticilere göre konuşma; kurumun kamuya tanıtılması, kurum hakkında olumlu bir imaj yaratılması, yöneticinin prestij kazanması ve çalışanla iletişim kurması açısından önemli görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin, konuşmalarını “iyi” düzeyde olarak niteledikleri ve kendilerini yeterli gördükleri belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilere göre bir yöneticinin sahip olması gereken konuşma özellikleri; planlama özellikleri, söyleyiş/sesletim özellikleri, anlatım özellikleri ile çalışanla iletişim sürecinde kullanılan konuşma özellikleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Yüksek öğretim programlarında konuşma eğitiminin her meslek dalına yönelik olarak yer alması ve hizmet için eğitim programlarında yöneticiler için konuşma eğitime yönelik yeni programlar geliştirilmesi gerektiği önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Konuşma, Konuşma Özellikleri, Konuşma Eğitimi, Yönetici Özellikleri, Yöneticinin Konuşma Özellikleri.

Abstract:

The participants of this study, the aim of which was to determine the importance of speaking in career according to senior manager and speaking traits which a director should have, constitute fifteen senior manager who are working as

* Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türk Dili ve Edebiyatı Bilim Dalı'nda yapılan “Üst Düzey Yöneticilerin Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimleri Doğrultusunda Konuşma Özellikleri” adlı doktora tezinin verilerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Prof. Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Bölümü Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi Ana Bilim Dalı – Ankara mayalcin@gazi.edu.tr

*** Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Ortaöğretim Sosyal Alanlar Eğitimi Bölümü Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi Ana Bilim Dalı – Ankara fburgul@gmail.com

counselor, deputy counselor, general director and chairman who were assigned by minister, prime minister or president. In this study which was based on qualitative data, semi-structured interviews were conducted and the data obtained was descriptively analyzed. According to senior managers, speaking was an important issue in terms of introduction of the institution to the public, creation of a positive image of the institution, achievement of prestige and communication with the workers by the director. It was determined that senior managers qualify their speaking as “good” level and they see themselves competent. According to senior managers, the speaking traits that a manager should have are classified as; planning traits, articulation/pronunciation, explanation traits and speaking traits that are used in communication process with working personnel. It was proposed taking part of speaking education in higher education programs for all branches of jobs and development of new programs regarding speaking education for managers.

Key words: Speaking, Speaking Traits, Speaking Education, Director Traits, Speaking Traits of Manager.

GİRİŞ

21. yüzyılda birey; bilgiye kolaylıkla ulaşarak onu yaşamına ve çevresine aktarabilme, kendini rahat ve doğru ifade edebilme, iş birliği yapabilme, çevresiyle uyumlu iletişim kurabilme ve liderlik gibi becerilere sahip olabilmelidir. Çünkü söz konusu beceriler özellikle konuşma ve sözlü anlatım becerileri ile gelişen iletişim becerilerini oluşturarak bireyin akademik, sosyal ve iş yaşamındaki başarısına yön vermektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, konuşma becerisinin her çağda ve insan yaşamının her döneminde önemli olduğu söylenebilir. Ancak 21. yüzyılda medya ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle, dilin bireylerarası iletişimi sağlayan sıradan bir iletişim aracı olmaktan öte işlevlerinin de olduğu anlaşılmıştır. Hemen her eylemimizin, kimliğimizin ve değerlerimizin dil yoluyla yansıma bulması, amaçlarımızı gerçekleştirmede etkin dil kullanımının önemli rol oynaması gibi nedenlerden dolayı, modern dünyada sözlü anlatım becerilerinin giderek daha fazla önem kazandığı ve bu ihtiyacın yaşamsal hâle geldiği görülmektedir (Büyükkantarcıoğlu, 2006).

Modern dünyanın ihtiyaç duyduğu en etkin niteliklerden biri olan konuşma; bireyin duygu, düşünce, istek, görüş ya da günlük hayatta yaşadığı olay ve izlenimlere dair önerilerini karşısındakine aktarmasını esas alan, planlı ya da plansız olabilen, birçok organın birlikte çalışmasıyla gerçekleşen, dil dizgesinin kullanımıyla oluşan, konuşma unsurlarının yerinde ve zamanında kullanımını gerektiren, belli bir amacı olan, vücut hareketleriyle desteklenen, kelimelerin etkili seçilerek oluşturulduğu bir sözlü iletişim yoludur. Çok boyutlu bir süreç olan konuşma, bir veya birden fazla kişiden gelen mesajın algılanması, anlaşılması ve ona verilen tepki ile

başlar. Tepki vermek isteyen bireyin zihninde bir düşünce tasarlaması, konuşmanın zihinsel bir süreç olduğunun, ardından beynin gerekli mesajı ses organlarına aktarması ve sese dönüştürülmesi ise fizyolojik bir süreç olduğunun göstergesidir. Sese dönüşen iletinin ses dalgaları aracılığıyla kulağa ulaşması konuşmanın fiziksel bir süreç olduğunun ve bireyin duyu durumuna göre konuşmanın değişip gelişebilmesi ise konuşmanın psikolojik bir süreç olduğunun göstermektedir. Bunların yanı sıra konuşmanın karşılıklı iletişimle gerçekleşmesi, toplumsal ve iletişimsel bir süreç olduğunu da göstermektedir.

Konuşma becerisini doğru kullanan kişiler; kişilerarası iletişimde başarılı, kendilerine güvenen ve yeteneklerini kullanarak hedeflerine ulaşabilen bireylerdir. Dil becerilerini iyi kullanan kişilerin daha sağlıklı ilişki kurdukları, toplumla daha çabuk kaynaştıkları ve toplum içerisinde saygı duyulan bir statü kazandıkları belirlenmiştir (Wall, 1969). Birçok meslekte, sosyal, bilimsel ve politik kuruluşlarda ön sıralarda sözlü anlatım gücü yüksek bireylerin bulunduğu, yönetim kurullarında bu tür kişilerin gidişatı yönlendirdiği, toplumları yönettikleri ve yönlendirdikleri görülmüştür (Saraç, 2006). Milletlerin ve dünyanın kaderini etkileyen liderlerin ortak özellikleri de dili etkin kullanmaları ve etkili konuşmalarıdır (Taylor vd., 2007, s. 336). Yaşamın birçok alanında başarılı olabilmek, iyi ve doğru konuşmaya bağlıdır. Özellikle iş yaşamında her şey karşılıklı konuşmalarla halledilmekte, idareciler görüşlerini yönetim kurullarında, sosyal toplantılarda veya toplum önünde açıkça savunmak zorundadırlar. Çağdaş iş yaşamı, istek ve düşüncelerin akıcı bir biçimde söze çevirmesini zorunlu kılmaktadır. Bugün sanayi ve yönetimi etkileyen kararların çoğu, kurum yöneticisi olan tek bir birey tarafından değil, konferans masası çevresinde alınmakta, bu toplantılarda birey hala söz sahibi olmasına karşın, grup düşüncesinin tartışıldığı bu tür ortamlarda insanları ikna etmek isteyen bireyin söyledikleri inandırıcı olmak durumundadır (Yamaner, 1996, s. 130).

Toplum yaşamının hemen hemen her alanında önemli bir yer taşıyan konuşma, özellikle günümüzde dünyanın sosyal ve siyasal yapılanmasını da etkilemektedir. Siyasi partiler, sivil toplum örgütleri ve çeşitli kurumlar, konuşmalarıyla bireyleri istedikleri amaç ve hedeflere doğru yönlendirebilmektedir. Şirket yöneticileri ve parti liderleri gibi topluluğu etkileme gücü olan insanların söz konusu etkiyi yaratmak için çeşitli eğitimler aldıkları ve bu tür eğitimleri zorunlu bir ihtiyaç olarak gördükleri belirlenmiştir. Bireylerin almayı tercih ettikleri eğitimler incelendiğinde özellikle sözlü ifade konusundaki (diksiyon, hitabet, iletişim, sunum, toplantı yönetimi) eğitimlere ilginin daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Konuşma becerisinin büyük önem taşıdığı ve kilit rol oynadığı durumlardan biri, hiç şüphesiz yönetim kademesi ve “yöneticilik” mesleğidir. Yirmi birinci yüzyılla birlikte önemi gitgide artan yönetim

kavramı; “insanların iş birliği yapmasını ve onların belli bir amaca yönelmesini sağlayan faaliyet ve çabaların tümü” olarak tanımlanmakta, bu süreci yöneten yönetici ise “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak nitelendirilmektedir (Drucker, 2001, s. 102). Yönetici, söz konusu süreçleri sözlü ve yazılı iletişim aracılığıyla gerçekleştirmekte, dolayısıyla bir yöneticinin başarısı, sözlü ve yazılı iletişim başarısı ile doğru orantılı ilerlemektedir.

Geçmişten günümüze yönetim anlayışları incelendiğinde, yöneticiye verilen önem ve yüklenen niteliklerin dönemsel değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Bugün, iyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler yönetim şekli, sistemi ya da kuruma göre değişse de en genel anlamıyla bazı özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. 1973 yılında Mintzberg, yöneticiye ilişkin on yönetimsel rol önermiş ve bunlardan beşi iletişim yeteneği üzerine odaklanmıştır. Bu roller; irtibat, izleme, yayama, sözcü ve arabuluculuk rolleridir. Graham (1983)’ın çalışmasına göre uluslararası yöneticiler tarafından istenen nitelikler; sözlü ifade, dinleme ve kişilerarası duyarlılık olarak vurgulanmıştır. Yönetici adaylarından beklenen özelliklerin saptandığı bir diğer araştırmada 1975 ve 1983 yıllarında yapılan iki araştırma sonuçları karşılaştırılmıştır. 1975 yılında sözlü ve yazılı iletişim aranan ilk beş nitelik arasında yer almazken sekiz yıl sonra iletişimin yöneticilerin en önemli nitelikleri arasına girdiği görülmüştür. Araştırmacılara göre ekonomi, hizmet yönelimli olmaya başladıktan sonra iş yaşamında iletişimin önemi gitgide artmıştır (Maes vd., 1997). Sözlü iletişimin yönetici için önemini vurgulayan bir diğer çalışmayı yapan Whetten ve diğerlerine (2000) göre etkili bir yöneticinin sahip olması gereken beceriler; “Sözlü iletişim, Stres ve zaman yönetimi, Bireysel kararları yönetme, Problemleri tanıma, tanımlama ve çözme, Birlikte çalıştığı insanları etkileme ve motive etme, Yetki devretme, amaç oluşturma ve açık bir vizyona bağlama, Kendini tanıma, Takım oluşturma, Çatışmaları yönetme” olarak gösterilmiştir (Akt. Kaya, 2003: 158). Sözlü iletişimin yönetici nitelikleri içindeki önemi gösteren bir diğer araştırmada ise Maes vd. (1997), 376 yönetici ile yaptıkları bir çalışmada yöneticilerden işe alacakları yönetici adaylarında aradıkları yeterlilikleri önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 1: Yönetici Adaylarının Sahip Olması Gereken Yeterlilikler

Yöneticilere göre yönetici adaylarının sahip olması gereken yeterlilikler
1. Sözlü iletişim
2. Problem çözme
3. Bireysel motivasyon
4. Takım çalışması
5. Liderlik
6. İnsan ilişkileri

7. Zaman yönetimi
8. Kişisel görünüm
9. Yazılı iletişim
10. İş deneyimi
11. Yaratıcılık
12. Akademik performans
13. Temel bilgisayar
14. Temsil etme
15. Birkaç dil bilme

Geçmişten günümüze klasik yaklaşım, sistem yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi şeklinde gelişen yönetim anlayışındaki değişimler organizasyonların yapılarına ve yönetim şekillerine yansımıştır. “İnsan örgüt içindir” yaklaşımı yerini önce “örgüt insan içindir” anlayışına, ardından “örgüt ve insan kalite içindir” anlayışına bırakmıştır. Söz konusu anlayış değişiklikleri, katı hiyerarşik yapılanma ve kadrolaşma kavramlarının yerine, çalışanın yönetim süreçlerine katıldığı takım/ekip çalışması anlayışını getirmiştir. Yönetim sürecindeki bu değişiklikler yöneticinin görev ve sorumlulukları ile yeterliliklerini de etkilemiştir. Tek karar mercii ve otoriter yönetici tutumu zamanla yerini çalışanın fikirlerini dinleyen ve yeni fikirlere değer veren yönetici ardından ise çalışanlarla empati kuran, onları ikna eden ve yönlendiren yaratıcı lider yönetici tavrına bırakmıştır. Yönetici anlayışındaki söz konusu bu değişiklikler yöneticinin çalışanla daha fazla muhatap olmasını ve iletişimin ön plana çıktığını göstermekte, bu doğrultuda, yönetici nitelikleri ya da özellikleri hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde, yöneticinin sorumluluk ve niteliklerinin gün geçtikçe arttığı ve kimi özelliklerin önem derecesinin değiştiği dikkat çekmektedir. Hemen her araştırma sonucuna göre sözlü iletişim, yöneticilerin sahip olması gereken en önemli nitelikler arasındadır. Sözlü iletişime verilen önem artmıştır çünkü çağın ihtiyaçları artmış ve eski yönetim anlayışı çağın ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaya başlamıştır.

Maes (1997) ve arkadaşlarının çalışması da göstermektedir ki, günümüzde yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik sözlü iletişim özelliğidir ve sözlü iletişim becerileri önem sırasına göre; “..Talimatları izleme Dinleme becerileri Konuşma becerileri Geribildirim verme Kamuoyu ile iletişim Toplantı becerisi Sunum becerisi Müşteri şikâyeti ile başa çıkabilme Çatışma çözme becerisi Müzakere becerileri Müşteriden sipariş/emir alma, Öğretme ve talimat verme becerileri, Görüşme becerileri...” şeklindedir. Moore ve Rudd (2004) tarafından yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin iletişim becerilerinin kapsamını; dinleme, konuşma, iletişim kurma, okuma, yazılı iletişim, elektronik iletişim, medya etkileşimi becerileri olarak belirtmişlerdir. Araştırmada konuşma becerisi kapsamında sadece sözlü olarak çeşitli büyüklüklerdeki gruplarla yüz yüze ya da büyük grup olarak iletişim kurabilmek ve kaliteli sözlü sunum

yapabilmek yeterlilikleri ele alınmıştır (Moore ve Rudd, 2004, s. 28). Oysa konuşma becerisi sadece sunum yapma iletişim kurma yeterliliği ile sınırlı olmayan çok boyutlu ve kapsamlı bir kavramdır ve bu doğrultuda bir üst düzey yöneticinin sahip olması gereken birçok konuşma özelliği bulunmaktadır. Söz konusu nedenden dolayı, üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken konuşma özelliklerinin daha ayrıntılı olarak belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bir üst düzey yöneticinin duygu ve düşüncelerini etkili bir şekilde ifade ederek astı ya da üstüyle doğru bir iletişim kurabilmesi, birçok sözlü anlatım özelliğine sahip olmasını ve konuşmaya her boyutuyla hâkim olmasını gerektirmektedir. Bir kamu yöneticisinin, temsil ettiği kuruma ve çalışanlarına karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticinin dili, bir bakıma kurumun yani devletin dilidir. O nedenle, bir yöneticinin iletişim kurarken temsil ettiği kamunun çıkarlarını gözeten ve kurumun imajını yükselten etkili bir dil kullanması gerekmektedir (Eker, 2007). Bu doğrultuda, yöneticiye büyük bir dil sorumluluğu yüklenmiştir. Çünkü yönetici, insanlarla çalışarak zamanının büyük bölümünü sözlü iletişimle geçirmekte ve bir kurumu temsil etmekte ayrıca birçok çalışana rol model olmaktadır. Görülmektedir ki, toplumu yönetmek önemli bir beceridir ve bu konuda yöneticinin en önemli avantajı, konuşma becerisini doğru kullanabilmesidir. Konuşmanın doğuştan edinilen bir yetenek değil, eğitim ile kazanılarak geliştirebilen bir beceri olduğu düşünüldüğünde, konuşma eğitiminin yöneticiler için gerekli bir eğitim olduğu ve bu önerinin ülkemizdeki yönetici eğitim programı önerilerinde de 1990'lı yıllardan bu yana yer aldığı (Peker, 1994) ancak bu konuya gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Yukarıda belirtilen çalışmalar, yöneticilerin konuşma becerisi açısından yeterli olması gerektiğini vurgularken, konuşma kapsamında tam olarak hangi özelliklerin ele alınması gerektiği üzerinde yeterince durmamaktadır. Konuşmanın çok katmanlı ve kapsamlı bir dil becerisi olması nedeniyle, yöneticinin sahip olması gereken konuşma özelliklerinin daha açık ve anlaşılır bir biçimde, kullanan kişilerin yani yöneticilerin ihtiyaçları doğrultusunda ve yöneticiler tarafından belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Son dönemlerde iş yaşamında konuşma ve konuşma özelliklerinin doğru kullanımına olan gereksinimin arttığı görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin sözlü iletişim becerilerinin geliştirilmesi konusunda alternatif önerilere ihtiyaç olduğu belirtilmekte ve bu doğrultuda özel danışmanlık şirketlerine yönelimlerin arttığı belirlenmiştir (Şen, 2006). Çoban (2006)'ın çalışması doğrultusunda, hizmet içi eğitime katılan 300 yöneticinin; %70'inin doğru etkili konuşma, %64'ünün bilgisayar kullanımı, %63'ünün davranış eğitimleri, %54'ünün zaman yönetimi, %53'ünün stres yönetimi,

%49'unun etkin iletişim, %28'inin yaratıcılık, %63'ünün halkla ilişkiler konularında hizmet içi eğitime katıldığı belirlenmiştir. Yöneticilerin çoğunun “etkili konuşma” programına katılması, bu konuda hissettikleri eksikliğin bir göstergesidir. Son dönemlerde kurumların yöneticiler ve yönetici adayları için ya da yöneticilerin bireysel olarak neredeyse zorunlu ihtiyaç olarak gördükleri iletişim eğitimleri göstermektedir ki; **“başarı doğru iletişimle, doğru iletişim ise dili, -özellikle sözlü olarak- doğru kullanabilme becerisiyle sağlanır”**.

Çağımızda başarılı yönetim konusu giderek toplumların ilgi odağı hâline gelmektedir. Daha iyiye ulaşmanın yolu, çalışanıyla doğru iletişim kuran, düşüncelerini, amaç ve hedeflerini çalışanlarına en güzel şekilde aktarabilen, konuşmasını etkili kullanan başarılı yöneticilerin oluşturduğu ekiplerden geçmektedir. Ancak yapılan alan yazın incelemesi, yöneticilerin konuşma özellikleri ile ilgili bir araştırmanın henüz yapılmadığını, yöneticilerin konuşma becerisinin incelenmesi ve yöneticilerin konuşma eğitimi ile ilgili alanların ihmal edildiğini göstermektedir. Oysa üst düzey yönetici, taşıdığı misyon ve vizyonunun genişliği ile hitap ettiği kitle açısından en üst düzeyi ve devleti temsil etmektedir. Konuşma becerisinin üst düzey yöneticiler için söz konusu yaşamsal önemi düşünülerek üst düzey yöneticilerin konuşma özellikleri araştırmanın konusu olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın genel amacı; üst düzey yöneticilere göre bir yöneticinin sahip olması gereken konuşma özelliklerini, konuşmanın yöneticinin meslek yaşamlarındaki önemini ve yöneticilerin kendi konuşma özellikleri hakkındaki düşüncelerini belirlemektir. Söz konusu genel amaca ulaşmayı sağlayan araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Üst düzey yöneticilere göre yöneticilerin sahip olması gereken konuşma özellikleri neler olmalıdır?
2. Üst düzey yöneticilerin konuşmanın yönetici, kurum ve çalışan açısından önemine yönelik düşünceleri nelerdir?
3. Üst düzey yöneticilerin konuşma eğitimi alma durumları ve kendi konuşma özelliklerine ilişkin düşünceleri nelerdir?

1. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Üst düzey yöneticilere göre bir yöneticinin sahip olması gereken konuşma özelliklerini belirlemeye yönelik olan bu araştırma, var olan durumu olduğu gibi ortaya koyma amacı güttüğünden betimsel modelde bir çalışmadır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında ise nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel

araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 39). Araştırmada, nitel araştırma kapsamında yöneticilerin konuşma özelliklerini belirlemek amacıyla yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme kullanılmıştır. Bu teknik, araştırmacının derinlemesine bilgi kaynağı olabilecek kişi ya da kişiler ile ilk görüşmesinden sonra benzer özelliklere sahip bireyleri onların tavsiyesi ile öğrenmesi, daha sonra bunlardan başkalarını öğrenmesi şeklinde bir süreçle devam eder (Ekiz, 2009, s. 106). Bu doğrultuda, ilk olarak Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin tüm Bakanlık makamlarına gönderilen resmi izin yazısı aracılığıyla, Bakanlık tarafından uygun görülen bir üst düzey yönetici ile belirtilen araştırma konusu doğrultusunda çalışılmak istendiği ifade edilmiş ve olumlu cevap veren yöneticilerden bu çalışmaya katılabilecek diğer yöneticilere ulaşılmıştır. Çalışmanın katılımcılarını; kamu kurumlarında görev yapmakta olan, bakan, başbakan ve ya cumhurbaşkanı tarafından (üçlü kararname ile) atanan, en aşağı genel müdür seviyesinde olan müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür ve başkan olarak görev yapan on beş üst düzey yönetici oluşturmaktadır.

Tablo 2: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Yönetici	Doğum Yılı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim düzeyi	Kurum	Unvan	Toplam tecrübe
1	1969	42	Erkek	Lisans	Başbakanlık	Başkan	21
2	1958	53	Erkek	Lisans	Çevre	Genel M.	29
3	1967	43	Erkek	Mastr	Planlama	Müsteşar Y.	23
4	1968	43	Erkek	Doktora	Maliye	Başkan	22
5	1955	56	Erkek	Lisans	Milli Eğitim	Genel M.	25
6	1958	53	Erkek	Lisans	Tarım	Genel M.	28
7	1965	46	Erkek	Lisans	Çevre	Müsteşar Y.	22
8	1967	44	Erkek	Mastr	Personel	Başkan	22
9	1965	46	Erkek	Mastr	Şehir Hizmet	Genel M.	22
10	1962	49	Erkek	Lisans	Turizm	Müsteşar	27
11	1947	64	Erkek	Lisans	Bayındırlık	Başkan	39
12	1960	51	Kadın	Lisans	Ulaşım	Genel M.	31
13	1964	47	Kadın	Lisans	Turizm	Müsteşar Y.	24
14	1947	64	Erkek	Mastr	Tarım	Müsteşar Y.	39
15	1971	40	Erkek	Lisans	SGK	Başkan	20

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmanın verileri, *Yönetici Kişisel Bilgi Formu* ve *Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu* aracılığıyla toplanmıştır. Üst düzey yöneticilerin bakış açısından yöneticilerin sahip olması gereken konuşma özelliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme; araştırmacının görüşme sorularını önceden hazırladığı ancak görüşme sırasında soruların belirli sırayı takip etmeyebildiği, ek soruların sorulabildiği ve araştırılan kişilere esneklik sağlayarak soruların yeniden tartışılmasına izin verebilen görüşme türüdür (Ekiz, 2009, s. 62). Yarı yapılandırılmış görüşmeler katılımcıların makam odalarında gerçekleştirilmiş ve katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kayıt cihazı aracılığıyla kaydedilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizin temel amacı; araştırmaya konu olan kültürün tanımlanması ve bu süreçte bu kültürü oluşturan bireylerin ya da grupların algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının kendi bakış açılarından aktarılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 225). Bu doğrultuda, yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeden elde edilen veriler; mantıklı ve anlaşılır biçimde betimlenmiş, önceden belirlenen temalardan hareketle özetlenerek yorumlanmış, neden-sonuç ilişkileri irdelenmiş ve yönetici konuşmalarından yapılan doğrudan alıntılarla desteklenerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

2. BULGULAR VE YORUM

Bulgular bölümü araştırmanın amacını belirleyen alt problemler doğrultusunda üç başlık altında ele alınmıştır. İlk başlıkta, üst düzey yöneticilere göre konuşmanın önemine ilişkin bulgular, ikinci başlıkta yöneticilerin sahip olması gerektiğini düşündükleri konuşma özelliklerine ilişkin bulgular, üçüncü başlıkta ise yöneticilerin aldıkları konuşma eğitimi ile kendi konuşma özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

1.Üst Düzey Yöneticilere Göre Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Konuşma Özelliklerine İlişkin Bulgular

Üst düzey yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda yöneticilere sorulan “*Bir üst düzey yöneticinin sahip olması gereken konuşma özellikleri nelerdir?*” sorusuna ilişkin yönetici cevaplarından elde edilen veriler; planlama, anlatım, ses/söyleyiş ve iletişim özellikleri olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılarak Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Konuşma Özellikleri

Konuşma Alanları	Konuşma Özellikleri	¹ Frekans
Planlama Özellikleri	Konuşma yapılan duruma uygun bir giriş ifadesiyle konuşmaya başlamalıdır	5
	Konuşmanın amacını, konusunu ya da problemi söylemelidir	10
	Konuşmanın sürecini açıklamalıdır.	5
	Konunun önemi ve dinleyici ile ilgisini belirtmelidir.	7
	Konuşmayı belli bir düzen içerisinde gerçekleştirmelidir (sıra, kronoloji, sebep sonuç vb.)	9
	Konuya hâkim olmalıdır.	13
	Anlatılan önemli noktaları tekrar etmelidir.	5
	Yapılacaklarla ilgili bilgiyi açık ve net ifade etmelidir.	12
	Anlatılanları özetlemelidir.	5
Uygun bir sonla konuşmayı bitirmelidir.	4	
Anlatım Özellikleri	Konuşma sırasında argo, jargon, moda sözcük ya da ifadeler ile yabancı kelime kullanmamalıdır.	5
	Konuşma sırasında “yani, şey, hani” gibi dolgu sözcük kullanmama,	14
	Konuşma sırasında atasözü, deyim ve özdeyişler kullanmalıdır.	4
	Muğlâk, dolaylı, ima içeren ve genel ifadeler kullanmamalıdır.	8
	Konunun anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla benzetme gibi söz sanatlarından faydalanmalıdır.	3
	Konuşma sırasında hikâye, fıkra, anı vb. edebi türlerden faydalanmalıdır.	7
	Konuşmada öne sürülen düşüncelerinin dayanaklarını istatistik, rapor sonuçları ve referanslarla sunmalıdır.	8
	Konuşmayı destekleyici grafik, resim, fotoğraf, afiş, tablo, yansı, gibi görsel, işitsel ve basılı materyal kullanmalıdır.	3
	Günlük yaşamdan örneklerle anlatılanları somutlaştırmalıdır.	7
Konuşmasında açık ve net ifadeler kullanmalıdır.	11	
Ses ve Sesletim Özellikleri	İstanbul Türkçesine uygun konuşmalıdır.	12
	Yönetici, konunun akışına göre konuşma hızını ayarlayabilmelidir.	8
	Yönetici, bulunduğu mekâna ve kişi sayısına göre ses düzeyini ayarlayabilmelidir.	6
	Yönetici, önemli noktaların altını çizmek amacıyla doğru vurgu yapmalıdır.	11
	Yönetici, konuşmasını tek bir tonla yapmamalı, ses tonunu konuya göre değişen duygusal durumları karşılayacak şekilde kullanabilmelidir.	12
	Yönetici, sözcükleri doğru boğumlamalı ve doğru telaffuz etmelidir.	8
	Yönetici, virgülemek istediği etkiyi arttırmak için ya da dinleyiciye soru sorduğu durumlarda dinleyicinin düşünmesine fırsat vermek için duraklama yapmalıdır.	3
	Yönetici, konuşma sırasında dolgu ses (I) kullanmamalıdır.	7

¹ Tabloda belirtilen frekans sayıları görüşme yapılan kişileri ifade edip bir kişi birden fazla konuşma özelliğine değinebileceğinden, toplam frekans sayısı toplam kişi sayısından farklı olabilir.

İletişim Özellikleri	Yönetici, konuşması boyunca nefesini doğru kullanmalıdır.	4
	Yönetici, konuşma uzunluğunu belirlenen süreyi geçmeyecek şekilde düzenlemelidir.	9
	Çalışana uygun bir şekilde hitap etmelidir.	11
	Çalışana görev verirken emir vermemeli, rica ve istek ifadeleri kullanmalıdır.	13
	Çalışana konu hakkındaki görüşlerini sormalıdır.	4
	Çalışanla empati kurmalıdır.	5
	Çalışanın başarısını takdir etmelidir.	7
	Çalışanın olumsuz davranışını uygun bir şekilde eleştirmelidir.	5
	Çalışanı dinlemelidir.	8

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşme sonucunda ulaşılan veriler deşifre edilerek konuşmanın boyutları doğrultusunda oluşturulan kategoriler (planlama, anlatım, sesletim ve iletişim) kapsamında tasnif edilmiştir. Yöneticilerin konuşmayı planlama başlığı kapsamında önem sırasına göre; konuya hâkim olma, konuşmanın amacını, konusunu, konuşmaya neden olan niyet ya da ihtiyacı söyleme ve yapılacaklara ilişkin bilgiyi açık ve net ifade etme özelliklerini önemli buldukları görülmektedir. Fakat buna karşın yöneticilerin; konuşmayı uygun bir sonla bitirme, konuşma yapılan durum ve koşula uygun bir giriş ifadesiyle konuşmaya başlama, anlatılan önemli noktaları tekrar etme ve anlatılanları özetleme özelliklerini daha az önemli gördükleri söylenebilir.

Üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken anlatım özellikleri açısından Tablo 3 değerlendirildiğinde; yöneticilerin konuşma sırasında söz sanatlarından faydalanma, atasözü/deyim kullanma, görsel işitsel araçlardan faydalanma, argo, jargon, klişe ve moda sözcük ile yabancı kelimeler kullanma özelliklerini diğer özelliklere göre daha az önemli gördükleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilerin, dolaylı ve belirsiz ifadeler yerine kısa ve net ifadeler kullanma ile “şey, yani” gibi dolgu sözler kullanılmaması gerektiğini sıklıkla tekrar ederek vurguladıkları görülmektedir. Anlatım özelliği açısından yöneticilerin ayrıca, anlatılanları örneklerle somutlaştırma ve anlatılanları referansa dayanarak ifade etme özelliklerini de önemli buldukları söylenebilir.

Üst düzey yöneticilerin cevapları ses ve sesletim özellikleri boyutu açısından incelendiğinde; İstanbul Türkçesine uygun konuşma, doğru vurgu ve tonlama yapma ve konuşma uzunluğunu duruma göre düzenlemeyi önemli görürken, duraklama yapma ve nefesi doğru kullanma özelliklerini daha az önemli gördüklerini söylemek mümkündür. Çalışanla iletişim sürecinde kullanılan konuşma özelliklerine ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde; yöneticilerin özellikle çalışana uygun şekilde hitap edilmesi ve görev verirken emredilmemesi maddelerini vurguladıkları ancak çalışanın görüşünü alma ve çalışanla empati kurma özelliklerini daha az dile getirdikleri belirlenmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerin konuşma özellikleri hakkındaki görüşlerinden hareketle yöneticilerin özellikle; konuya hâkim olmak, yapılacaklarla ilgili bilgiyi açık ve net ifade etmek, “şey, yani” gibi dolgu sözler kullanmamak, İstanbul Türkçesine uygun konuşmak, vurgu ve tonlamaya dikkat etmek, çalışana uygun sözlerle hitap etmek ve emir ifadeleri kullanmamak özelliklerini vurguladıkları görülmektedir. Söz konusu özelliklerin, tüm bireylerin konuşmaları sırasında sahip olması gereken özellikler oldukları ancak bir üst düzey yöneticinin konumu ve misyonu nedeniyle bir yönetici için çok daha önemli olduğu düşünülmektedir.

2. Üst Düzey Yöneticilerin Konuşmanın Önemine Yönelik Düşüncelerine İlişkin Bulgular

Bir üst düzey yöneticiye göre konuşmanın yönetici, kurum ve çalışan için önemine yönelik sorulara ilişkin cevaplar bir bütün olarak görülebilmesi amacıyla Tablo 4’te gösterilmiştir.

Sorular	ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Yönetici için önemi	Önemli ilerisi için ön plana çıkarır İnsanların dönüşü hızlı olur, prestiji artar	Önemli başına yeterli değil	Önemli ama tek yeterli değil	Önemli Çalışanlara düşünceleri iyi ifade	Önemli Kurumu muhataplar a anlatma Çalışanlara anlatma	Önemli Sözlü iletişim	Önemli Kendini ifade sizi beğenmeler ini sağlar.	Önemli değil	Önemli Fark edilmeyi sağlar Bilginizi dışa vurmanızı sağlar	Önemli Diyaloğ İletişim İdarecinin önemli bir görevi	Önemli Anlaşılmak Anlatmak için gerekli	Önemli ama tek başına yeterli değil Bilgi ve deneyimden sonra gelir	Önce konuya hakim olmak	Önce konuya hakim olmak Bilgi	Önemli Yöneticilik konuş maktır, iletişim dir.
Kurum için önemi	Kurumun prestiji artar	Kurum u Temsil	Kurumu kamuoyu nda temsil	Kurumu iyi ifade	Kurum içi iletişim	-	Motivasyon	-	İkna	-	Kurumu temsil	Bürokrasi açısından	Diyaloğ	Kurum içi iletişim	Kurum u temsil
Çalışan için önemi	Kısmen Zaman kazandırır	Temsil	Önemli	Diğ er unsurlarla birlikte olmalı	İfade kabiliyeti	Önemli	İfade kabiliyeti seçimi etkiler	Kurumu temsil ediyor Diksiyon u önemli	Sözlü ifade önemli	Eksik kapatmayı sağlar	Kamuda yükselme kriterleri	Diğ er unsurlarla birlikte olmalı İletişimi güçlendirir	İş türüne göre önemli	Samimiy et daha önemli	Kısmen

Tablo4: Üst Düzey Yöneticilere Göre Yöneticinin Konuşma Özelliklerinin Yönetici, Çalışan ve Kurum Açısından Önemi

On beş üst düzey yönetici ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticilere sorulan “Sizce bir yönetici için konuşma özellikleri önemli midir? Niçin?” sorusuna yönelik olarak yönetici 8 dışındaki tüm yöneticilerin, “önemli” cevabını verdiği belirlenmiştir. Konuşma özelliklerinin yönetici için önemli görülme sebepleri; yöneticinin fark edilmesini sağlaması, bilgisini aktarmasını sağlaması, iletişim becerisini göstermesi, çalışanın motivasyonunu artırması, diyalog kurmasını sağlaması, prestijini artırması, düşüncelerini iyi ifade etmesini sağlaması ve yöneticiyi ön plana çıkarması olarak belirtilmiştir.

Konuşma becerisinin yönetici için önemli olmadığını ifade eden yönetici 8, günümüz koşullarında ülkemizde yönetici konumuna yükselmek için daha farklı unsurların göz önünde bulundurulduğunu ifade etmiş ve güzel konuşmanın yöneticinin görevde yükselmesi için yeterli bir kriter olmadığını şu şekilde belirtmiştir:

“Türkiye’de aman şu çok iyi konuşuyor diye birisinin bir yere geldiğini görmedim. Devletin mal satma gibi bir kaygısı yok. Devlette kimse kimseyi güzel konuşuyor diye bir yere getirmez. Devlette bir yere gelme, onu tanıyan makamla arasının iyi olması ile ilgilidir. Genel müdürler zaten birilerinin takdiri ile ilgilidir.”

Konuşma özelliklerinin doğru kullanmanın yöneticinin iş yaşamında üstlerine kendini göstermesini sağlaması ve çalışanıyla doğru iletişim kurabilmesi açısından önemli görülmekte ve bu durumu yönetici 10 şu sözleriyle ifade etmektedir:

“Örneğin, kurumu ileriye götürmek için yapılacakların çalışanlara iyi ifade edilmesi gerekir ve çalışanlara düşünülenleri ve yapılmak istenenleri iyi anlatmak için ise sözlü anlatım yani konuşma becerisinin iyi olması gerekir. Ayrıca, yöneticinin doğru konuşma özelliklerini kullanması, yöneticinin anlatımıyla dikkat çekerek kendisini ve bilgisini göstermesini ve meslekte ilerlemesini sağlaması açısından ve çalışanla diyalog kurmayı kolaylaştırması açısından önemlidir.”

Yönetici 1, 5, 11 ve 12’ye göre yöneticinin konuşma özellikleri, ast ile üst arasındaki iletişimi sağlayan ve hızlandıran, anlama ve anlatmayı kolaylaştıran bir araç olması nedeniyle önemli görülmektedir. Yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşleri şu şekilde gösterilebilir:

“Astınızdaki insanlara talimatlarınızı ne kadar net iletirseniz onların da size dönüşü hızlı olur. Siz muallâk talimatlar verirseniz muallâk işler gelir, size aynı iş gider gelir, sürekli zaman kaybı olur. Hatta alttakiler isyan eder, bu nasıl yönetici diye aslında astınıza da üstünüze de net ifadelerle hitap etmek yapacağınız işin kalitesini artırıyor.”(Y1)

“Yöneticinin anlatım becerisi çalışanlara düşündüklerini ve yapmak istediklerinizi iyi anlatması açısından önemlidir.”(Y11)

“Önce anlaşılacak lazım ve sonra anlaşılmayan konular konusunda çözüm üretmek.”(Y12)

“İçinde bulunduğu kurumun işlerini, meselelerini, alanlarını muhataplarına rahat bir şekilde aktarması ve onlardan beklentilerini elde etmesi açısından önemlidir.”(Y5)

“Çok önemlidir. Çünkü kendi çalışanlarını ikna etmelidir. Ortak hedef ve ideallere ulaşmak için ikna edici olmak gerekiyor. İnandırıcı, samimi olmak ve fikri takip etmek gerekiyor. Kurumu ileriye götürmem için yapılacakları çalışanlara iyi ifade etmem gerekiyor.”(Y4)

Yönetici 7 ve 10’a göre konuşma, insanlar arasındaki iletişimi sağlayan önemli araçlardan biri olması nedeniyle, kurum içi diyalogu kurması ve motivasyonu artırması açısından önemli görülmekte ve yöneticiler tarafından bu durum şu şekilde ifade edilmektedir:

“Diyalogu iyi kuramayan, beceremeyen, ya da kurmasını bilmeyen ya da metodu yanlış olan bir insanın istediği kadar kapasitesi olsun başarılı olamaz. “Kariyer ve liyakat sisteminin uygulanması, ideal olan kanunda yazıldığı şekilde uygulanırsa diyalogu, iletişimi iyi olmayan bir insanın idareci olması mümkün değil, olmaması lazım çünkü kamuyu temsil ediyorsunuz büyük sorumluluklarınız var. O açıdan bence idarecide olmazsa olmaz şartlardan bir tanesi iyi iletişim kurmaktır.” (Y10)

“İnsanların motivasyonundan sorumlusanız yöneticinin bir görevi de çalışanlarını motive etmektir. Konuşma muhakkak etkilidir.”(Y7)

Yönetici 1, 8 ve 9’a göre konuşma becerisi, yöneticinin mesleki kariyeri ve prestiji açısından da çok önemli görülmektedir. Kimi yöneticilerin sadece etkili konuştukları için önemli yerlere geldikleri düşünülmekte ve bu durum yöneticiler tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

“Hiçbir şey yapmasa da sırf konuşma kabiliyetinden dolayı vatandaştan büyük bir teveccüh aldığı görürsünüz sırf konuşma kabiliyetinden dolayı hatta çok fazla bir becerisi olmamasına rağmen üstlerinin de teveccühünü kazanabilir böyle insanlar. Söz ola kestirir başı...” (Y1)

“Yoksa Türk kamu yönetiminde güzel konuşmak çok önemli midir? Evet, gene de çok önemlidir. Yani güzel konuşan mutlaka bir yerde dikkat çekecektir. Yani törenlerde veya başka bir yerde.”(Y9)

“Hakkınızda karar verecek kişi bakandır. Mesela bir bakanla görüşmeye gittiğinizde o bakanla görüşmeniz sizin konuşmanız, Türkçeyi kullanmanız, kendinizi ifade etmeniz o kurumla ilgili yapmayı planladığınız veya işte göreve gelirsiniz yapılmasına katkıda bulunacağınız şeyleri güzel ifade etmeniz görüşme yaptığınız bakanı etkiler.”(Y8)

Görüşme yapılan yöneticilerden yönetici 3, 12, 13 ve 14’e göre konuşma becerisi önemlidir ancak konuya hâkimiyet ve konu hakkında bilgiye sahip olma özelliklerinden sonra gelmektedir. Çünkü tek başına

konuşma becerisi yeterli değildir, yönetici ilk olarak bilgili olmalıdır. Bu durumu yönetici 13 şu şekilde ifade etmektedir:

“Konuşma becerisinden çok konuya hâkimiyet önemli. Sadece konuşma becerisi mutlaka önemli bir faktör yani pozitif bir faktör ama tek başına da yeterli değil. Güzel konuşuyor ama iş yapmak anlamında da bunu işe dönüştüremiyor, dönüştürememiş. Sadece güzel konuşması yani terfi ettirme anlamında promote ettirme anlamında yeterli değil. Dolayısıyla o sadece güzel konuşur. Tepedeki yöneticinin iyi konuşan, kendini iyi ifade edebilen, kurumu iyi anlatabilen bir insan olması tabii ki istenen, beklenen bir şey.”

Yönetici 15, yöneticiliği konuşma ve iletişim olarak tanımlamakta, yöneticinin işin teknik boyutunu çok iyi bilmesine gerek olmadığını ancak bildiklerini doğru aktarabilmesi gerektiğini söylemekte ve konuşmanın yönetici için önemine ilişkin şu örneği vermektedir:

“Çok iyi konuşanlar kendilerini daha iyi gösterirler her zaman bir defa, özellikle idarecilikte bu daha fazla ön plana çıkıyor. ...Kâğıt üzerinde bakıyorsunuz süper ama bir şeyi sorduğunuz zaman ifade edemeyebiliyor. Yani beğenmiyorsunuz, hayal kırıklığına uğruyorsunuz. Kâğıdı yüz, karşınıza geldiği zaman bu bunu nasıl yazmış diyebiliyorsunuz. Dolayısıyla yöneticilik konuşmaktır, iletişimdir. İşin teknik boyutunu çok fazla bilmenize gerek yoktur. Konuşma, yönetici açısından son derece önemli tabii.”(Y15)

Üst düzey yöneticilere göre, yöneticinin konuşma özelliklerini doğru kullanması ile kurumun ilerlemesi arasında bir ilişki olup olmadığı sorulmuş ve 6, 8, 10 numaralı yöneticiler dışındaki yöneticilere göre yöneticinin konuşma becerisi ile kurumun ilerlemesi arasında paralel bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Yöneticinin konuşma özellikleri kurum açısından; “yöneticinin kurumun temsilcisi olması ve kurumun düşüncelerini kamuya en iyi şekilde aktarabilmesi açısından, kurumun ilerlemesi için çalışanlara iyi açıklama yapmayı sağlaması, insanlarla çalışmayı ve kurum içi iletişimi kurarak diyalog ve motivasyonu kolaylaştırması, herhangi bir konuda daha üst düzey yöneticiyi ikna etmesi” sebeplerinden dolayı önemli görülmektedir. Yöneticiler bu konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedirler:

“Her şeyden önce kurumun prestiji artar, bir idarecinin parlak bir idarecinin olduğu bir birim otomatikman parlar... Hem de çok fonksiyonel bir kurummuş gibi gösterir. Yaptıkları çok fazla bir şey yoktur hemen hemen aynıdır. Gelen ödenek bir önceki kaymakama gelen ödenek birdir. Onun memuruyla eski memurlar da aynıdır ama o iletişimdeki yüksek başarısı, kabiliyetiyle kurumun prestijini de yükseltir.”(Y1)

“Kesinlikle etkili olur çünkü konuşma becerisi temsil kabiliyetinin göstergesidir. Yöneticinin kendini ifadesi kurumu temsil edecektir. Bu nedenle güzel söz söyleme sanatını bilen tercih sebebi olur.”(Y2)

“Kurumu ileriye götürmem için yapılacakları çalışanlara iyi ifade etmem gerekiyor. Kurum yöneticiden ayrılamaz, yöneticinin iyi ifadesi kurumu yükseltir.”(Y4)

Yönetici 5'e göre yöneticinin konuşma özelliklerini doğru kullanması iletişim açısından kurumu şu şekilde etkilemektedir:

“Yönetici kurumu etkiler. Konuşma becerisi, şekli ya da üslubu etkiler. İnsanlara danışarak, onlarla bir arada yapmak yapılan işleri kurumun lehine çevirir. Emrivaki ile işleri yaptırırsanız yapılan işlerin kalitesinde bu kendini gösterir.”

Yönetici 8 ve 13'e göre yöneticinin konuşma becerisi, isteklerin elde edilmesi açısından önemlidir:

“Çok önemi var. Ama kamuda kurumun ilerlemesi için plan projelerinizi bir üstünüze aktarmanız gerekir. Yani nedir bu bakandır, başkandır, validir, kimse. Siz bunları ne kadar güzel ifade edebilirsiniz o değişimi sağlayacak gerek kaynak gerek yetkiyi üst size daha kolay verecektir. O manada önemlidir.”(Y8)

“Diyaloğu kurabilme becerisi açısından önemlidir. Yapılacak işler görüşeceğiniz konu diyalogla sağlanıyor. Bir şeyleri ne kadar iyi anlatarak ifade edebilirsiniz başarı oranınız da o derecede artacaktır.” (Y13)

Yönetici 11'e göre yöneticinin konuşma özellikleri, kurumun dışarıda temsil edilmesi, kamunun kurumu anlaması ve başarının sırrı açısından önemli görülmekte ve yönetici 11 bu durumu şu şekilde ifade edilmektedir.

“Kurumun temsilcisi olarak gittiğiniz yerlerde sizin güzel ve doyurucu konuşmanız kurumu öne çıkarmakta. Dinleyenlere kurumun düşüncelerini aktarabilmek kurumu yükseltir diye düşünüyorum”, yönetici 12'ye göre, “Özellikle bürokraside çok önemli. Net olabilmek, iyi ifade edebilmek, aklından ve yüreğinden geçenleri net sözcüklerle ifade edebilmek başarının sırrıdır.” (Y11)

Yönetici 15'e göre yöneticinin konuşma özellikleri, kurumun kamuoyundaki prestijini yükseltmesi açısından önemli görülmekte ve bu durum yönetici tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

“Olumsuz algıyı yıkabilmenin yollarından bir tanesi de yaptığımız yeni düzenlemelerinizi faaliyetlerinizi güzel bir biçimde anlatmak güzel bir biçimde ifade etmek yani bu bizim kurumda çok önemli. Üst düzey yöneticilerin yapmış olduğu faaliyetleri çok iyi anlatması bizim kurum açısından çok önemli burada verdiği mesajlar topluma verdiği mesajlar bir siyasetçi gibi çok önemli oluyor.” (Y15)

Üst düzey yöneticilere, çalışanın konuşma özelliklerinin meslekte ilerlemesi üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığına ilişkin sorulan soruya, yönetici 1, 11 ve 15 dışındaki bütün yöneticiler olumlu görüş bildirerek çalışanın meslekte ilerlemesinde konuşma özelliklerinin bir etkisi olduğunu bildirmişlerdir.

Çalışanın meslekte ilerlemesinde konuşma özelliklerinin bir etkisi olmadığını ifade eden yönetici 1'e göre, çalışanın konuşma özelliklerinden çok üretkenliği önemli görülmekte ve bu durum yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

“Yaptığı işteki üretkenliği önemlidir. Üretkenliği iyiyse konuşma da zaman kazandırır.” (Y1)

Olumsuz görüş bildiren yönetici 11’e göre ise kamuda yükselmenin belli şartları vardır ve çalışanın ortaya koyduğu başarı, çalışanın konuşma özelliklerinden önce gelmektedir. Bu durum yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Konuşmasının öneminden ziyade işte ortaya koydukları daha önemlidir. Yükselme kamuda belli kriterlere bağlı ama sicil notunun yükselmesi bakımından önemi vardır ama teknik bilgisi olarak doluyorsa eğer.” (Y11)

Yönetici 15, çalışanın konuşma becerisine sahip olmasından önce işini zamanında yapmasının önemli olduğunu ve çalışanın işi yapan kişi, aktaranın ise yönetici olduğunu söylemektedir. Bu doğrultuda, yönetici için konuşmanın daha önemli olduğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Çalışanın yaptığı iş ön plana çıkar sadece konuşması değil. İşini ne kadar iyi ve zamanında yaparsa iyidir. Dolayısıyla konuşması onun ilerlemesinde çok fazla etkili olmuyor. Memurun benim için nasıl konuştuğu benim için çok önemli değil, yaptığı iş önemli ama idarecinin o topluma vereceği mesaj ön plana çıkıyor. İş yapacak olan personeldir, işi anlatacak olan üst düzey idarecidir.” (Y15)

Görüşme yapılan on iki yöneticiye göre ise, konuşma özelliklerinin çalışanın meslekte ilerlemesi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Yöneticilere göre, konuşma özelliklerinin doğru kullanılması çalışanın meslekte ilerlemesini; *“etkili ifade kabiliyeti olan bir çalışanın kurumu doğru temsil etmesi, bireyin ve kurumun iletişim başarısını arttırması, çevrede güven oluşturmasını sağlaması, doğru ve güzel ifade kabiliyetinin çalışan için güzel bir reklam olması”* nedenlerinden dolayı etkilemektedir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen yönetici görüşleri doğrultusunda, konuşma becerisinin yönetici, çalışan ve kurumun ilerlemesinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Konuşma özelliklerinin doğru kullanılmasının; çalışanın mesleğe başlama ve ilerleme sürecinde etkili olması açısından, kurumun kamuya tanıtılması ve kurum hakkında olumlu bir imaj yaratılması açısından, yöneticinin ise prestij kazanması, kendini göstermesi ve kurumu temsil eden rol model olması açısından yönetim sürecinin önemli bileşenleri arasında yer aldığı düşünülmektedir.

3. Üst Düzey Yöneticilerin Konuşma Eğitimi Alma Durumları ve Kendi Konuşma Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, üst düzey yöneticilerin; konuşmaya yönelik bir eğitim alıp almama durumları, kendi konuşma özelliklerini yeterli hissetme düzeyleri, konuşmalarında eksikliğini hissettikleri ya da yeterli olduğunu düşündükleri konuşma özelliklerine ilişkin sorulara yönelik cevapları yer almaktadır. Yöneticilerin söz konusu sorulara verdikleri cevapların bir bütün olarak görülebilmesi amacıyla elde edilen veriler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Sorular		Görüşme Yapılan Yöneticiler														
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
	Konuşma eğitiminin gerekliliği	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.	Konuşma eğitimi alma durumları	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Orta ve Yüksek Öğretimde aldıkları eğitimin konuşma düzeylerine etkisi	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-
3.	Bugünkü konuşma özelliklerinin temeli	Kitap, tecrübe,	Kitap Okuma	Tecrübe, okuma, farklı insanlar, farklı ortamlar	Tecrübe Okuma	-	-	-	Sosyal yaşam Dernek, vb. üyelik	Okumak Kaymakamlık Tecrübe	Tecrübe, Bilgi birikimi	Tecrübe	Okuma	Okuma, Görme, Birikim,	Okuma Tecrübe	Tecrübe, yaratılış,
4.	Konuşmalarını yeterli hissetme düzeyleri	İyi	İyi	Orta	İyi	İyi	-	İyi	Orta	-	Orta	İyi	İyi	Orta	Çok iyi	Çok iyi
5.	Konuşmalarında Gördükleri Eksiklikler	Akıcı olmama, Resmi olma, Hı-eee dolgu ses	Ses şiddeti	Rahat olamama, akıcı olamama, hikaye anekdot	Ses yüksekliği Tekrar Topluluk önü	Yavaş konuşma	-	Doğaçlama konuşma	Akıcı İkna Beden dili Dinleyeni etkileme Seviye	Çok konuşma Konular arasında Kopukluk Dağınık düşünce Açık ve net ifade	Rahat Heyecan Akıcı Rahat anekdot	Akıcı üslup	Etkileyici ses tonu	Heyecan Rahat Kapasite ile orantılı konuşma	-	Topluluk önünde konuşma
6.	Konuşmalarında Yeterli Gördükleri Noktalar	Hakimiyet	İkna Açık net Doğru Jest mimik	Açık, net ve kısa ifade	İkna Belagat	İkna Net ifade	Dinleyiciye yönelik anlatım tarzı kullanır	Konuşmayı doğru yönlendirme	Doğru Tonlama Kitleye göre ifade Rahatlık güven Hazır cevaplık	Ses tonu	-	Doğru vurgu Kısa cümle Doğrudan ifade	Dinleme Açık net İkna	Kalabalık olmayan ortamda rahat	Az ve öz konuşma Kurallara uygun konuşma	Nazik kibar Rahat konuşan

Tablo 5: Üst Düzey Yöneticilerin Konuşma Eğitimi Alıp Almama Durumları ve Kendi Konuşma Özelliklerini Değerlendirmeleri

1.1. Üst Düzey Yöneticilerin Konuşma Eğitimi Alma Durumları ve Konuşma Eğitiminin Gerekliliğine İlişkin Bulgular

Üst düzey yöneticilere göre konuşma eğitiminin önemi ve eğitim alma durumlarını gösteren Tablo 5 incelendiğinde, görüşme yapılan on beş yöneticinin de konuşma eğitiminin bir yönetici için önemli ve gerekli olduğunu ifade ettiği ancak yöneticilerden hiçbirinin konuşma ile ilgili bir eğitim almadığını belirttiği görülmektedir. Görüşme yapılan yönetici 14, çağın ve dünyanın değiştiğini ifade ederek bu kapsamda yöneticiler için konuşma eğitiminin gerekliliğine ilişkin olarak düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kesinlikle bir yöneticinin eğitime ihtiyacı var. Dünya, yöneticilerini özel olarak eğitmek zorunda. ABD eğer dünyanın en güçlü devleti ise yöneticilerini eğitiyor. Bizim de böyle bir eğitim vermemiz gerekiyor.” (Y14)

Yönetici 1, her yöneticinin konuşma eğitimine ihtiyacı olduğunu ancak önemli olanın yöneticinin konuya hâkimiyeti ve arka plan bilgileri olduğunu belirtmiştir:

“Bu alt yapı çok önemli. Tamam uzman kişiler güzel bir konuşmanın nasıl olması gerektiğini eğitimle az ya da çok, bilemiyorum süresi ne olur, vermeye çalışıyor ama biraz da malzeme önemli. Yani kötü malzemeyle iyi yemek olmuyor.” (Y1)

Yöneticilere, konuşma konusunda bir eğitim alıp almadıkları sorulduğunda bir eğitim almadıklarını ifade etmeleri, yöneticilerin orta ve yüksek öğretim sürecinde almış oldukları Türk Dili dersini bu kapsamda değerlendirmediklerini ya da bu ders kapsamında konuşma ile ilgili eğitimin yeterince gerçekleştirilememesi nedeniyle yöneticilerin aklına gelmediğini düşündürmektedir. Yöneticilere konuşma hakkında bir eğitim alıp almadıkları sorulduğunda, tüm yöneticilerin aklına orta ve yüksek öğretim kurumları dışında verilen, konu ile ilgili özel kuruluşlar ve kurslar kapsamındaki diksiyon, hitabet vb. eğitimlerin gelmesi, yöneticiler tarafından konuşma eğitiminin orta ve yüksek öğretim sürecinde kazandırılması gereken dil becerileri olarak düşünülmediğini göstermektedir.

Yöneticilerin konuşma ile ilgili bir eğitim alıp almadığı sorulduğunda, yöneticilerin hiçbirinin aklına öğretim sürecinin gelmemesi üzerine, görüşme kapsamında yöneticilere, *“Ortaöğretimde ve yüksek öğretimde konuşma ile ilgili bir ders ya da eğitim aldınız mı?”* sorusu yöneltilmiştir. Yöneticilerin bu soruya yönelik cevapları incelendiğinde, yönetici 3 orta öğretimde Türk Dili derslerinde ve yönetici 9 yüksek öğretimde Türk Dili dersinde konuşma ile ilgili konuların yer aldığını ifade etmiştir. Söz konusu yöneticilerin dışındaki yöneticiler orta ve yüksek öğretimde konuşma ile ilgili hiçbir eğitim almadıklarını ve bunun bir eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Bu

konuda yönetici 1, ortaöğretimde bu konuda bir eğitim verilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmektedir:

“Bir eksiklik tabii. Yani ben öğretmen lisesi mezunuyum. Öğretmen lisesinde aslında bir ihtiyaçtır bu. Öğretmen olmayı düşünmüyorduk o zamanlar ama öğretmenlerimizin bizim öğretmen olmayı düşüneceğimizi düşünerek bize o yönde bir eğitim vermeleri gerekirdi, verilmedi. Ortaöğretim ve ilköğretimde zaten verilmesini beklemiyoruz. Siyasal Bilgiler Fakültesi öğrencisiydim, orda da bu yönde bir eğitim yoktu maalesef.” (Y1)

Yöneticilere, orta ve yükseköğretimde aldıkları Türk Dili dersinin bugün sahip oldukları konuşma özelliklerine ulaşmalarında nasıl bir etkisi olduğu sorulduğunda, bütün yöneticilerin, orta öğretim sürecinde almış oldukları eğitimin konuşma özellikleri üzerinde bir etkisi olmadığını ifade ettiği görülmüştür. Görüşme yapılan yöneticilerden yönetici 2, bugün sahip olduğu konuşma özellikleri konusunda orta ve yüksek öğretimde aldığı eğitimin bir etkisinin olmadığını ancak bu konuda kendisini okuyarak eğittiğini ifade etmiştir.

“O dönemle ilgili bir eğitim aldığımı hatırlamıyorum. Ben kendi kendimi eğittiğimi söyleyebilirim. Ben ortaokul yıllarında dünya klasiklerinin tümünü okudum. Türk klasiklerinin de tümünü okudum ve okurken onları yüksek sesle okumaya çalışırdım. Orada okuduğum Türkçenin kulağıma tekrar yer etmesi için.” (Y2)

Görüşme yapılan yöneticilerden yönetici 9 dışında kalan on bir yönetici, yüksek öğretim sürecinde konuşma eğitimi konusunda almış oldukları eğitimi yeterli görmemektedirler. Yükseköğretimde aldığı eğitimi yeterli gören yönetici 9 ise siyasal bilgiler fakültesinde aldığı eğitim ve kaymakamlık eğitimi sürecinin konuşma becerisi üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu ifade etmiştir.

Yönetici 7, yöneticilere özel olarak konuşma eğitimi verilmesi gerektiğini ve bu konuda her ne kadar orta ve yükseköğretimde eğitim alsalar da birçok eksikliklerinin olduğunu ve eğitim veren bir yer varsa, bir yöneticinin mutlaka fırsat bularak bu eğitimi alması gerektiğini şu şekilde belirtmiştir:

“Bu işin bilimi varsa eğitimini veren yerler varsa bence fırsat bulursa almalı. Çünkü biz her ne kadar bulunduğumuz pozisyon veya aldığımız eğitimle lisans, lisansüstü veya doktora kadar çok şey öğrendiğimizi zannediyor olsak bile konuşmayla ilgili eğitimde de bilmediğimiz bir sürü şey çıkacaktır.” (Y7)

Orta ve yüksek öğretim döneminde aldıkları eğitimin bugün sahip oldukları konuşma özellikleri üzerine bir etkisi olmadığını belirten yöneticiler (8, 14), özellikle üniversitede söz konusu eğitimin verilmesi gerektiğini ifade etmekte ancak ülkemiz koşullarında bu eğitimin yeterince gerçekleştirilemediğini belirtmektedirler. Yönetici 8 ve 14, bu konu hakkındaki düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Lisenin hiçbir etkisi olmadı şu anki konuşma becerime. Siz de okullardakini biliyorsunuz yani anlatılanlar böyle basit şeyler yani. Üniversitede haftada bir saatti. O dönem buna yönelik dersler yoktu. Üniversiteyi bitiren kişi olan aydınların Ha bu üniversite mezunu dedirtip kendini dinletebilmesi lazım ama bunu da bizim eğitimimizin vermesi lazım. Ama siz de içindesiniz biliyorsunuz. Takdir edin, biz okuldayken öyleydi bir kişiyi koyuyorsun 350 kişilik amfiye orda bu yeteneği kişiye nasıl bu kazandırırınız?” (Y8)

“Kendi kendimi okuyarak geliştirmeye çalıştım. Okurken kimseyi ayırmadan bütün eserleri okumaya çalışıyordum. İnsanların belirli eğitimleri üniversitede almış olmaları gerekiyor.” (Y14)

Yönetici 15'e göre de, konuşma eğitimi üniversitede verilmelidir çünkü yöneticiler genellikle hizmet içi eğitim şeklinde verilen bu konudaki eğitimlere katılmayı talep etseler de kurumdaki çalışma temposu nedeniyle düzenli olarak katılamamaktadırlar o nedenle bu tür eğitimlerin lisans döneminde ya da kurum dışında bir eğitim ortamı içerisinde verilmesi gerekmektedir. Konuşma eğitiminin üniversitede verilmesi gerektiğini düşünen yönetici 3, söz konusu eğitimin içeriğine ve yöntemine ilişkin olarak şunları söylemiştir:

“Yani çok klasik bir Türk Dili dersi değil, yani üniversiteden sonra çalışma yaşamına girecek bir insanın temel dil anlamında ihtiyacı olacak hususları belirleyip onları üniversitede yüksek öğretimde vermenin ben çok faydalı olacağını düşünüyorum. İletişim noktasında yani gerçekleştirmek istedikleri, yapmak istedikleri neyse onu karşı tarafa etkili anlatma noktasında profesyonel anlamda bir destek almaları.” (Y3)

Görüşme yapılan yöneticilere göre orta ve yüksek öğretim sürecinde verilen konuşma eğitimi yöneticiler için yeterli görülmemekte ve yöneticilerin meslekleri gereği konuşma eğitimi kapsamında yer alan çeşitli konu başlıklarında eğitime ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. Yöneticilere göre yöneticiler için hazırlanan bir konuşma eğitimi içerisinde bulunması gereken konular; *“Türkçeyi kullanma becerisi, ikna, belagat, hitabet, topluluk önünde konuşma, insan ilişkileri ve iletişim, zaman yönetimi”* olarak ifade edilmiştir. Bazı yöneticilerin, yöneticilere verilmesi gereken konuşma eğitimi içeriği ve nedenlerine ilişkin düşünceleri şu şekilde gösterilebilir:

“İnsani ilişkiler, diksiyon konusunda eğitim alırlarsa daha başarılı olurlar diye düşünüyorum.” (Y14)

“Yani, insanlarla nasıl iletişim kurulur, insanların ilgileri nasıl canlı tutulur, insanlara mesaj nasıl verilmeli ki istediğiniz sonucu alabilesiniz bu konuların üzerinde durulmalı herhalde.” (Y7)

“Toplantı bizde çok fazladır. Toplantı yönetimi, kültürü henüz oturmuş değil. İletişim ve toplantı yönetimi ve zaman yönetimi konularını bilmeli yönetici o tür eğitimler almalı.” (Y15)

Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin neredeyse tümü, bugün sahip oldukları konuşma özellikleri üzerinde orta ve yükseköğretimde almış oldukları konuşma eğitiminin dışında her türlü unsurun konuşmalarında etkili olduğunu düşünmektedirler. Konuşma becerilerinin gelişmesinde en önemli etkeni “okumak” şeklinde belirten yöneticiler, çeşitli örnekleri izlemenin ya da mesleki tecrübenin bu konudaki becerilerini arttırdığını düşünmektedirler. Yöneticilerin her birinin, özellikle üniversite bu konu ile ilgili bir eğitim verilmesine ilişkin görüşleri, üniversitedeki Türk Dili derslerinin konuşma eğitimi açısından istenen düzeyde gerçekleştirilmediğini göstermektedir. Yönetici görüşlerinden hareketle, yöneticilerin konuşma eğitiminin önemli ve gerekli gördükleri, ancak konuşmalarındaki eksikliklerin konuşma eğitimi almamalarından kaynaklandığı söylenebilir.

1.2. Üst Düzey Yöneticilerin Kendi Konuşma Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Yöneticilere, yöneticinin sahip olması gereken konuşma özellikleri doğrultusunda kendi konuşmalarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Yöneticiler kendilerini orta, iyi ve çok iyi şeklinde değerlendirmişlerdir. Tablo 5'e göre, on beş yöneticiden ikisi (1, 9) kendi konuşma özelliklerini değerlendirmelerine ilişkin soruya cevap vermek istememiş, dört yönetici (3, 8, 10, 13) kendi konuşmalarının olması gerektiği kadar yeterli olmadığını düşündüklerini ifade ederek konuşmalarını “orta” düzeyde şeklinde değerlendirmişlerdir. Diğer dokuz yönetici, belirttikleri konuşma özellikleri doğrultusunda kendilerini yeterli gördüklerini ifade etmiş ve kendi konuşma özelliklerini “iyi” ve “çok iyi” şeklinde değerlendirmişlerdir.

Yöneticilerin kendi konuşma özelliklerini değerlendirmelerin ardından, yöneticilere konuşmalarında eksikliğini hissettikleri unsurlar sorulmuştur. Yöneticilerin konuşmalarında fark ettikleri eksiklikler ya da eksikliğini hissettikleri konuşma özellikleri şunlardır: “konuşma sırasında heyecanlanma, topluluk önünde konuşma, resmî konuşma, anekdot ve hikâyeye gibi unsurlardan faydalanmama ve dinleyeni etkileyememe, ses yüksekliğini duruma göre ayarlayabilme, etkileyici bir ses tonuna sahip olma, tekrara düşme, yavaş konuşma, rahat konuşma, akıcı konuşma, konular arasında bağlantı kurma, açık ve net ifade etme, ikna gücü, beden dilini etkili kullanma, doğaçlama konuşabilme becerisine sahip olma”.

Yöneticilerin kendi konuşmalarında fark ettikleri eksiklikleri “daha olmak isterdim.” şeklinde ifade etmeleri dikkat çekmektedir. Bu ifade, yöneticinin zaten söz konusu özelliğe sahip olduğunu ancak biraz daha geliştirmeye ihtiyaç duyduğunu düşündüğünü göstermektedir. Konuşma özellikleri açısından hissettiği eksiklikleri, yönetici 10, “rahat konuşamama, heyecanlanma, akıcı konuşamama, farklı anlatım türlerinden faydalanamama (anekdot)” olarak belirtirken yönetici 13, “kalabalık bir

topluluk içinde rahat konuşamaması ve heyecanlanması” şeklinde ifade etmiştir. Söz konusu soruya verilen cevaplara diğer yöneticilerin verdiği örneklerden bazıları şu şekilde gösterilebilir:

“Zaman zaman çok akıcı olmadığımı düşünüyorum. Bazen çok resmi olduğumu düşünüyorum.”(Y1)

“Belki çok rahat olmadığımından böyle kafamdakileri ifade etmek istediklerimi çok düzgün cümleler kurup, akıcı bir şekilde ifade edememe ya da edebî bir şekilde ifade edememe neden oluyor. Yani benim aklımda bir şey varsa birkaç cümleyle onu ifade ediyorum, onu net bir şekilde hani kısa birkaç cümleyle ifade edip bitiriyorum.” (Y3)

Yöneticilere kendi konuşmalarında yeterli hissetmedikleri özelliklerin ardından konuşmalarında yeterli olduklarını düşündükleri özellikler sorulmuştur. Yöneticilerin kendilerini yeterli gördükleri konuşma özellikleri ise şu şekilde ifade edilmiştir: *“İkna edici olma, açık ve net ifade edebilme, jest ve mimikleri yerinde ve zamanında kullanma, doğru yerde ve zamanda vurgu yapma, kısa ve öz cümle kurma, doğrudan ifade edebilme, karşıdaki bireyleri dinleme, belagat sahibi olma, dinleyiciye uygun anlatım özelliği kullanma, kurallara uygun konuşma, ses tonunu konuya göre doğru ayarlama, hazırcevap olma, konuşmayı istediği gibi yönlendirebilme, vb.”* Söz konusu özelliklerden özellikle ikna becerisine sahip olma beş yönetici (Y2, Y3, Y4, Y5, Y12) tarafından tekrar edilerek konuşma özellikleri açısından önemli bir özellik olduğu vurgulanmıştır.

Yöneticilerin sahip oldukları konuşma özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan bu soru karşılığında alınan yanıtların, yöneticilerin konuşma özelliklerinden çok yöneticilik ve iletişim becerileri ile ilgili olması dikkat çekmektedir. Yöneticilerin kendilerini yeterli gördükleri konuşma özellikleri, kendi ifadeleri ile şu şekilde gösterilebilir:

“Bulunduğu makamın hakkını verebildiğimi düşünüyorum.”(Y12)

“İyi bir idareciyim. Konuları sürüncemede bırakmayan, çabuk işlerin sonlandırılmasından yana olan birisiyim.”(Y5)

“Yöneticilik konusunda kendime güveniyorum. Verdiğim kararlarda hep istikrarlı ve tutarlıydım. Çalışma arkadaşlarımla olan iletişime dikkat ederim.” (Y6)

“Kendim iş ortamında son derece, verilen işin zamanında ve tam yapılması konusunda hassasım. Kişisel diyalogu hep iyi tutma niyetindeyimdir.” (Y10)

Yöneticiler tarafından kendilerini yeterli gördükleri konuşma özellikleri arasında *“iyi idareci olmak, kaba olmamak, işi zamanında yapmak”* gibi özelliklerin yer alması, yöneticiler tarafından, yöneticilik özelliklerinin konuşma özelliği olarak algılandığını göstermektedir. Yöneticilerin söz konusu ifadelerinde konuşma, iletişim ve yöneticilik özelliklerini birbirinden tam olarak ayıramamaları bu yöneticilerin konuşma eğitimi almamaları ile açıklanabilir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Üst düzey yöneticilerin konuşmanın önemine ilişkin görüşlerini ve konuşma özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda; yönetici ile çalışanın meslekte ilerlemede ve kurumun prestijinin artmasında konuşma özelliklerinin etkili olduğu belirlenmiş, bu doğrultuda üst düzey yöneticilerin; “*çalışanın mesleğe başlama ve ilerleme sürecinde etkili olması, kurumun kamuya tanıtılması ve kurum hakkında olumlu bir imaj yaratılması, yöneticinin ise çalışanla iletişim kurması ve prestij kazanması*” açısından konuşma özelliklerini önemli buldukları ancak yöneticilerin eğitim öğretim sürecinde bu konuda bir eğitim almadıkları ve bugün sahip oldukları konuşma özellikleri üzerinde yalnızca “*okuma, tecrübe, bilgi birikimi, sosyal yaşam, mesleğin kazandırdığı tecrübe, doğru örnekleri gözlemlemek*” gibi unsurların da etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin çoğunun konuşma özelliklerini doğru kullanmaları açısından kendilerini yeterli gördükleri ve konuşmalarını “iyi” şeklinde değerlendikleri ve kendilerini yeterli gördükleri özelliklerin; “*İkna edici olma, açık ve net ifade edebilme, jest ve mimikleri yerinde ve zamanında kullanma, doğru yerde ve zamanda vurgu yapma, kısa ve öz cümle kurma, doğrudan ifade edebilme, karşıdaki bireyleri dinleme, belagat sahibi olma, dinleyiciye uygun anlatım özelliği kullanma, kurallara uygun konuşma, hazırcevap olma, konuşmayı istediği gibi yönlendirebilme*” yönünde olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticiler kendilerini; “*konuşma sırasında heyecanlanma, topluluk önünde konuşma, resmi konuşma, anekdot ve hikaye gibi unsurlardan faydalanmama ve dinleyeni etkileyememe ses yüksekliği duruma göre ayarlayabilme, etkileyici bir ses tonuna sahip olma, sık tekrar yapma, yavaş konuşma, rahat konuşma, akıcı konuşma, konular arasında bağlantı kurma, açık ve net ifade etme, ikna gücü, beden dilini etkili kullanma, doğaçlama konuşabilme becerisine sahip olma*” açısından eksik görmektedirler.

Üst düzey yöneticilere göre yöneticilerin sahip olması gereken en önemli konuşma özelliklerinin; “*konuya hâkim olmak, yapılacaklarla ilgili bilgiyi açık ve net ifade etmek, “şey, yani” gibi dolgu sözler kullanmamak, İstanbul Türkçesine uygun konuşmak, vurgu ve tonlamaya dikkat etmek, çalışana uygun sözlerle hitap etmek ve emir ifadeleri kullanmamak*” olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yöneticilerin, “*konuşmayı uygun bir sonla bitirme, konuşma sırasında benzetme gibi söz sanatları ile deyim atasözü ve özdeyişlerden yararlanma, dinleyicinin konuşmasına fırsat verecek konuşma sırasında duraklamalar yapmayı*” daha az önemli buldukları belirlenmiştir.

Çalışma sonucunda; yüksek öğretim programlarında konuşma eğitiminin her meslek dalına yönelik olarak yer alması, çağın yeni ve önemli iş kollarında başarıya ulaşmanın dilin daha etkili kullanımıyla

sağlanabileceği bilinciyle, günümüz ihtiyaçlarının yeni eğitim programlarına yansması ve hizmet için eğitim programlarında yöneticiler için konuşma eğitimine yönelik yeni programlar geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Burgess, R. G. 1984. *In The Field: An Introduction to Field Research*. London: Allen & Unwin.
- Büyükkantarcioglu, N. (2006). Bilgi Toplumu Oluşturma Bağlamında Türk Edebiyatı Dersleri Üzerine Düşünceler. *Milli Eğitim Dergisi*, (169).
- Çoban, S. (2006). *Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Eğitimlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi (Sigorta Şirketlerinde Bir Uygulama)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. Great Britain: Butterworth – Heineman.
- Eker, S. (2007). Toplum-Dilbilim, Dil Planlamaları ve Kamu Mensuplarının Dil Kullanımı. *Gazi Türkiyat*, (1), 127-135.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yay.
- Graham, J. L. (1985). The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: An Explanatory Study. *Journal of International Business Studies*, 16 (1), 81-96.
- Kaya, B. (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*. Ankara: Siyasal Yay.
- Maes, F., Collignon, A., Vandermeulen, D., Marchal, G., & Suetens, P. (1997). Multimodality Image Registration by Maximisation of Mutual Information. *IEEE Transactions on Medical Imaging*, 16 (2), 187-198.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper&Row.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership Skills and Competencies for Extension State Directors and Administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45 (3), 22-33.
- Peker, Ö. (1994). *Yönetici Eğitimi*. Ankara: TODAİE.
- Saraç, C. (2006). Sözlü İletişim Becerileri Açısından Türk Dili ve Edebiyatı Eğitimi. *Milli Eğitim Dergisi*, (169).
- Sayers, F., Bingaman C. E., Graham R., & Wheeler, M. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. İstanbul: Rota.
- Şen, B. (2006). *Türkiye'deki Yönetici Geliştirme Programlarının Etkinliğini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taylor, S., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: İmge.
- Whetten, D., Cameron, K., & Woods, M. (2000). *Developing Management Skills for Europe*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Yamaner, S. (1996). *En Etkili ve Güzel Konuşma Kılavuzu*. İstanbul: Kibele Yay.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yay.