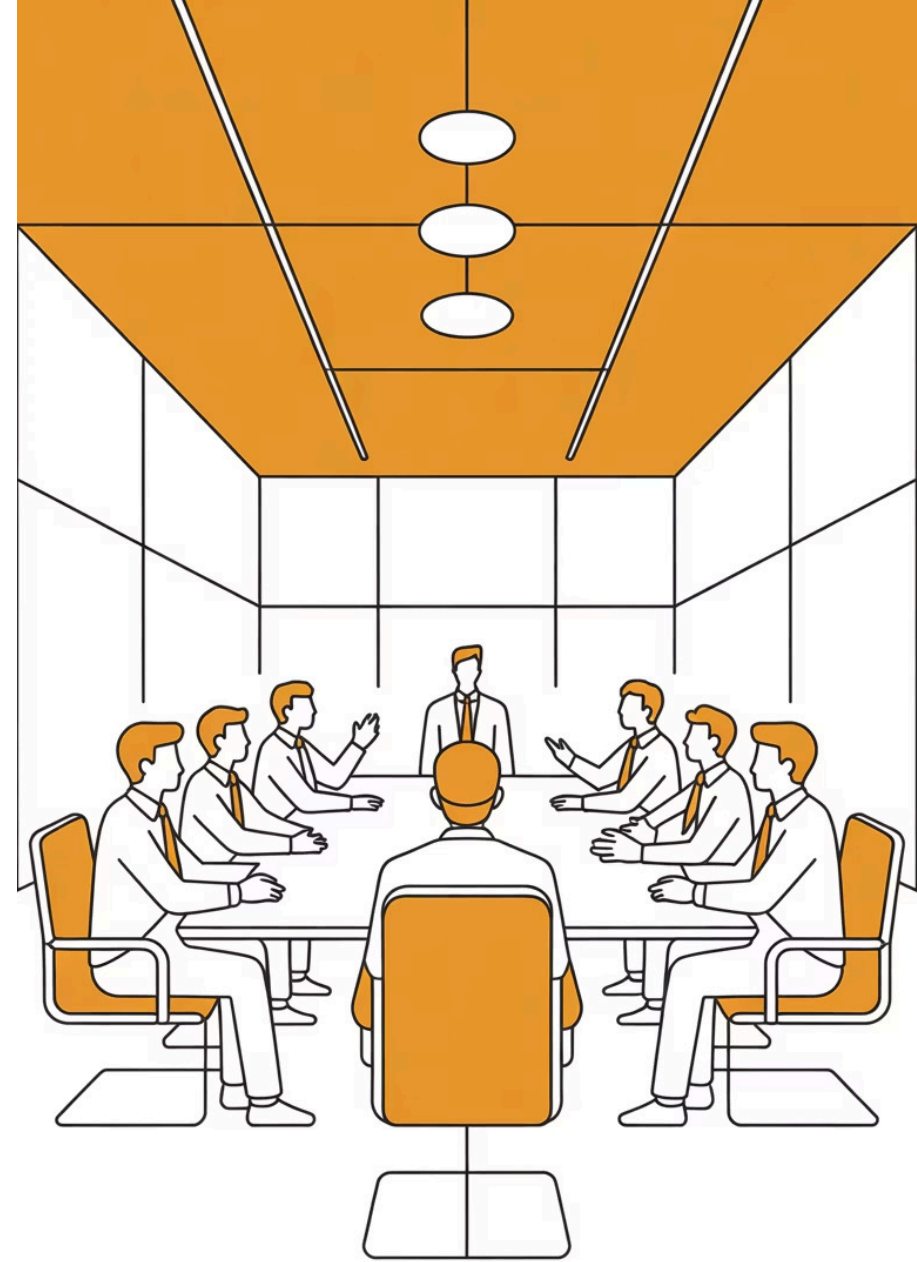


Liderlik ve Örgütsel Davranış

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 Anlaşılmaq

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

Temel İletişim Modeli

İletişim süreci dinamik bir döngüdür: **Kaynak → Kodlama → Kanal → Alıcı/Kod Açma → 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 iletilebilir. 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 anlaşılabilirliği önemli ölçüde artırır.

Beden Dili: Sessiz Mesajlar

Postür, mimikler, göz teması, baş ve kaş hareketleri, eller... Bunların hepsi **niyet edilmese bile** güçlü mesajlar taşır. 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 anlamlar yükler; Türkiye gibi yüksek bağlamlı toplumlarda kişisel mesafe daha kısa olabilir.

Bağlam: İletişimin Görünmeyen Boyutu

Geniş bağlamlı kültürlerde (Türkiye, Japonya, Arap ülkeleri) "nasıl söylendiği" ve dolaylı işaretler kritiktir; sözcükler hikayenin sadece bir kısmıdır. **Dar bağlamlı kültürlerde** (Almanya, İsviçre, ABD) ise "ne söylendiği" 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

1

Görünüşte Dinleme

Fiziksel olarak orada görünüp, zihinsel olarak tamamen başka yerde olmak. Göz teması kurulur ama mesaj işlenmez.

2

Seçerek Dinleme

Yalnızca kendi ilgi alanına veya gündemine uyan kısımları duyma; geri kalanını filtreleme.

3

Saplanmış Dinleme

Her şeyi tek bir filtreden (örneğin kişisel geçmiş deneyim veya önyargı) yorumlama; yeni bilgiye kapalı olma.

4

Savunucu Dinleme

Karşı tarafı anlamaya çalışmak yerine karşı argüman kurmaya odaklanma; sürekli "evet ama..." modunda olma.

5

Tuzak Kurucu Dinleme

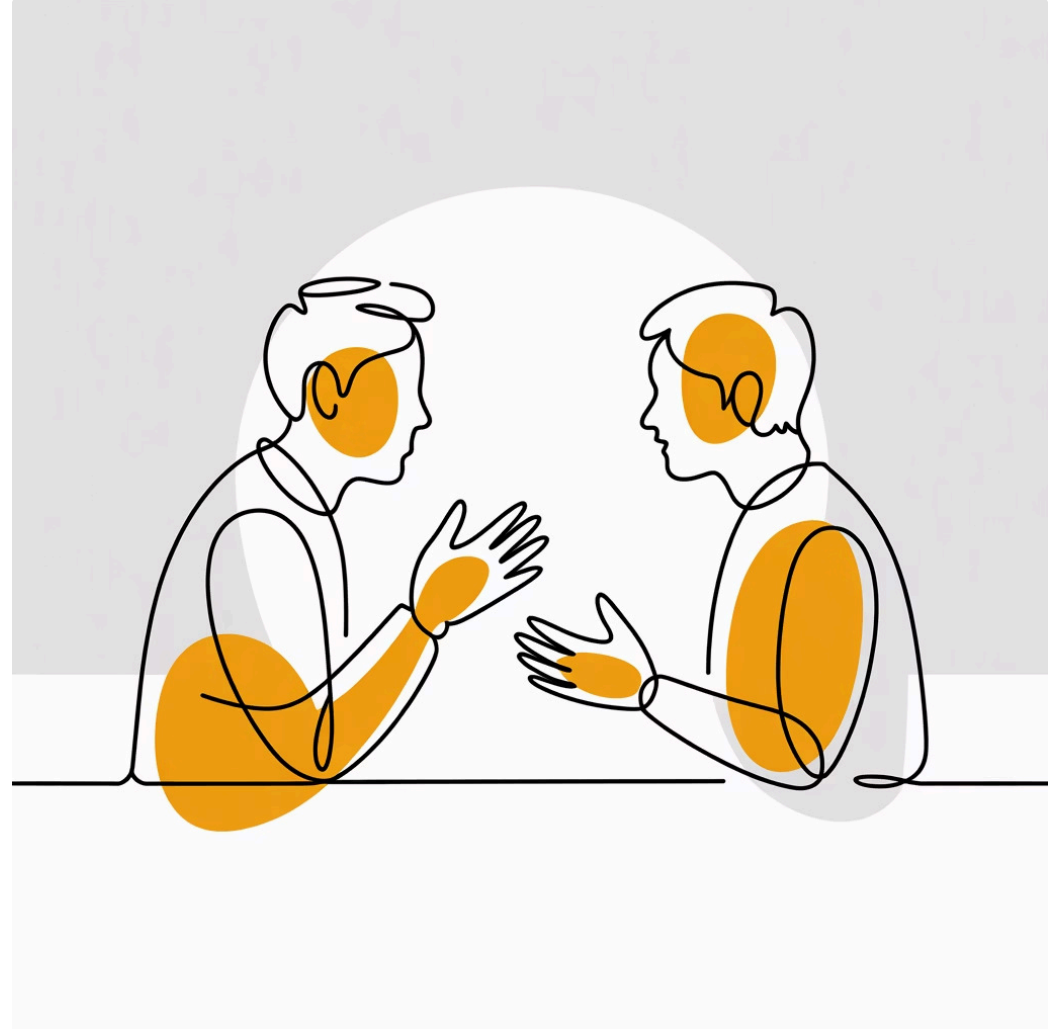
Konuşulanları sonradan karşı tarafın aleyhine kullanmak üzere malzeme toplamak; samimiyetten uzak bir yaklaşım.

Etkili ve Aktif Dinleme

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

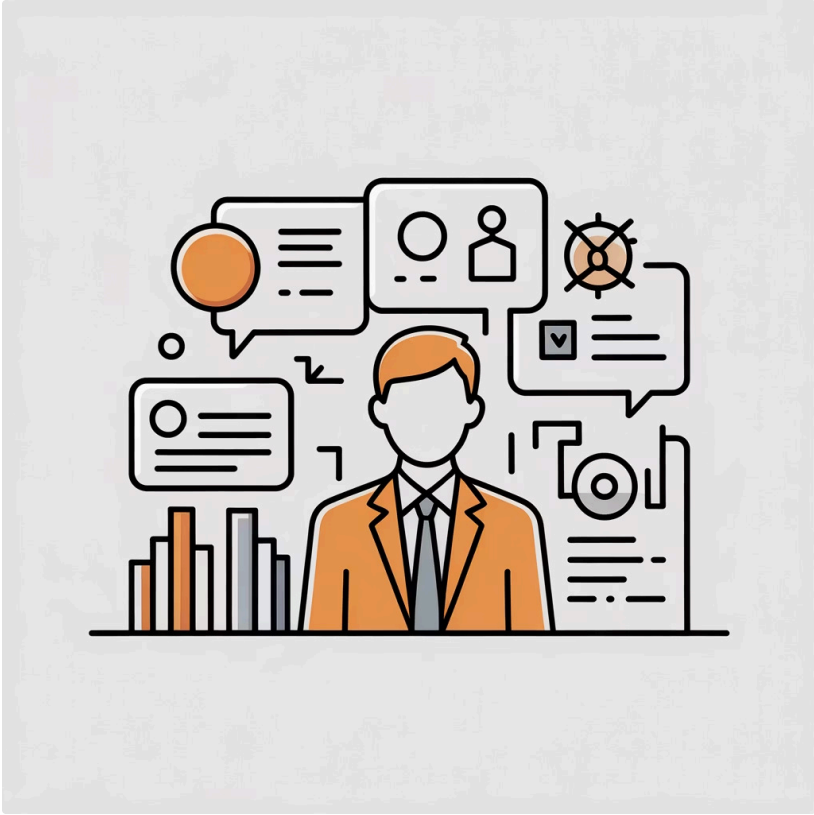
Temel İlkeler

- Tam odaklanma ve sabır:** Dikkat dağınıcılarını minimize edin, konuşmacıya 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 **gönderende** olduğunu vurgular. Kodlama sürecinde, hedefte oluşacak anlamı gözeterek hareket etmek gerekir.

Dolaysızlık ve Dolaylılık Dengesi



Dolaylı İletişim

Geniş bağlamli kültürlerde tercih edilir; nezaket ve hassasiyet gösterir



Bağlama Göre Seçim

Durum ve ilişkiyi değerlendirerek karar vermek



Doğrudan İletişim

Kritik konularda netlik gerekir; belirsizlik risk yaratır

Türkiye gibi geniş bağlamli 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 Yapıcı 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 paylaşıp, çözüme odaklanmayı kolaylaştırır

📌 **Önemli Hatırlatma:** Ben dili kullanmak, kişiyi değil davranış hedefler. Bu yaklaşım, eleştiriyi kabul edilebilir kılar ve ilişkiyi korur.

İletişim Engelleri

Etkili iletişimin 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 paranoyası. Bu korkular, açık iletişimi 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)

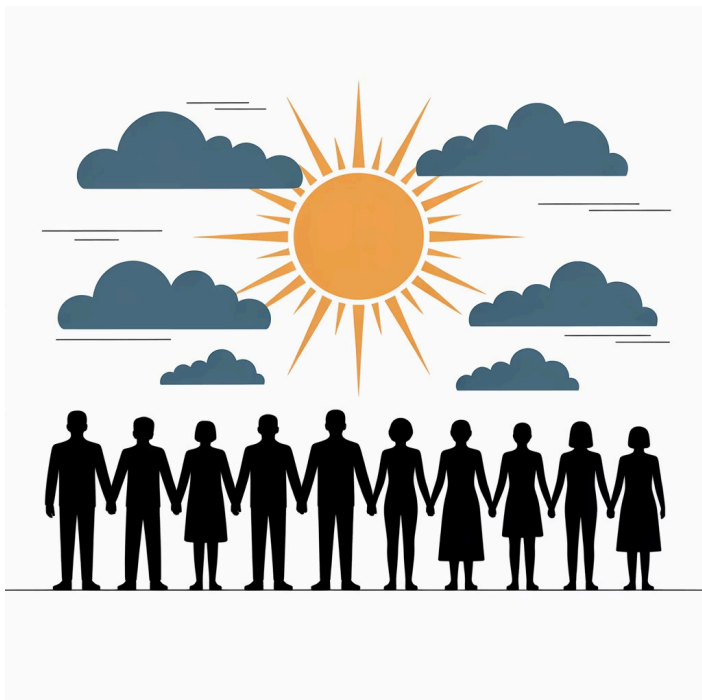
Her şeyi kendi perspektifinden görme, başkalarının farklı deneyim ve bakış açılarına sahip olabileceğini kabul etmeme. İletişimde tek yönlü trafiğe yol açar.



Alınganlık ve Zihinsel Geviş Getirme

Küçük olayları büyük hakaretler olarak algılama eğilimi. Olayı zihninde defalarca çiğneyip 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 duygu 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 "morali bozuk hissediyorum" gibi.

Duygu durumları **olumlu-olumsuz ekseninde** 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 baskılamak 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 varsaymaktır. 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 kısadır.

Hofstede'nin Kültürel Boyutları: Türkiye Perspektifi

Güç Mesafesi: YÜKSEK

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

Liderlik çıkarımı: Katılımcı yönetim için ekstra çaba gerekir

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, hemşehrlik ve arkadaşlık bağları işe de yansır. "Bizim grup" düşüncesi güçlüdür.

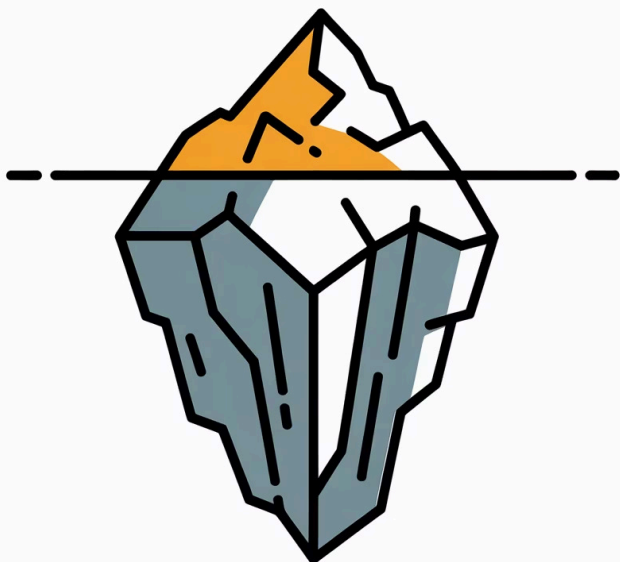
Liderlik çıkarımı: Takım dinamiklerini kullanın ama kayırmacılık riskini yönetin

Erillik ↔ Dişillik Dengesi

Değer öncelikleri: Yarışmacılık-eşitlikçilik eksen; toplumsal rollerin ve beklentilerin 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
- Dış çevre:** Sektör normları, yasal düzenlemeler, rekabet

Kültürü Okuma İpuçları

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

Hızlı Tekrar: 20 Temel Nokta

- İletişim hedefi: **anlamak + anlaşılma**
- Modelde **kodlama–kanal–kod açma–geri besleme–gürültü** halkalarını hatırla
- **Kanalı** konu/kişi/bağlama göre seç; zengin/yalın kanal ayrımı
- **Dil ötesi** (vurgu, ton, sıralama) anlaşılrlığı 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 davranışı 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** ayrımını ayırt et; mod bulaşır ve çıktıları etkiler
- **Duygusal Olaylar Teorisi**: günlük olaylar → duygular → iş çıktıları
- **Güç mesafesi yüksek** ortamlarda geri bildirim ve inisiyatif 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.