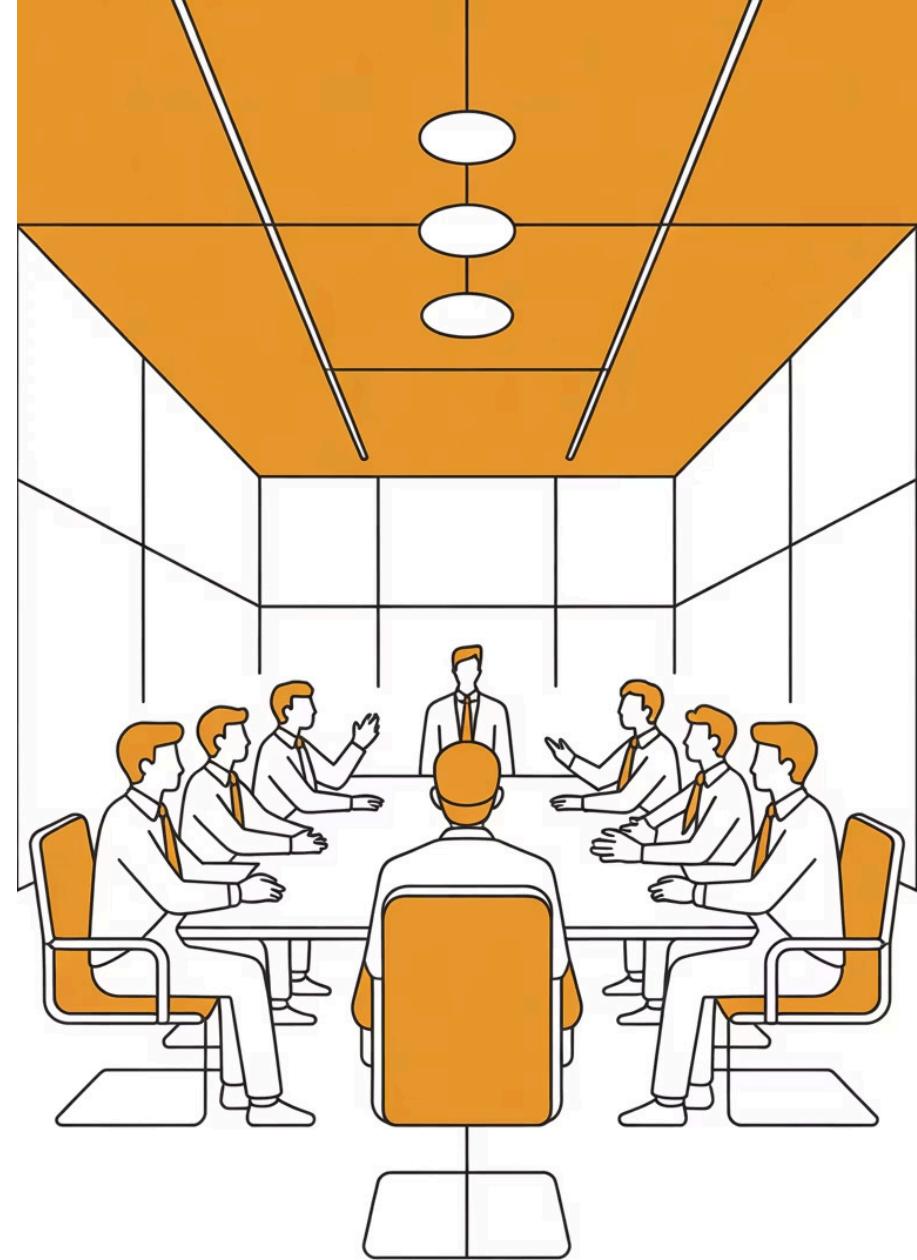


Liderlik ve Örgütsel Davranış

Kapsam: İletişim, kültür, duygular ve örgütsel iletişim dinamikleri

Bu sunum, liderlik ve örgütsel davranış dersinin temel kavramlarını kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. İletişimin çok boyutlu yapısından duygusal zekanın örgütsel sonuçlarına, kültürel farklılıkların iletişime etkisinden örgüt kültürünün görünmeyen katmanlarına kadar geniş bir yelpazede akademik içerik sunulmaktadır.

Kaynak: Ders transkriptleri ve el yazısı notlar



İletişim: Anlamak ve Anlaşılmak

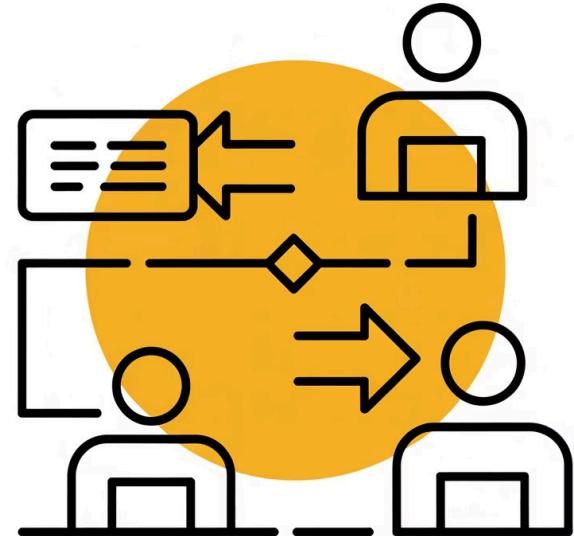
İletişim, örgütsel davranışın en kritik unsurlarından biridir ve tek boyutlu bir olgu değildir. **Kişi içi, kişiler arası, örgütsel ve kitle iletişimini** olmak üzere farklı seviyelerde gerçekleşir.

Temel İletişim Modeli

İletişim süreci dinamik bir döngüdür: **Kaynak → Kodlama → Kanal → Alıcı/Kod Aşma → Geri Besleme**. Bu sürecin her aşamasında **gürültü** (fiziksel veya psikolojik) etki edebilir ve mesajın bozulmasına yol açabilir.

Kanal Seçiminin Önemi

Yüz yüze görüşme, telefon, e-posta, anlık mesajlaşma... Her kanal farklı zenginlik seviyesine sahiptir. Karmaşık ve duygusal konular zengin kanallarla (yüz yüze), rutin bilgiler yalın kanallarla iletilenbilir. Yanlış kanal seçimi, yanlış anlamaları katbekat artırır.



Dikkat: İletişimde "nasıl söylediğiniz" ne söylediğiniz kadar önemlidir.

Sözlü İletişim

Kelimeler, tonlama, vurgu

Sözsüz İletişim

Beden dili, mimikler, jestler

Yazılı İletişim

E-posta, raporlar, notlar

Dil Becerisi ve "Dil Ötesi"

Etkili iletişim sadece doğru kelimeleri seçmekle sınırlı değildir. **Dil ötesi** unsurlar—vurgu, tonlama, sıralı anlatım, ima ve mecaz kullanımı—mesajın nasıl algılandığını belirler ve anlaşılırlığı önemli ölçüde artırır.

Beden Dili: Sessiz Mesajlar

Postür, mimikler, göz teması, baş ve kaş hareketleri, eller... Bunların hepsi **niyet edilmese bile** güçlü mesajlar taşıır. Araştırmalar, yüz yüze iletişimde mesajın büyük bir kısmının sözsüz unsurlardan geldiğini göstermektedir.

Kişisel Mekân (Edward T. Hall)

Hall'un geliştirdiği **proksemik teori**, dört mesafe türünü tanımlar: **mahrem (0-45 cm)**, **kişisel (45-120 cm)**, **sosyal (120-360 cm)**, **kamusal (360 cm+)**. Her kültür bu mesafelere farklı anamlar yükler; Türkiye gibi yüksek bağımlı toplumlarda kişisel mesafe daha kısa olabilir.

Bağlam: İletişimin Görünmeyen Boyutu

Geniş bağımlı kültürlerde (Türkiye, Japonya, Arap ülkeleri) "nasıl söylediğii" ve dolaylı işaretler kritiktir; sözcükler hikayenin sadece bir kısmıdır. **Dar bağımlı kültürlerde** (Almanya, İsviçre, ABD) ise "ne söylediğii" esas alınır; açık ve direkt iletişim beklenir.

Dinleme: İletişimin İhmal Edilen Yarısı

Etkili iletişimde konuşma kadar—hatta belki daha fazla—önemli olan dinlemedir. Ancak çoğu insan gerçekten dinlemek yerine yanıt vermeyi bekler. Dinleme tarzlarımız, iletişim kalitemizi doğrudan etkiler.

Yetersiz Dinleme Tarzları

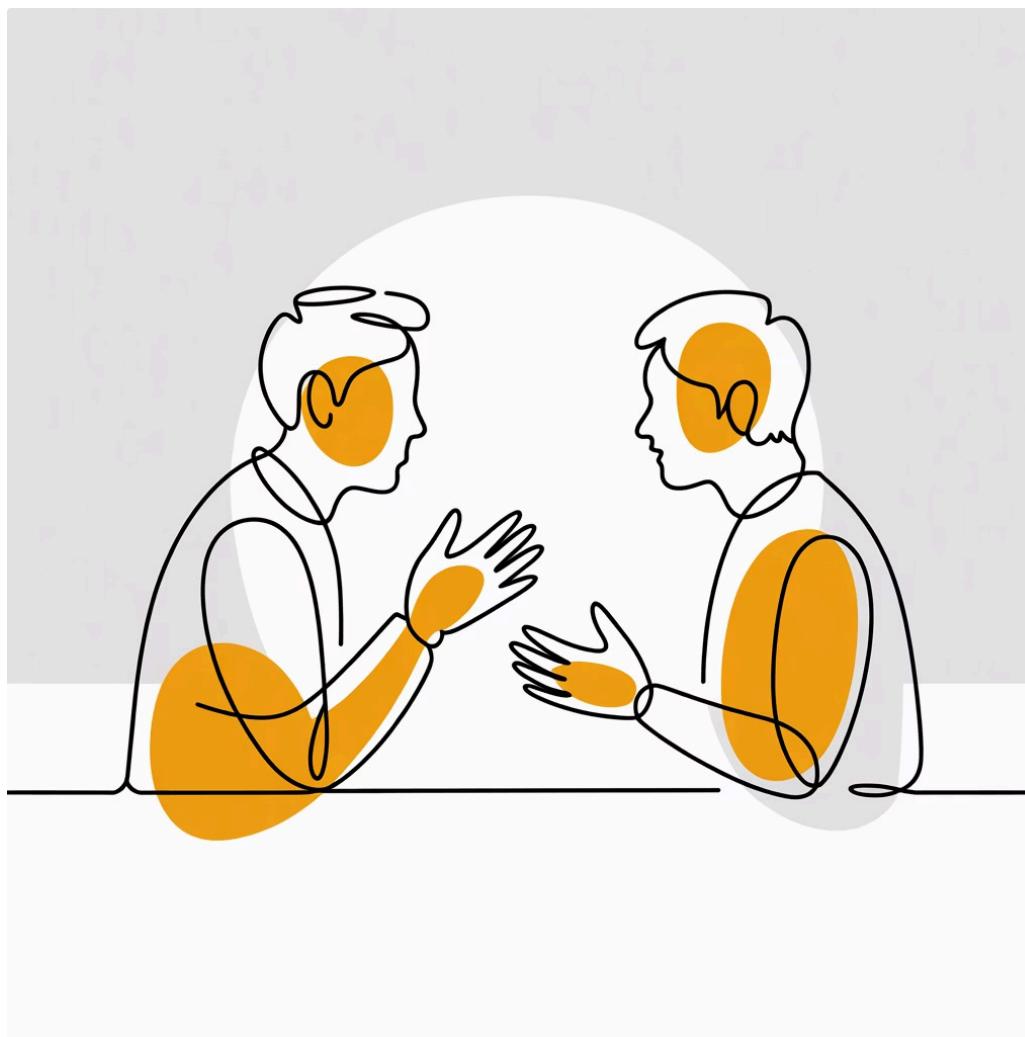


Etkili ve Aktif Dinleme

Aktif dinleme, konuşan kişiye tam anlamlı olarak odaklanmayı, mesajı anlamayı ve bu anlayışı göstermeyi içerir. Bu bir beceridir ve geliştirilebilir.

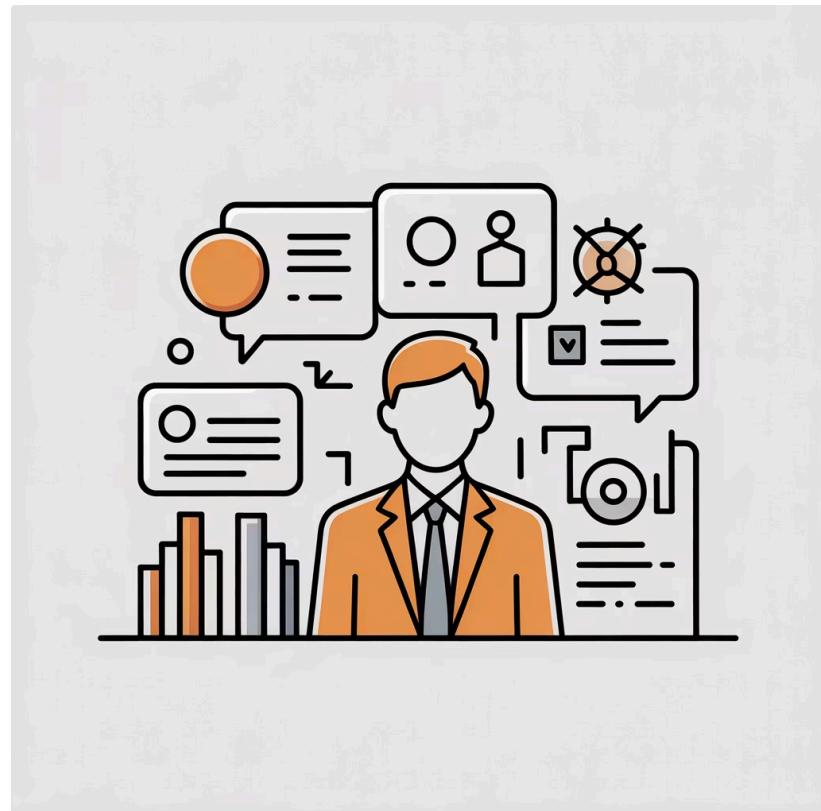
Temel İlkeler

- Tam odaklanma ve sabır:** Dikkat dağıticıları minimize edin, konuşmaciya zamanını verin
- Dinleme isteğini hissettirme:** Göz teması, başla onaylama, kısa sözsüz tepkiler ("hmm", "anlıyorum")
- Geri besleme:** Duyulanı kendi kelimelerinizle **ustaca iade etmek**—"Anladığım kadarıyla..."
- Duygusal farkındalık:** Söylenen kelimelerin arkasındaki duyguyu, kaygıyı veya heyecanı algılama



"En büyük iletişim problemi, anlamak için değil, yanıt vermek için dinliyoruz."

Kendini Doğru İfade Etme



Anlam ulaştığı yerde oluşur

Bu temel ilke, iletişimde sorumluluğun büyük kısmının **gönderen**de olduğunu vurgular. Kodlama sürecinde, hedefte oluşacak anlamı gözeterek hareket etmek gereklidir.

Dolaysızlık ve Dolaylılık Dengesi



Dolaylı İletişim

Geniş bağamlı kültürlerde tercih edilir; nezaket ve hassasiyet gösterir

Bağlama Göre Seçim

Durum ve ilişkiyi değerlendирerek karar vermek

Doğrudan İletişim

Kritik konularda netlik gereklidir; belirsizlik risk yaratır

Türkiye gibi geniş bağamlı toplumlarda dolaylı söyleyiş daha yaygındır ve sosyal ilişkileri korur. Ancak **kritik iş konularında, güvenlik meselelerinde veya performans geri bildirimlerinde netlik vazgeçilmezdir**. Dolaylılık, bu durumlarda yanlış anlamalara ve ciddi sonuçlara yol açabilir.

"Ben Dili" ve Yapıçı İfade

✗ Sen Dili (Kırıcı)

- "Sen hep geç kalıyorsun"
- "Sen hiç dinlemiyorsun"
- "Senin yüzünden proje aksadı"

Karşı tarafı savunma moduna sokar, diyalogu keser

✓ Ben Dili (Yapıcı)

- "Toplantılara geç başladığımızda endişeleniyorum"
- "Fikirlerimi tam ifade edemediğimi düşünüyorum"
- "Projedeki gecikme konusunda endişeliyim"

Kendi duygularınızı paylaşır, çözüme odaklanmayı kolaylaştırır

Önemli Hatırlatma: Ben dili kullanmak, kişiyi değil davranışını hedefler. Bu yaklaşım, eleştiriyi kabul edilebilir kılardır ve ilişkisi korur.

İletişim Engelleri

Etkili iletişimimin önünde çeşitli davranışsal engeller bulunur. Bu engelleri tanımak ve yönetmek, hem bireysel hem de örgütSEL başarı için kritiktir.



Korkular

Yanlış anlaşılma korkusu, dışlanma endişesi, "kötü adam" olarak görülme kaygısı, arkadan konuşulma paranoidası. Bu korkular, açık iletişimini engeller ve savunma mekanizmalarını tetikler.



Duyarsızlık

Karşı tarafın duygularına, ihtiyaçlarına veya bakış açısına ilgisizlik. Duyarsızlık, güven kaybına ve iletişim kopukluğuna yol açar.



Önyargılar ve Kalıp Yargılar

İnsanları gruplara göre kategorize etmek ve bu gruplara sabit özellikler atfetmek. Stereotipler, bireyin gerçek niteliklerini görmemizi engeller ve adaletsiz değerlendirmelere yol açar.



Kararsızlık ve Tutarsızlık

Sürekli pozisyon değiştirmek, söz ve davranışlar arasında uyumsuzluk. Tutarsızlık güven erozyonuna neden olur ve mesajların ciddiye alınmasını zorlaştırır.



Benmerkezcilik (Egosentrizm)

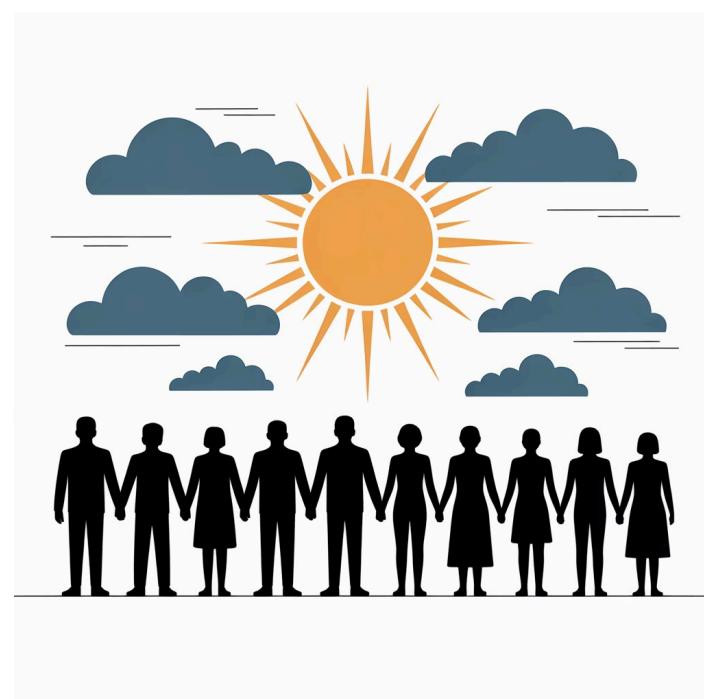
Her şeyi kendi perspektifinden görme, başkalarının farklı deneyim ve bakış açılarına sahip olabileceğini kabul etmemek. İletişimde tek yönlü trafiğe yol açar.



Alınganlık ve Zihinsel Geviş Getirme

Küçük olayları büyük hakaretler olarak algılama eğilimi. Olayı zihninde defalarca çığneyip durumu büyütme ve enerjiyi tüketme. Bu davranış, ilişkilere zarar verir ve çözüme odaklanmayı engeller.

Empati: Köprü Kurmak



Empati, iletişim engellerini aşmanın en güçlü araçlarından biridir. Karşı tarafın duyu ve düşüncelerini doğru anlamak ve **anladığınızı ifade etmek** demektir.

- Kritik Ayrım:** Empati, mutlaka katılmak anlamına gelmez. Birinin bakış açısını anlayabilir, ama aynı fikirde olmayabilirsiniz. Empati, anlama; sempati ise acıma veya destekleme ile ilgilidir.

Empatik iletişim, "Senin yerinde olsaydım böyle hissederdim" değil, "Senin perspektifinden bakınca neden böyle hissettiğini *anlıyorum*" demektir.

Duygular ve Duygu Durumları

Duygular (Emotions)

Belirli bir **olay veya uyaran** sonrası ortaya çıkan, yoğun ve kısa süreli tepkilerdir. Temel duygular evrenseldir: sevinç, üzüntü, öfke, korku, şaşkınlık, tiksinti.

Duygular bir nedene sahiptir ve genellikle o nedenle ilişkili olarak yönetilebilir.

Duygu Durumları / Mod (Mood)

Daha **yaygın, uzun süreli** ve belirgin bir olaya bağlı olmayabilen durumlardır. "Bugün keyfim yerinde" veya "moralı bozuk hissediyorum" gibi.

Duygu durumları **olumlu-olumsuz eksende** seyreder ve **bulaşıcıdır**— ekip içinde yayılabilir.

Duygu Yönetimi

Duygusal zeka, bazı duyguları uygun şekilde düzenleme, frenleme ve ifade etme becerisidir. İş ortamında:

- Duygularınızı tanıyın:** Neyi hissettiğinizi ve nedenini anlayın
- Uygun ifade edin:** Duygularınızı baskılamanın yerine yapıcı şekilde paylaşın
- Başkalarının duygularını okuyun:** Ekip üyelerinin duygusal durumlarına duyarlı olun
- Düzenleme stratejileri geliştirin:** Öfke anında mola vermek, üzüntüde destek aramak gibi

Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory)

01

İş Ortamındaki Günlük Olaylar

Pozitif (takdir, başarı) veya negatif (eleştiri, sorun) deneyimler

02

Duygusal Tepkiler

Olaylar duygusal reaksiyonları tetikler

03

Düzenleyici Faktörler

Kişilik özellikleri ve **mevcut mod** bu dönüşümü etkiler

04

ÖrgütSEL Çıktılar

İş tatmini, performans, bağlılık, tükenmişlik, ayrılma niyeti gibi sonuçlar

Bu teori, günlük küçük olayların bile birikimli etkilerinin önemli örgütsel sonuçlar doğurabileceğini gösterir. Liderler, takımlarında pozitif duygusal deneyimleri artırmaya ve negatif olanları azaltmaya odaklanmalıdır.

Duygular iş yerinde önemli değildir demek, insanların robotlar olduğunu varsayılmaktır. Gerçekte duygular, motivasyonun, yaratıcılığın ve bağlılığın temel bileşenleridir.

Kültür ve İletişim

Kültür, iletişim tarzlarını derinden etkileyen görünmez bir kuvvettir. Aynı davranış, farklı kültürlerde çok farklı anlamlar taşıyabilir.

Edward T. Hall'un Katkıları

Dar Bağlam - Geniş Bağlam

Dar bağlamlı kültürler (Almanya, İsviçre, İskandinav ülkeleri): "Ne söylendiği" esastır, mesajlar açık ve direkt. **Geniş bağlamlı kültürler** (Türkiye, Japonya, Arap ülkeleri): "Nasıl söylendiği" ve bağlamsal ipuçları kritik; mesajlar dolaylı ve katmanlı.

Kişisel Mesafe Kavramı

Proksemik teori: mahrem, kişisel, sosyal ve kamusal mesafe alanları. Her kültür bu mesafelere farklı anlamlar yükler. Türkiye'de sosyal mesafe genellikle Kuzey Avrupa'ya göre daha kısalıdır.

Hofstede'nin Kültürel Boyutları: Türkiye Perspektifi

Güç Mesafesi: YÜKSEK

Eşitsizliğin kabul edilmesi: Ayrıcalık bekłentisi, hiyerarşiye saygı, otoriteye sığınma. Demokratik eğilimleri zayıflatır; astların üstlere doğrudan eleştiri getirmesi zorlaşır.

Liderlik çıkarımı: Katılımcı yönetim için ekstra çaba gereklidir

Belirsizlikten Kaçınma: YÜKSEK

Kurala bağlılık: Her şeyi detaylı prosedürlerle belirleme eğilimi, inisiyatif alanlarının dar tutulması, yeniliğe ve değişime temkinli yaklaşım.

Liderlik çıkarımı: Değişimi küçük adımlarla yönetin, güvenlik hissi yaratın

Kolektivizm Eğilimi: BASKIN

Grup aidiyeti: Sosyal destek ve aidiyet güçlü; akrabalık, hemşehrilik ve arkadaşlık bağları işe de yansır. "Bizim grup" düşüncesi güçlündür.

Liderlik çıkarımı: Takım dinamiklerini kullanın ama kayırmacılık riskini yönetin

Erillik ↔ Dışillik Dengesi

Değer öncelikleri: Yarışmacılık-eşitlikçilik ekseni; toplumsal rollerin ve bekłentilerin paylaşımı. Aile ve iş hayatı rollerinin dağılımına yansımaları vardır.

Liderlik çıkarımı: Hem rekabeti hem işbirliğini dengeleyin

Örgüt Kültürü: Görünmeyen Güç

Buzdağı Metaforu

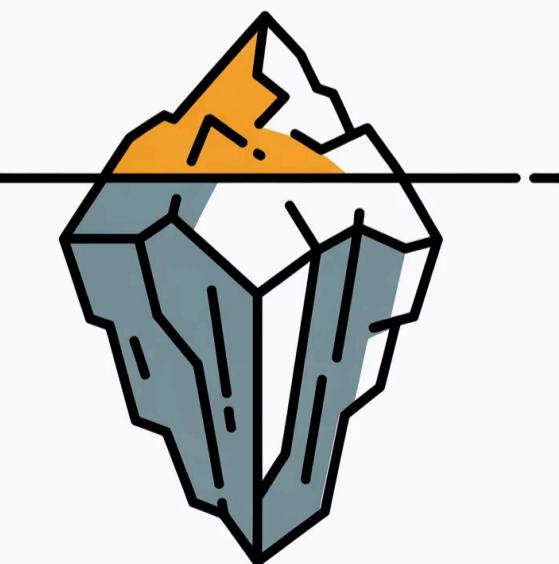
Örgüt kültürünün yalnızca küçük bir kısmı görünürdür: logolar, ofis düzeni, giyim kuralları. Asıl güç, **su altındadır**: değerler, inançlar, temel varsayımlar.

Belirleyiciler

- Kurucu kadro:** Kurucuların değerleri ve vizyonu
- Zamanla gelen birikim:** Başarı hikayeleri, krizler, dönüm noktaları
- Diş çevre:** Sektör normları, yasal düzenlemeler, rekabet

Kültürü Okuma İpuçları

Hiyerarşı yapısı, inisiyatif alanları, geri bildirim açıklığı ve sıklığı, terfi kriterleri, takım çalışması anlayışı, hata toleransı, yenilik teşvik gibi pratik göstergeler.



Hızlı Tekrar: 20 Temel Nokta

- İletişim hedefi: **anlamak + anlaşılmak**
- Modelde **kodlama–kanal–kod açma–geri besleme–gürültü** halkalarını hatırla
- **Kanalı** konu/kişi/bağlama göre seç; zengin/yalın kanal ayrimı
- **Dil ötesi** (vurgu, ton, sıralama) anlaşılırlığı belirler
- **Beden dili** niyet dışı mesaj taşır; geri bildirimleri ciddiye al
- **Kişisel mesafe ve bağlam** (dar/geniş) kültüre göre değişir
- **Görünüşte/seçerek/savunucu/tuzak kurucu** dinlemeye düşme
- **Aktif dinleme:** odaklan, hissettir, geri besle, duyguyu fark et
 - "Anlam ulaştığı yerde oluşur"; hedefi gözeterek kodla
- Kritik konularda **dolaysız ve net** ol; belirsizlik maliyetlidir
- **Ben dili** kullan, kişiyi değil davranışını hedefle
- Engeller: **korkular, duyarsızlık, önyargı, kararsızlık, benmerkezcilik, alınganlık**
- **Zihinsel geviş getirme** enerjiyi tüketir; konuyu büyütme, çözüme odaklan
- **Empati:** doğru anla, anladığını ifade et; katılmak şart değil
- **Duygu-mod** ayrimını ayırt et; mod bulaşır ve çıktıları etkiler
- **Duygusal Olaylar Teorisi:** günlük olaylar → duygular → iş çıktıları
- **Güç mesafesi yüksek** ortamlarda geri bildirim ve inisiatif daha kırılgan
- **Belirsizlikten kaçınma** yüksekse, yenilikte adım-adım ilerle; güven inşa et
- **Kolektif eğilim:** sosyal destek güçlü ama kayırmacılık riskini yönet
- Örgüt kültürü **görünenden çok daha fazlasıdır**; simgelerden köke in, derinlemesine anla

Son Söz: Etkili liderlik ve örgütsel başarı, güçlü iletişim becerilerine, kültürel farkındalığa ve duygusal zekaya dayanır. Bu kavramları içselleştirmek ve pratik etmek, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde fark yaratacaktır.