



KURUMSAL İTİBARIN OLUŞTURULMASI VE KORUNMASINDA LİDERİN ROLÜ

Özkan AVCI

Polis Memuru

Erzurum PMYO Müdürlüğü

ÖZET: Kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında liderin rolü yüksektir. Lider, kurumun sözcülüğünü üstlendiği ve rol model olduğu için, kurumsal itibarın neredeyse yarısını liderin imajı ve itibarı oluşturabilmektedir. Bu nedenle kurumsal itibarın yönetilmesinde öncelikle kurum liderinin ve üst yönetim kademesinin bilinç ve farkındalık düzeyinin artırılması, kurumsal itibarı korumaya ve güçlendirmeye yönelik atılacak adımlara öncülük etmeleri gereklidir. İtibarın elde edinilmesi için uzun bir sürece ihtiyaç duyulmasına karşın, kolay bir şekilde kaybe-

dilebilmektedir. Kırılgan yapısıyla kurumsal itibar, bilhassa 2000'li yılların başlarından beri önem verilen bir konu olmakla kalmayıp, aynı zamanda firmaların rekabette kullandığı önemli bir kozdur. Dolayısıyla kurumların liderleri, rekabetçi bir avantaj yaratmada bu aracı etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Ancak bu aracın oluşturmundan sürdürülebilirliğini sağlamaya kadar liderlerin kendilerinin rolü, hiç de azımsanmayacak bir ölçüdedir.

Anahtar Sözcükler: itibar, kurumsal itibar, liderlik, liderin rolü
ROLE OF THE LEADER

IN CREATING AND KEEPING THE CORPORATE REPUTATION

ABSTRACT: The leader has a great role in creating and keeping the corporate reputation. Since a leader undertakes the responsibility of a spokesperson and is a role model for the organization, the reputation and the image of the leader comprise almost half of the corporate reputation. That is why, for the management of corporate reputation, it is required that the level of consciousness and awareness of corporate leaders

and top management primarily be strengthened and they all lead steps towards increasing protection and fostering of corporate reputation. While a long time is needed to gain reputation, it may be lost very easily. With its fragile structure, corporate reputation is not just a concept gaining importance since 2000, but also an important trump used by firms in competition. Corporate leaders use this means effectively to create a competitive advantage for their firms. Corporate leaders have a significant role not only in creating corporate reputation but also in sustaining it.

Key Words: reputation, corporate reputation, leadership, role of the leader

JEL Format: M12

1. Giriş

Hedef kitle beklentilerini esas olarak hizmet/ürün üreten kurumlar şu anda hangi noktada bulunduklarını ve ileride kendilerini nerede görmek istediklerini belirleyebilmek için hedef kitesini oluşturan kişi ve kurumların gözünde nasıl algılandıklarını bilmeye ihtiyaç duyarlar. Kurumun hem iç hem de dış hedef kitesinin gözünde nasıl algılandığını ortaya çıkarmanın bilimsel yolu ise kurumsal itibar çalışması yapmaktan geçer. Yakın geçmişte iş çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişimin sonucunda kurumsal itibar, her geçen gün önemi biraz daha artan ve hatta gelecekte kuruluşların varlıklarını sürdürebilmelerinde belirleyici rol üstlenebileceği varsayılan bir kavram haline gelmiştir. Tüm bunların başarılabilmesi ve kurumsal itibarın korunması için

birçok diğer faktörle birlikte, etkili bir lider gerekmektedir. Etkili bir liderin, kurumsal itibar yönetiminde ne denli önemli olduğu, yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Lider, kurumun dışı yansıyan yüzü olarak kurum imajına her tür etkiyi yapma potansiyeline sahip olmakla birlikte, kurum içinde kurum kimliğinin tanımlanması ve bu kimliğin kuruma adapte edilmesinde başı çekecek ve rol model olacaktır.

Çalışmamızda öncelikle itibar, kurumsal itibar ve liderlik kavramlarının literatürdeki yeri anlatılmaya çalışılmış, bu çerçevede birbiriyle ilişkileri ve kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında liderin rolü incelenmiştir.

1. İtibar Kavramı

İtibar kelimesinin etimolojisi incelendiğinde, bu kelimenin Türkçeye Arapçadan girdiği görülür. Arapça karşılığı sayma, saygı gösterme ve saygınlık olan itibarın, kelime anlamı Türk Dil Kurumu'nun Büyük Türkçe Sözlüğü'nde, "saygınlık, güvenilir olma" olarak tanımlanmış ve Necati Cumalı'nın "Benim bir kuru itibardan başka neyim var bu dünyada kaybedecek?" sözleriyle örneklendirilmiştir. Saygı görme, güvenilir ve itibarlı olma en temel insan ihtiyaçlarından biridir ve insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlemede önemli roller üstlenmektedir. İngilizce karşılığı ise "reputation" olarak geçmektedir. "Reputation" kelimesinin anlamı Oxford Üniversitesinin sözlüğünde; bir birey ya da nesne hakkında insanların genelinde var olan kanı, düşünce olarak tanımlanmıştır.

İtibar kavramı bireyler gibi, ku-

rumlar için de oldukça önemli bir kavramdır. Kurumlar, iş yaptıkları diğer kurumların itibarlı olmasını istemekte, kendilerinin de hem diğer kurumlar tarafından hem de tüm paydaşları tarafından itibarlı olarak algılanmalarını arzu etmektedirler. Ülkemizde itibar ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan Kadıbeşegil (2010:57) itibarı elle tutulamayan, gözle görülemeyen ve paha biçilemez bir değer olarak tanımlamaktadır. Bir kurumun en değerli varlığı olarak nitelendirilen itibar, kurumun sosyal paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar vs.) nezdinde nasıl algılandığını ifade eden değerler bütünü olarak da tanımlanabilmektedir.

İtibarın değeri, ancak yitirildiği zaman anlaşılmaktadır. İyi bir itibarın birçok yararı vardır. Bunlar arasında; fiyatların yönetilerek ürünlerin daha düşük fiyattan alınması, işe alınacak elemanların kolay ikna edilmesi, tecrübeli çalışanların ve bilinçli müşterilerin kazanılması, daha fazla gelir elde edilmesi gibi yararlar sayılabilir (Karaköse, 2007:4). Ayrıca iyi bir itibar, kurumun kamuoyu tarafından desteklenmesini, yeni pazarlara girebilmeyi, kurumun kriz dönemlerini en az hasarla atlatmasını sağlar.

2. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar kavramı literatürde, "örgütsel saygınlık", "örgüt kredibilitesi", "örgütsel duruş", "iyi niyet", "kimlik", "imaj" ve "marka" gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Eryılmaz, 2008:158'den akt. Esen, 2011:291). Kavramlara bakıldığında bunların hiçbirisi tek başına kurumsal itibarı açıklayamamakta, kurumsal itibarın sadece

bir ya da birkaç yönüne odaklanmaktadır. Çünkü kurumsal itibar kavramı oldukça özel bir konudur. Hatta kompleks bir yapıya sahiptir. Bu nedenle araştırmacıların bu konu üzerinde yaptıkları kavramsal ve uygulamaya dayalı çalışma sayısı sınırlıdır. Kurumsal itibar kavram-sallaştırmaya çalışan Shenkar ve Yuchtman bir sentez geliştirmiş ve sosyoloji, pazarlama, hukuk, muhasebe, ekonomi ve işletme bilim alanları ile ilgisinin karşılaştırılmasını yapmışlardır. Kurumsal itibar kavramı literatürde çok sık ele alınmasına rağmen ortak bir görüş birliğine varılan bir tanım ya da tam olarak neleri içerdiğine yönelik olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır (Castro ve vd., 2006: 370'den akt. Sayılı ve Uğurlu, 2007:79). Bununla birlikte, literatürde iyi bir kurumsal itibar ile kurum değerleri arasında pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlayan birçok çalışma yapılmıştır.

Fombrun'a (1996: 57'den akt. Gümüş ve Öksüz, 2009:2640) göre kurumsal itibar, kurumun içindeki ve dışındaki insanların sahip oldukları algılamalardır. Olumlu, sürekli ve dirençli bir itibar kazanmak için kurumun paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem vermek gerekmektedir. Finansal performans, hizmet veya ürünlerin kalitesi, marka değeri ve vaadi, inovasyon ve yaratıcılık, müşterilerin hizmetlerden duyduğu memnuniyet, sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık, kurumsal politikalar ve örgüt yapısı, başarılı rekabetçi konumlandırma, vizyon ve liderlik, hukuki düzenlemelere tam uygunluk, liderin rolü ve performansı, çalışan memnuniyeti ve sadakati, öz

yeteneklerin geliştirilmesi, işbirliği ağlarının ve müttefiklerin oluşturulması gibi faktörler kurumsal itibarı inşa etmeye yardımcı olurlar (Dalton ve Croft, 2003:10'dan akt. Er, 2008:20-21). Tüm bu bilgiler ışığında genel bir ifade ile kurumsal itibar; kurumun paydaşlarının çok sayıdaki deneyim ve bilgilerinden yola çıkarak, kurumu performansı ile değerlendirerek ve rakipleriyle kıyaslayarak, uzun vadede zihinlerinde oluşturdukları kolektif yargılar olarak tanımlanabilir (Er, 2008:21).

Kurumsal itibar, bir kurumun bütünü ya da sahip olduğu bir takım özelliklerinden ötürü, insanların zihninde oluşan değer yargısını ifade eder. Önce kurumsal kimlik ile kurumun felsefesi ve stratejisi ortaya konulur. Bu araçlar, bütün kurumun algı yönetiminin oluşturulmasında lider ve çalışanlardan oluşan kurum sözcülerini motive eder. İmaj, itibar ve kimliğin, bir kurumun bünyesinde var olması ve odaklanması gereken önemli üç fonksiyon olduğu söylenebilir. Hedef kitlelere değer sunmak ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için öncelikle kurum kimliğinin kazanılması gerekir. Kurum kimliği hedef kitlelere ulaştırılarak, kurum imajının güçlendirilmesine ve bunun sonucu olarak da kurum için olumlu bir kurumsal itibara sahip olunmasına zemin hazırlanmaktadır (Bakan ve Kefe, 2012:29).

Rekabet ve değişen ekonomik koşullar sayesinde kaliteli ürün ve hizmet üretmek ile bunu duyurmanın dışında, başka faktörlerin de geleceği güvence altına alabilmek için gerekli olduğu anla-

şılmıştır. Bu faktörlerden biri de kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibar yönetimi, çevremizde, müşterilerimizde, toplumun genelinde nasıl algılanmakta olduğumuzu ve şirketimizin hangi özellikleriyle tanınmak istediğini içeren ve bu iki başlıkla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi temeline dayanan bir yönetim disiplini (Kadıbeşegil, 2006:174'den akt. Akmehtmet, 2006:61).

Sağlıklı kurumsal itibar, iyi bir kurumsal itibar yönetimini gerektirmektedir. Kurumsal itibar, örgütün içindeki ve dışındaki insanların algılamalarıdır. Farklı paydaşların, örgütlerden farklı beklentileri bulunmaktadır. Rene ve Van Dam, 2007 yılında yaptığı çalışmada kurumsal itibar yönetimi özelliklerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Öksüz, 2008:57):

- **Farklılık:** Güçlü kurumsal itibarlar, kurumun paydaşlarının zihinlerinde oluşturdukları farklı konumlar sonucunda oluşmaktadır.
- **Odaklanma:** Güçlü kurumsal itibarların oluşturulabilmesi, kurumun davranışlarının ve iletişimlerinin tek bir tema çerçevesinde gerçekleştirilmesini gerektirmektedir.
- **Tutarlılık:** Güçlü kurumsal itibarların oluşumu, kurumun tüm paydaşlarla olan davranışlarında ve iletişimlerinde tutarlı olmasına bağlıdır.
- **Kimlik:** Güçlü kurumsal itibarlar, kurumun davranışlarının benimsenmiş kimliğe uyumlu olmasının sonucunda gerçekleşmektedir.
- **Şeffaflık:** Güçlü kurumsal itibarlar, kurumun tüm ilişki-

lerinde şeffaf olması sonucunda oluşmaktadır.

İyi bir kurumsal itibarın oluşturulması uzun yıllar alabilir ancak iyi yönetilemeyen bir kriz durumunda birden bire kaybedilebilir. İtibarın değeri kaybedildikten sonra çok daha net anlaşılır. Kurumsal itibar elle tutulamayan, gözle görülemeyen ancak kuruma değer katan, nadir bulunabilen, başkalarının taklit edilemeyen ve yerine başka bir şey konulamayan çok önemli bir kaynaktır. Bu nedenle kurumsal itibarın nasıl yönetileceği ve korunacağı konusu kurumlar için hayati konulardan biridir (Alınacak ve Alınacak, 2009:48). Bu yüzden, bu hayati konuların önemi noktasında kurumlardaki liderlerin rolünü, liderlik kavramını ve kurumsal itibar ile olan ilişkisini incelemekte yarar vardır.

3. Liderlik Kavramı

Liderler kurumsal itibar yönetiminde merkezi bir role sahiptir. Liderin rolünün kurumsal itibarı ne ölçüde etkilediğinin daha net ortaya konulabilmesi için bu kısımda önce liderlik kavramı ve lider itibarı açıklanmış, daha sonra ise kurumsal itibar ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Liderlik kelimesi ilk defa 1300 yılında İngilizcede kullanılmıştır. Liderlik, yol gösteren anlamına gelen “*leden*” kelimesinden gelmektedir. Liderlik kelimesi ise daha sonraki yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik, günümüz dünyasının kurum, kuruluş, işletme ya da toplumlarında değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini ifade etmektedir. Çünkü günümüzde kurum, kuruluş, işletme ya da toplumları

idare etmek eskisi kadar kolay değildir. Bilgi alanındaki hızlı gelişme ve değişime nedeniyle liderlik konumunda yer alacakların çok donanımlı olmaları gerekmektedir (Güney, 2012:34).

Özellikle işletme bilim dalında sıklıkla birbirinin yerine kullanılan yönetici ve lider kavramları aslında birbirlerinden önemli noktalarda ayrılmaktadır. Yönetim, insanları etkilemede gücün formal yollarla elde edilmesidir. Oysa liderlik sosyal etkileme süreciyle meydana gelir. Böylece bir kişi hem yönetici hem de lider olabilir. Ayrıca yönetici yönetirken, lider daha çok yönlendiricidir. Lider formal yolla olabileceği gibi bir grubun başı ya da grubun ihtiyacı olduğu bir anda da ortaya çıkabilir (Özkalp ve Kirel, 2001:185’den akt. Dur, 2011:64). Bazı yazarlar yöneticiliği klasik yönetsel işlevlerin yerine getirilmesi ile ilgili bir durum olarak görürken, liderliği de işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde duran, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme olarak tanımlamaktadırlar. Bir kısım başka yazarlar ise yöneticiliği, “doğru işleri yapmak, yönetici sadece yönetir, yönetici elindeki korumaya çalışır, yönetici kısa vadeli düşünür, yöneticinin gözü hep alt sınırdadır, yönetici tipik bir askerdir” gibi ifadelerle açıklamaya çalışmışlardır. Aynı yazarların liderliğe yaklaşımı ise; “lider yenilikçidir, lider orijinaldir, yöneticinin aksine lider çalışanlarına güven ve kişilik vermeye çalışır, lider uzun vadeli düşünür, liderin gözü ufka yönelmiştir, lider icat eder, lider yaratıcıdır” şeklindedir (Leblebici, 2008: 63–64’den akt. Elma,

2010:138).

Liderlik, yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneğidir. Liderlik, diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir. Aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır. Liderlik, sadece kendisinin değil, çalışanların da kurumu ve çevresini görmelerini sağlamaktır. Çalışanlar arasında sistem düşüncesini hakim kılmak; iç ve dış çevre faktörlerinin, kurumu olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyebileceğini onlara anlatmaktır. Lider, örgütsel dönüşüm stratejilerini kurumda başarıyla uygulayabilen kişidir. Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (Zel, 2001:93; Kaya, 2002:16-18 ve Erçetin, 2000:5’den akt. Alkan, 2006:15-16). Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi lider, bir kişiyi; liderlik ise bir süreci ifade etmekte ve liderlik tanımlarında ortak olan üç unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar; etkileme/gayretlendirme, gönüllü çabalar ve amacın başarılmasıdır (Tiryaki, 2004:4).

Bir kurumda etkinliği sağlayacak liderde olması gereken yetenek ve kapasitelerin bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Şafaklı, 2005:134):

- Vizyon ve değerlerinin olması,
- Şimdiki durumdan daha iyi bir geleceği öngörebilmesi,
- Kurumda enformasyon ve bilgileri anlama ve yorumlayabilmesi,
- Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilmesi,
- Güçlü vizyonu ve iletişimi ile başkalarını etkileyebilmesi ve

ikna edebilmesi,

- Grup çalışmalarına yatkın olması,
- Tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olması,
- Belirsizlik ortamında sakin ve soğukkanlı davranarak gerekirse risk alabilmesi,
- Kurumda unvan ve statüsü ne olursa olsun tüm çalışanların görüş ve önerilerine saygı göstermesi,
- Eğitim ve yaratıcı düşünceye önem vermesi.

Kadıbeşegil (2010:155), çağdaş yönetim anlayışında liderlerin görev ve sorumluluklarını üç temel alanda tanımlamıştır. Bunlardan liderlerin birinci görevleri, liderliğini yaptıkları şirketin yarınını tanımlamak, bunun bir fotoğrafını çekmek ve şirketin vizyonunu belirlemektir. İkinci görevleri, şirketi yarınlara taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve şirket organizasyonunda ihtiyaç durumunda gerekli değişiklikleri yapmaktır. Üçüncü görevleri ise, şirketin itibarını yönetmektir.

Liderler, kurum itibarının oluşturulması ve yönetilmesi noktasında baş aktör olarak rol üstlenmişlerdir. Çünkü liderler, kurumlarının nasıl bir kurum olması gerektiğinden başlayarak kurumlarının tüm yaşamını etkileyecek kararlarda etkindirler. Liderler, ünü oluşturma konusunda kurumlarını mı; yoksa kendilerini mi öne çıkarmaları gerektiğini, belki de en çok kendilerine soran kişiler olmaktadır (Çakır, 2009:1).

4. Kurumsal İtibarın Oluşması ve Korunmasında Liderin Rolü

Hangi alanda olursa olsun, ku-

rum liderinin, kurumsal itibarın oluşması ve korunmasında öncü ve aktif rol alması gerekmektedir. Hem kurum içinde kurumsal itibar yönetiminin benimsenmesinde rol model olması hem de kurum dışında kişiliği ve davranışlarıyla kurumu temsil etmesi, lideri kurumsal itibar yönetiminde önemli bir pozisyona oturtmaktadır.

Liderler, kurumlarını birçok farklı paydaşa karşı temsil edebilmektedirler. Kişilikleri yönettikleri kurumlara da etki edebilen liderler; gerek olağan gerekse kriz dönemlerinde iç ve dış paydaşları etkilemede önemli rol oynarlar (Ergenç, 2010:94). Bu noktada lider itibarının oluşması ve oluşturulan lider itibarının, gerek mevcut rekabet koşullarında, gerekse kriz dönemlerinde kurum yararına kullanılması kritik önemdedir. Değişimin kaçınılmaz ve çok hızlı yaşandığı günümüzde liderlerin, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı ve sürekli öğrenmeye açık olması gerekmektedir. Bu hızlı değişime uygun cevaplar vermek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu yüzden liderlerin belirsizlik ve değişimle etkili bir şekilde başa çıkabilmesi için esnek olması gerekmektedir (Davies ve Chun, 2009; Blass ve Ferris, 2007'den akt. Okur ve Akpınar, 2012:2). Değişimin getirdiği zorluklarla ve artan rekabetin yıkıcılığıyla mücadele etmenin temel prensiplerinden birinin kurumsal itibarın yönetilmesi olduğu birçok yönetim bilimci tarafından belirtilmektedir. Bu sürecin en tepesindeki kişi olarak kurumsal liderlerin, örgüte yönelik strateji belirleme, uygulamayı gözlemleme, motive etme ve denetleme

sorumluluklarının yanı sıra bireysel davranışları ve tavırlarıyla, kurum itibarıyla çalışmadan sosyal paydaşlara mesajlar verme yükümlülükleri de vardır. Yani hem iş dünyasında hem de toplumda liderlerin itibar düzeylerinin de yüksek olması gerekmektedir (Okur ve Akpınar, 2012:2).

Türkiye'deki şirketlerde kurumsal itibarın oluşması ve korunmasında, özellikle aile şirketlerinde olmak üzere liderin rolü tartışılmazdır. Çünkü ailenin ve bireylerinin itibarı ile kurumsal itibar ortak bir platform yaratır. Aile bireylerinden herhangi birinin belirlenmiş itibar yönetimi stratejisini olumsuz yönde etkileyecek bir tutumu, her şeyin sil baştan yapılmasına neden olabilir. Liderin bir başka önemsenen boyutu, itibarın yüzde %50'ye yakınının onun omuzlarında olduğu gerçeğidir. Yapılan araştırmalar da gösteriyor ki, bir şirketin çevresinde olumlu ya da olumsuz tanınıyor olması, liderin konuyla ilgili performansına bağlıdır. Bu noktalar dikkate alındığında lider geminin kaptanıdır. Nereye, nasıl gidileceğine o karar verecek, güvenli bir yolculuğu da ilk başta o sağlayacaktır. Kurumsal itibar yönetimi bu sürecin içine serpiştirilecek kurum kültürüdür. Kültürel donanım, kurumsal değerler itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilecektir (Kadıbeşegil, 2010:177).

Kurumsal itibarın oluşması ile kurumun lideri arasında önemli bir bağ olduğunu, Charles Fombrun "kurum olarak istediğiniz kadar



iyi şeyler yapın, eğer lideriniz akıllıca olmayan şeyler yaparsa itibarınız bundan kötü etkilenir.” sözüyle açıklamaktadır. Bu konuda C.R. Dowling, liderin kurumun vizyon ve misyonunu, dolayısıyla imajını belirleme stilinin önemini vurgulamaktadır. Liderin itibarı, kurumsallaşmamışsa ve işletme lidere bağlı kalmışsa birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Eğer söz konusu olan küçük bir şirketse, imaj ve kimliğin kurucunun karakterinden ne kadar çok etkileneceği açıktır. İş büyüdükçe bunun nasıl korunduğu pek açık değildir, ama öyküsel kanıtlar bunun önemli olduğunu göstermektedir. Örneğin, “geçmişin romantikleştirilmiş bir öyküsü” diye tarif edilen Laura Ashley tasarımları ve ürünleri, kurucu lider olan Laura Ashley’in ölümüyle birlikte sahip olduğu imajı ve kurum kültürünü kaybetmiştir. Gelen yeni yönetimlerin Laura Ashley markasına ilişkin algılamaları değiştirme çabaları sonucu ya da daha büyük bir olasılıkla, kurucunun ölümünden sonra firmanın gerçek kişiliğini ortaya koyacak kimse kalmaması sonucu firma if-

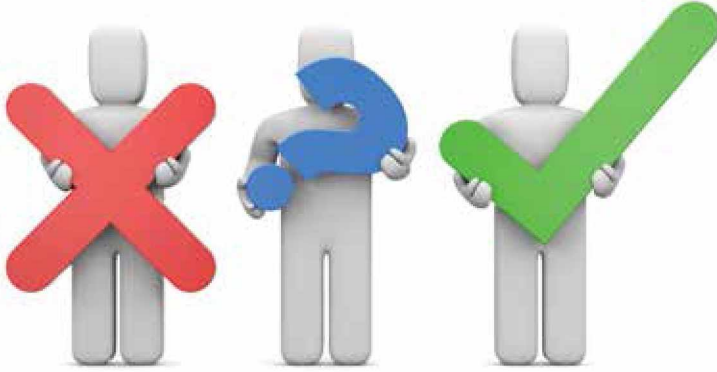
lasın eşiğine kadar gelmiştir (Davies, 2003:32’den akt. Ergenç, 2010:95-96).

Son yıllarda özellikle Amerika’da yapılan araştırmalar kurum liderlerinin, itibar yönetimini fazlasıyla önemsediklerini ortaya koymuştur. Örneğin Chief Executive Dergisi’nin Nisan 1999 sayısında Jim Kartalia’nın yaptığı kurum liderlerinin itibar yönetimi konusundaki görüşlerini ortaya koyan araştırma sonuçları şu şekilde aktarılmıştır (Okay ve Okay, 2001:463’den akt. Türker, 2005:84-85):

- Kurum liderlerinin %96’sı, stratejik işletme hedeflerini başarmak için itibarın şart olduğuna inanmaktadırlar.
- Kurum liderlerinin %77’si, daha iyi bir itibarın ürün ve hizmetleri satmaya yardım ettiğine inanmaktadırlar.
- Kurum liderlerinin %61’i, daha iyi itibarın en iyi çalışanları daha kolay çektiğine inanmaktadırlar.
- Kurum liderlerinin %53’ü, iyi itibarın kriz zamanlarında yardımcı olacağına inanmakta-

dırlar.

Öte yandan aynı araştırma içinde yer alan yönetim kurulunun %40’ı, itibar yönetiminden liderleri sorumlu tutmaktadır. Kuşkusuz itibarın önemine inanan ve kamuoyunda itibarlı kişiliğiyle tanınan bir liderin varlığı, itibar yönetiminin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir. Gene dünyaca ünlü araştırma şirketi Burson-Marsteller’in yaptığı araştırmalar da bunu doğrulamaktadır. Araştırmada, liderlerin kurum itibarının oluşması ve korunmasındaki etkisi %50 düzeyine kadar çıkmaktadır. Ancak itibar yönetiminin yalnızca liderlerin sorumluluğunda olduğunu söylemek de eksik olur. Coca-Cola gibi global bir şirketin, müşterileri üzerindeki güvenini ve itibarını sarsan Belçika kaynaklı krizi, Coca-Cola tarihinin 18 ay gibi kısa bir süre görev yapan liderinin eksikliğini de ortaya çıkarmıştır. Jim Collins, bir sorun olduğunda pencereden dışarı bakan liderlerle aynaya bakan liderler arasındaki farkı “5.dereceden liderlik” olarak tarif etmiştir. Çünkü krizi liderler yönetir. Her krizin lideri, o krizin doğasından çıkar. Normal zamanlarda kurumsal itibarın %50’sini omuzlayan liderlerin bu sorumluluğu kriz ortamlarında %100’dür (Kadıbeşegil, 2010:246-358). Yani liderlerin gücü belirsizlik ya da kriz zamanlarında daha da ön plana çıkmaktadır. Böyle zamanlarda sergilenecek cesur tavırlar liderin itibarını güçlendirecektir. Liderin cesur tavrını görecektir. alt kademe yöneticileri daha cesur



ve yaratıcı olacaklardır. Bu cesareti onlara aşlamak, risk almaları için teşvik etmek ve hata yaptıklarında belli ölçülerde toleranslı olmak liderin itibarına pozitif yansiyacaktır (Buhler, 2008'den akt. Okur ve Akpınar, 2012:3).

Murray ve White, 2005 yılında yaptıkları araştırmada kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında liderlere düşen görevleri şu şekilde belirtmişlerdir (akt. Okur ve Akpınar, 2012:4):

- Liderler çalışanlarından en iyi verimi alabilmek ve onların çabalarının kendi isteklerine bağlı olarak artma şansını güvence altına almak için kurum içi iletişim kanallarını daha etkili kullanmalıdırlar.
- Liderler işleri yerine getirme konusunda kendilerine yardım etmesi ve kişisel bir marka oluşturmaya getirilerini değerlendirmek için liderlik vasıflarına ve lider bakış açısına ve güçlü bir kişisel markaya ihtiyaç duymaktadır.
- Liderler gözlerinin içine bakabilecek, bazen de duymak istemedikleri fakat bilmeleri gereken şeyleri onlara söyleyecek halkla ilişkiler danışmanlarına ihtiyaç duymaktadır.
- İşi ve önemli paydaş ilişkilerini sarsabilecek durumlara karşı daha etkili kurumsal uyarı sistemleri getirilmelidir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre liderler, kurumsal itibar yönetiminde üstlendikleri rolü genellikle iyi analiz edememektedirler. Kurumsal itibar yönetiminde bir halkla ilişkiler çalışması olmaktan öte algılamamakta, bu yüzden de bu işi genellikle halkla ilişkiler uygulayıcılarına bırakma eğilimindedirler. Halkla ilişkiler biriminin, kurumun vicdanı olarak hareket ederek, üst yönetime karar alma süreci için etkin ve sağlıklı bilgi vermesi çok önemlidir. Liderler halkla ilişkiler biriminin kurumsal itibar yönetiminde kolaylaştırıcı bir rolünün olduğunu kabul etmektedirler. Ayrıca liderler; kurumsal itibar ile itibarları arasında bir ilişki olduğuna inanmakta ve itibar konusunda söylenenlerden ziyade yapılanların önemli olduğunu belirtmektedirler (Ergenç, 2010:97).

Ancak yapılacak işlerden önce liderler, öncelikle kendi yönetim tarzlarının farkındalığını sağlamalı ve bu amaca yönelik bir çalışma yapmalıdır. Çünkü lider, yönetim tarzının farkında olduğu sürece bu konudaki bilgilerini kontrol etme ve hatalarını düzeltme fırsatı bulacaktır. Bu aşamadan sonra ona yardımcı olacak olan yöneticilerle birlikte, çalışan merkezli bir yönetim tarzını benimsemeli, çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesini sağlamalı ve kararlara katılım imkânı vermelidir. Böylece, karar verme sürecinde aktif rol alan çalışanların hem bilgi, beceri ve deneyimlerinin artması hem de tatmin olması sağlanır. Liderler, çalışanların motivasyon ve memnuniyetinin sağlanmasından ve dolayısıyla kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilmesinden birinci derecede sorumludur. Bunu sağlayan liderler, çalışanlardan daha fazla itibar görecektir. Çalışanları başarısız olan bir kurum için itibardan söz edilemez. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri göz önüne alınmalı, memnuniyeti sağlanmalıdır. Böylece, çalışanlar kurum itibarı ile ilgili çalışmalara gönüllü katılım gösterecek ve kurum dışında iyi bir kurum elçisi olarak davranacaktır. Çünkü itibar kurum içinde başlayan bir olgudur ve iç itibar sağlanmadan dış itibarın oluşması mümkün değildir (Dur, 2011:99-100).

5. Sonuç

Kurumda lider konumunda olan kişinin pozitif yönlerinin (vizyon sahibi olma, işin ehli olma, dürüstlük vb. gibi) örgüt kültürüne etkileri, pozitif bir kurumsal itibar ve dolayısıyla büyüme, aidiyet ve çekim sağlarken, kişiliğinin negatif yönleri (baskınlık, narsistlik, acımasızlık vb. gibi), kişisel hırs ve kısa süreli kar arayışına sebep olmakta, kurumun itibarı ve gelecekteki başarısı için yıkıcı olabilmektedir (Davies ve Chun, 2009:317'den akt. Ergenç,

2010:107-108). Bu yüzden kurum liderlerinin, kişisel itibarlarına gösterecekleri özen, kurumsal itibara gösterecekleri özenle paralel olacaktır. Kurumsal itibarın yönetilmesinde öncelikle kurum liderinin ve üst yönetim kademesinin bilinç ve farkındalık düzeyinin artırılması gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibarı korumaya ve güçlendirmeye yönelik atılacak adımlara liderler öncülük edecektir.

İtibar oluşturmak için kurumsal iletişim araçlarının da etkin ve tutarlı olarak kullanılması, itibarın hedef kitlesine kurumsal davranışların nedenlerinin iyi anlatılması için çaba gösterilmesi de etkin bir liderlik gerektirmektedir. Kurumsal itibar yönetimi; lider ve üst yönetim tarafından benimsenerek, onların tutum ve davranışlarıyla kültür, politika, norm vb. haline getirilebilir ve tüm paydaşlara etkin bir şekilde iletilerek gerçekleştirilebilir. Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili faaliyetler; sürekli, sistemli ve koordineli bir şekilde gerçekleştirilerek güvenin sağlanması, örgütsel başarıya çok olumlu katkı sağlamaktadır. İtibarı oluşturmak kadar onu korumak da önemlidir. Dolayısıyla, kurumsal itibarın uzun dönemli hedeflenmesi ve yönetimi için, kurum liderinin rolünün gün geçtikçe daha da çok ön plana çıktığını söyleyebiliriz (Okur ve Akpınar, 2012:7).

Son olarak; araştırma sonucunda kurumsal itibarın oluşturulması ve korunmasında rolü ortaya konan liderler, kurum içi iletişim çalışmalarına ağırlık vermeli, çalışanlarla karşılıklı güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirmelidir. Yeterli ve açık iletişim, takım ça-

lışmasını kolaylaştırır, gelişmelere açık bir kurum kültürü oluşmasını sağlar, kurum içindeki gerginliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur ve liderlere sağladığı geri bildirim ile süreçlerin gözden geçirilmesi ve gerekirse iyileştirilmesi için fırsat yaratır (Dur, 2011:100). Çünkü iyi yönetilen ve oluşturduğu vizyon ile paydaşlarının takdirini kazanan firmalar itibarlı firmalardır. Liderin kurum ve toplum içindeki saygınlığı, kurumun itibarının oluşturulmasına da korunmasına da direk etki etmektedir. Kişisel markasını yaratmış, toplumda ve tüm sosyal paydaşlarda itibar sahibi liderler, kurumlarının itibarlarına pozitif katkı yaparlar. Gerek kurum içinde uyandıracağı saygı ve model olma özelliği, gerekse kurum dışında yaratacağı olumlu itibar sayesinde kurum itibarı için kilit olan liderler, kurumsal itibarın tüm kurum çalışanları tarafından korunmasında aktif rol oynarlar.

Kaynaklar:

- Akmehmet, D. (2006) "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alkan, O. (2006) "Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Almaçık, E. ve Alınçık, Ü. (2009) "Kurumsal İtibar ve Bölgesel Kalkınmadaki Önemi", Bölgesel Kalkınma Kongresi (14-16 Kasım 2009), Burhaniye-Balıkesir.
- Bakan, İ. ve Keleş, İ. (2012) "Kurumsal Açısından Algı ve Algı Yönetimi", http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/2_0.pdf, (16.06.2013).
- Çakır, T. (2009) "Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü", Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dur, S. (2011) "Çalışanların Kurumsal İtibarı Algılamasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rolü ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elma, R. (2010) "Kamu Yönetiminde Ku-

rumal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Er, G. (2008) "Sanal Ortamda İtibar Yönetimi (Kurumsal İtibar Yönetimi ve İnternet'te İtibarı İzlemenin, Korumanın ve Güçlendirmenin Yolları)", İstanbul: Cinius Yayınları.

Ergenç, E. (2010) "Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Esen, E. (2011) "Türkiye'deki ve Dünya'daki İtibar Ölçümlerinin Karşılaştırılması", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:31, Sayı:2, İstanbul.

Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009) "Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü", Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, <http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/08-GUMUS-OKSUZ.pdf>, 4, (16).

Güney, S. (2012) "Liderlik", Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kadıbeşegil, S. (2010) "İtibar Yönetimi", İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Karaköse, T. (2007) "Örgütlerde İtibar Yönetimi", İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat - Kırgızistan, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:11.

Okur, M.E. ve Akpınar, A.T. (2012) "Liderin İtibarının Kurumsal İtibar Yönetimine Etkisi", Mevzuat Dergisi, Sayı:174.

Oxford Üniversitesi Sözlüğü (t.y.) "Reputation", <http://oxforddictionaries.com/definition/english/reputation?q=reputation>, (14.06.2013).

Öksüz, B. (2008) "Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Saylı, H. ve Uğurlu, Ö.Y. (2007) "Kurumsal İtibar ve Yönetişel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:12, Sayı:3.

Şafaklı, O.V. (2005) "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1).

Tiryaki, A. (2008) "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türk Dil Kurumu (t.y.) "İtibar", http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5497257Sec62c2.17767140, (02.12.2014).

Türker, H. (2005) "İtibar Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.