

LİDERLİĞİN ESASI

- Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.
- Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir.
- Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturmaktadır.
- Bir kişi nasıl başkalarını etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap arama peşindedir.

Yeni liderlik tanımlamaları

- Liderlik artık teknik ve rasyonel bir faaliyet olarak algılanmak yerine insanların yönetimi ve birliktelik duygusunun geliştirilmesi üzerine odaklanan; duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, etiğe, takım ruhu ve birlikteliğe önem veren bir faaliyetler dizisi olarak algılanmaktadır.

Özellikler Teorisi(Traits Approach)

- Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu teori 'önder' değişkenini esas almaktadır.
- Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.
- Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.

DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

- a) Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları
- b) University of Michigan liderlik çalışmaları
- c) Blake ve Mouton'un yönetim tarzı Matriksi(Managerial Grid) modeli
- d) McGregor'un X ve Y teorileri
- e) Likert'in sistem 4 modeli

PERFORMANS

İYİ

KÖTÜ

UYGUN

ORTA

UYGUN DEĞİL

İşe Yönelik
Kişiye Yönelik

Şekil 10.2

Fiedler'in
Liderlik Modeli

Kaynak: F. E. Fiedler,
M. M. Chemers and
L. Mahar, Improving
Leadership
Effectiveness: The
Match Concept,
New York, John
Wiley, 1977.

Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-üye ilişkileri	iyi	iyi	iyi	iyi	kötü	kötü	kötü	kötü
Görevin niteliği	yüksek	yüksek	düşük	düşük	yüksek	yüksek	düşük	düşük
Pozisyon gücü	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf	kuvvetli	zayıf

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Otoriter Liderlik Tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok iken	Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı Liderlik Tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

Liderlikte Durumsallık (koşul bağımlılık) Teorisi

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir.

Lider, çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.

- a) Fred Fiedler'in Etkin liderlik modeli
- b) Amaç-yol teorisi (Path-goal theory of leadership)

Fiedler Liderlik Modeli

- En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır.'
-en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir....
- "en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.....'

b) Dönüşümcü Liderlik

- Dönüşümcü liderlik anlayışına göre;
- lider **izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren** kişidir.
- Dönüşümcü lider organizasyonları, **değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek** üstün performansa ulaştıran kişidir.
- Bu da liderin **vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi** ile mümkündür.
- Lider **örgütsel yaşamı 'anlamli'** hale getirir, çalışanların heyecanını körükler.

Transaksiyonel liderler 3 farklı yönetim tarzı benimserler.

• 1-Koşullu Ödüllendirme:

Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde alacakları ödüller konusunda bilgilendirirler. O nedenle liderler astlarını gözlemlerler. Geribildirim verip, başarılarını takdir ederler. Olumsuz yönü; liderler pazarladıklarından fazlasını alamazlar.

• 2-İstisnalarla Yönetim:

İşin başında standartlar belirlenir ve geri çekilir. İşler kötüye gidiince müdahale başlar. Olumsuz yönü; hatalara odaklanıp yalnız hatalar dile getirildiği için astlar üzerinde stres oluşur.

• 3-Tam Serbestlik Yönetimi:

Yönlendirme bilgilendirme yoktur. Performans gözlemlene, sonuçlara odaklanma yoktur. Bu, olumsuz gibi dursa da, kendi kendisini yönetebilen performans hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini takip edebilen çalışanlar birebir yönetim tarzından çok tam serbestliğe bırakıldığında yüksek verim gösterirler.

a) Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Çalışma askerler ve endüstri işletmeleri üzerine yürütülmüştür.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnsiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir.

Liderlik Değişkeni

Sistem 1 Sömürücü Otoriter Liderlik

Sistem 2 Yardımsız Otoriter Liderlik

Sistem 3 Danışman Liderlik

Sistem 4 Katılımcı Grup Liderliği

Astlara olan güven

Astlara
güvenmez.

Hizmetçi-
efendisi
arasındakine
benzer
bir güven
anlayışı
vardır.

Kısmen
güvenir,
fakat kararlarla
ilgili
kontrole sahip
olmak ister.

Bütün konularda
tam
olarak güvenir.

Astların algıladığı serbesti

Astlar kendilerini
serbest
hissetmezler.

Astlar
kendilerini
fazla serbest
hissetmezler.

Astlar
kendilerini
oldukça serbest
hissederler.

Astlar kendilerini
tamamen serbest
hisseder.

Üstün astlarla olan ilişkisi

Astların fikri
nadiren
alınır.

Bazen astların
fikri
sorulur.

Genel olarak
astların
fikrini alır ve
onların
fikirlerini
kullanmaya
çalışır.

Daima astların
fikrini alır
ve onların
fikirlerini
kullanır.

Liderlikte Durumsallık (koşul bağımlılık) Teorisi

- Her devir kendi liderini yaratır. Her dönemin liderinin farklı özellikleri vardır.
- Durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teoridir.
- Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.
- Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmasına rağmen liderlik olayının açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır.

- Yönlendirici (otoriter) lider: astlardan ne beklendiğini açıklar , görevi nasıl yapılacağına ilişkin rehberlik yapar, başarı standartlarını belirler.
- Destekleyici lider: arkadaşça çalışma iklimi oluşturur, astların gereksinimleri ve durumları üzerinde durur.
- Başarı yönelimli lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için, grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler.
- Katılımcı lider ise, astlara danışan, karar vermeden önce onların fikirlerini öğrenen ve alan bir lider tipidir.

B. Transformasyonel Lider

- Transformasyoneller (Dönüştürücü) mevcut sistem veya metodların dışına çıkılmasını isteyen bunu teşvik eden "o gerçek bir lider" denecek liderlerdir.
- Transformasyonel liderler transaksiyonel lider özelliklerinin yanı sıra **gelecek odaklı** bir tarza da sahiptirler. Grubun ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirirler. "Gruba yeni bir form verebilirler".
- Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir.

a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

- Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:
 - -Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (leader-member relations),
 - -Başarılabak işin niteliği (task structure)
 - -Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power)

Kuram liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır.

Liderlerin hangi
açılardan farklı
izleyicilerden farklı
olduğunu
açıklayabilmek için
yüzlerce araştırma
yapılmış ve örnek
olarak verilen şu
özellikler üzerinde
durulmuştur.

- Güzel konuşma yeteneği
- Dürüstlük
- Boy
- Zeka
- Samimiyet
- Cinsiyet
- Bilgi
- Doğruluk
- Kişiler arasındaki ilişki
- Açık sözlülük
- Yakışıklılık
- İletişim kurma yeteneği
- Kendine güven
- Başkalılarına güven duyma
- İnsiyatif sahibi olma
- Hissel olgunluk
- Kararlılık
- İş başarma
-

4 temel tarzları vardır.

- **Bireysel İlgisi:** Astlarıyla birebir ilişki kuran, kişisel gelişime ve ihtiyaçlara önem veren, empati yeteneği gelişmiş liderlerdir.
- **Entelektüel Uyarım:** Astların gelenekçilikten çıkartılıp, yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Her durumda "daha iyisini nasıl yapabilirim" sorusunu sorgularlar. Kendi fikirlerine olduğu gibi katılan astları sevmeyenler, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını isterler.
- **İlham Verme:** Astlar şirketin geleceğine yönelik hedefleri hakkında bilgilendirilir. Hedeflere ulaşmak için, çalışanların kapasitelerinin üstüne çıkmasına yardım edilir. Yani şirketin strateji ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları uyumlaştırılır.
- **İdealleştirerek Etkileyen:** Şirket vizyon, misyon ve hedefleri sembolize edilir, tam bağlılıkla çalışma sağlanır. Astlar arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkiler kurulur.

- Liderlik = f (Lider özellikleri, İzleyiciler, Koşullar)

LİDERLİK TEORİLERİ

- 1-Özellikler yaklaşımı
- 2-Davranışsalcı yaklaşım
- 3-Durumsal yaklaşımlar

e) Likert 'in sistem 4 modeli

- Likert, çeşitli endüstri ve ticari örgütlerde verimlilik, işe devamsızlık, personel devri, çıktı kalitesi gibi göstergeler üzerinde veriler toplayarak, işgören merkezli, sistem 4 liderlik biçiminin daha etkili olduğu saptanmıştır.
- Rensis Likert'in sistem 4 modeline göre her grup belirli varsayım ve davranışları içerir:

b) Amaç-Yol Teorisi (Path-Goal Theory of Leadership)

- Teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır.
- Liderin en önemli işi ,
- Örgütsel amaçları belirleme ve hangi davranışların ödüllendirileceğini astlara bildirme
- Arzulanan davranışları sergileme konusunda astları destekleme ve yönlendirme, yol gösterme

d) McGregor'un X ve Y teorisi

- Yöneticinin davranışları onun astlarına ilişkin varsayımına bağlıdır.
- Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken;
- Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir.

Hangi liderlik tipinin uygun olduğu

- İzleyicilerin kişisel özellikleri (locus of control)
- İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

- Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleneceğine inananlar (**internals**), **katılımcı bir liderlik tarzından**; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar (**externals**) **ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır.**
- Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı (coaching) daha az benimseyeceklerdir.

• Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

- -Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır, işgörenlerin şikayetleri en düşük, iş tatmininin en yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.
- -Liderin insiyatifi(işi) esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

**DÖNÜŞÜMCÜ
(TRANSFORMATIONAL) VE
KARİZMATİK LİDERLİK
YAKLAŞIMI**

b)University of Michagan liderlik çalışmaları

- Çalışmalarda verimlilik ,iş tatmini, personel devir hızı ,şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır
- Ohio State çalışmalarında olduğu gibi ,iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.
- -kişiye yönelik davranış(employee-centered style)
- -işe yönelik davranış (job-centered style)
- Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.

a) Karizmatik Liderlik

- Karizma, bilindiği üzere ifade, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir.
- Karizmatik lider, sahip olduğu karizma oluşturan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.

Blake ve Mouton'un yönetim tarzı Matreksi (managerial Grid) modeli

1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler

9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaradma

5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatmin ederek bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme

1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak

9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma

Düşük

1

2

3

4

5

6

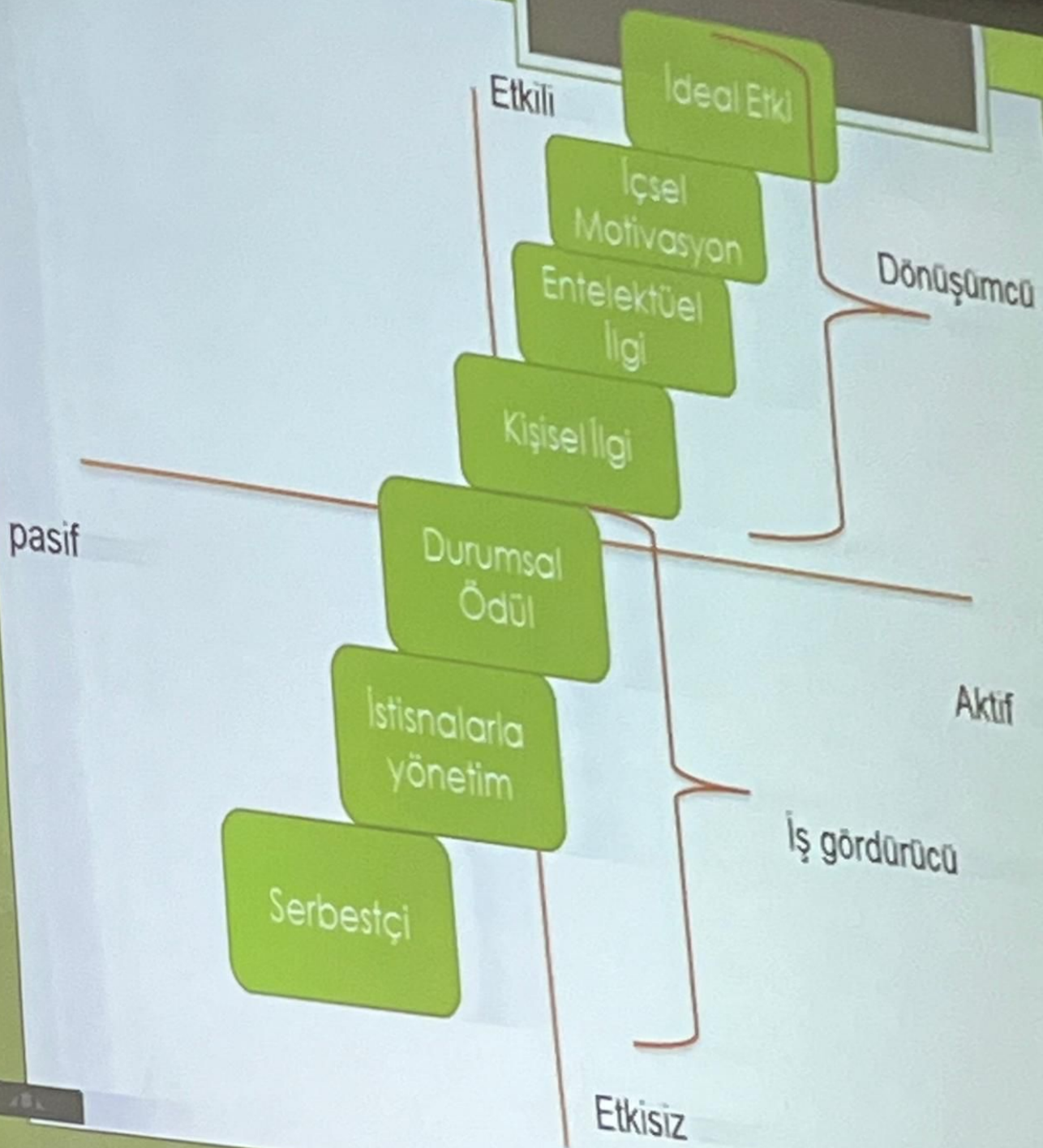
7

8

9

Üretime Dönüklük

Yüksek



YÖNETİMDE OTORİTE, GÜÇ VE ETKİLEME

Yönetim (yöneticilik) başkaları vasıtasıyla iş yapabilmektir.

Yönetim sürecinin en önemli konuları

- otorite (yetki),
- güç (power),
- etkileme,
- ikna etme,
- itaat,
- manipülasyon ve pazarlık etme konularıdır.

- Yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır.
- Yönetici bunu yapamıyorsa, yani iş yaptıramıyorsa yöneticiliğinden bahsetmek güç olacaktır.
- Yöneticiler için "Karşılıklı bağlılık" söz konusudur.

- Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır.
- Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiğı için verilmiştir.
- Hak o mevkiye bağılıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formol otoritedir.
- Otorite bireyin örgütte işgal ettiğı pozisyona bağılı olarak , kişiye tanınan güçlerin toplamıdır.

- Otorite kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme hakkıdır.
- Bu hak o kişiye o mevkiyi işgal ettiği için verilmiştir.
- Hak o mevkiye bağlıdır. O mevkiyi kim işgal ederse bu hakkı o kullanacaktır. Bu anlamda otorite formol otoritedir.
- Otorite bireyin örgütte işgal ettiği pozisyona bağlı olarak , kişiye tanınan güçlerin toplamıdır.
- Yönetici için önemli olan, otorite ile donatılmış olmak kadar bunu kullanabilmektir.

- C. Barnard'ın "Kabul Teorisi"

Bir kimsenin otoriteye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir.

- Otoriteyi Kullanabilmek ise kişileri etkilemekle mümkündür.

- Etkileme olayında ise, yöneticinin sahip olduğu otorite kadar, belki ondan daha da fazla olarak, güç önemli bir rol oynayacaktır.

Güç (power) nedir?

- Güç, başkalarını etkileyebilme, kontrol edebilme yeteneği yada potansiyelidir.
- Bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.
- Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder.
- Güç ile otorite örgütlerde aynı anlama gelmeye bilir.
- Organizasyon şemasının gösterdiği ilişkiler ile fiili ilişkiler birbirinden tamamen farklı olabilmekte veya otoriteye sahip görünenler ile güç sahipleri farklı olabilmektedir.

■ **Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.**

Bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder.

■ Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için;

- Güç alanı (domain of power) kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler.
- Güç konusu (scope of power) ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.
- Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar.



GÜÇ KAYNAKLARI

■ French ve Raven Sınıflaması:

- **Zorlayıcı güç (coerceive power):** Korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır.
- **Yasal güç (legitimate power):** İzleyicilerin (çalışanların), önderin veya yöneticinin davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu güç kaynağıdır.
- **Ödüllendirme Gücü (reward power):** Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin güç kaynağı olarak kullanılmasıdır.

- **Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (referent power):** Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.
- **Uzmanlık Gücü (expertise power):** Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir.

Yöneticilerin, güç ile ilgili olarak kendilerine soracakları sorular:

- Sahip olduğum güç kaynağı nelerdir?
- Sahip olabileceğim başka kaynaklar var mıdır?
- Varsa, bu kaynakları nasıl elde edebilirim?
- Sahip olduğum kaynaklar kimleri ilgilendirir?
- Beni, sahip olduğum kaynakları kullanmaktan alıkoyacak unsurlar nelerdir?

. ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELELERİ ve POLİTİKA

- Her organizasyon politik bir yapıdır.
- Organizasyon adı verilen yapı içinde kişiler (örgüt üyeleri) çeşitli yol ve metotlarla birbirlerini etkilemek ve belirli yönde davranışa sevk etmek çabası içindedirler.
- İşte örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları örgüt içi politikayı (organizational politics) oluşturur.

- Örgüt içi politika,

bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlemesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.

Örgüt içi Politikalar Neden Meydana Gelir?

- Otorite dağılımı, bölümler arası koordinasyon gibi konuların net ve açık olmaması
- Açık ve Net tanımlanmamış ilke ve düzenlemeler (işten çıkarma, disiplin suçları)
- Yüksek belirsizlik (örgüt içi/dışı)
- Üst seviyelerde daha fazla görünür.

Güç artırma ve koruma yolları ile ilgili olarak Robert Miles'in listesi:

- Yöneticilerin güçlerini daha fazla artırmak ve örgüt içi politikada daha başarılı olabilmek için çok çeşitli yollara başvurmaktadırlar.
- Bürokratik oyunculığa dalmak, (güçlü kimseler ile birlikte olmak)
- Kendi faaliyetlerini organizasyon için kaçınılmaz yapmak,
- İstekli ve hırslı astları arasında rekabet yaratmak,
- Belirsizlikler yaratmak,

- ❑ Başkalarına, belirli konularda ısrar ettikleri takdirde, kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu belirtmek,
- ❑ Kendi görüşlerini kuvvetlendirmek için araştırma sonuçlarından yararlanmak, kulis yapmak
- ❑ Belirli bilgiye, kişiye veya aletlere ulaşımı sınırlamak,

- Kaynakları kontrol etmek (finansal, maddi vs.),
- Muhtemel muhalefeti nötralize etmek ve bunun için örgüt içinde değişiklikler yapmak,
- Yıpratılması güç bir kişilik oluşturmaya çalışmak,
- Organizasyonda yetiştirici şakirt (yetiştirilen/usta/çırak) ilişkileri geliştirmek,

- Kıskançlık, düşmanlık, korku, çekişme, çekememe, sabote etme, körü körüne koruma, benim adamım-senin adamın vb. durumlar organizasyonlardaki güç mücadelelerinin en çok rastlananlarıdır.

DuBrin'e göre yöneticilerin güçlerini artırmak üzere kullandıkları başlıca yollar şunlardır:

Daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri (koalisyonlar) kurmak.

Benimse ve parçala.

Parçala (böl) ve yönet.

Gizli ve önemli bilginin manipülasyonu.

Çabuk ve önemli bir sonuç göstermek.

Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek.

■ **N. Martin ve J. Simms'e göre pek çok yönetici aşağıdaki güç taktiklerini kullanmaktadır:**

Önerileri dinlemek, fakat dikkatli bir şekilde değerlemek.

- Organizasyonun üst ve alt kademelerindekilerle koalisyonlar (birlik, grup) oluşturmak.
- Manevra yeteneğini korumak, dolayısıyla, herhangi bir konuya kendini tam olarak yöneltilmemek.
- Haberleşmeyi kontrol etmek.
- Tavizci davranmak.
- Olumsuz zamanlama (negative timing) yapmak.
- Kendine güvenini göstermek.
- Daima bir amir olarak davranmak.

Çalışan düzeyinde politik davranışlara tepki gösterme;

- İş tatmininde düşüş
 - Kaygı ve stresin artması
 - İşten ayrılma oranının artması
 - Performans düşüklüğü
 - Savunmacı davranışlar
- eylemden kaçınma(bilmiyormuş gibi yapma, zamana yayma, başkalarını suçlama,günah keçisi bulma)

ÖRGÜTLERDE GRUP KAVRAMI

Grup tanımı ve Grupların Sınıflandırılması

Grup

İki yada daha fazla insanın belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak maksadıyla oluşturdukları, kendi aralarında ve çevre ile etkileşim içindeki insan topluluğu

Formal Gruplar

Örgüt yapısı içinde tanımlanan belirli amaçları yerine getirmek üzere kurulan çalışma grupları

Informal Gruplar

Örgüt tarafından resmi olarak oluşturulmayan sosyal etkileşimler yada benzerliklere dayalı olarak oluşan sosyal tatmin sağlayan gruplar

Grup Tanımlamaları ve Sınıflandırılması

Komuta Grupları

Örgüt şemasında belirtildiği gibi direkt olarak yönetime rapor veren ve bağlı olan gruplar.

İlgi Grupları

Üyelerinin ortak merakları olan ve belirli bir amaç için bir araya gelen gruplar (Green peace)

Görev Grupları

Belirli bir işi yada görevi yerine getirmek üzere kurulmuş gruplar.

Arkadaş Grupları

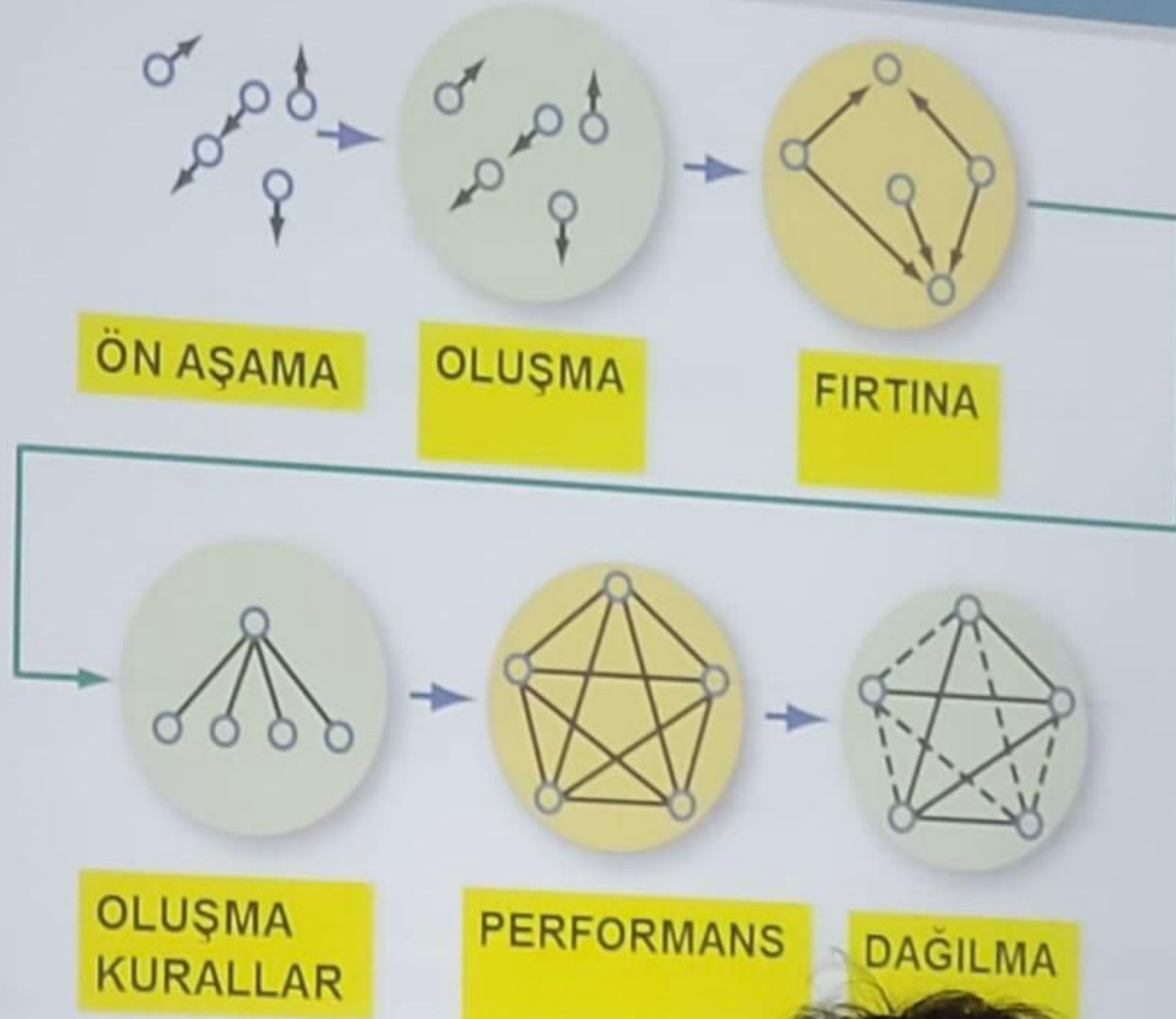
Üyelerin ortak özellikleri nedeniyle bir arada oldukları gruplar.

Bireyler neden gruplara üyelik ederler

- Güvenlik
- Statü(sosyal saygınlık)
- Kendini gerçekleştirme
- Sosyal İlişki
- Güç
- Amaçlara ulaşmak



Grup Oluşumu Süreci



Grup Oluşturma Sureci

Oluşturma Aşaması daha çok belirsizlik ile tanımlana bilinecek bir dönem

Fırtına Aşaması Grup i karmaşa/çatışma dönemi

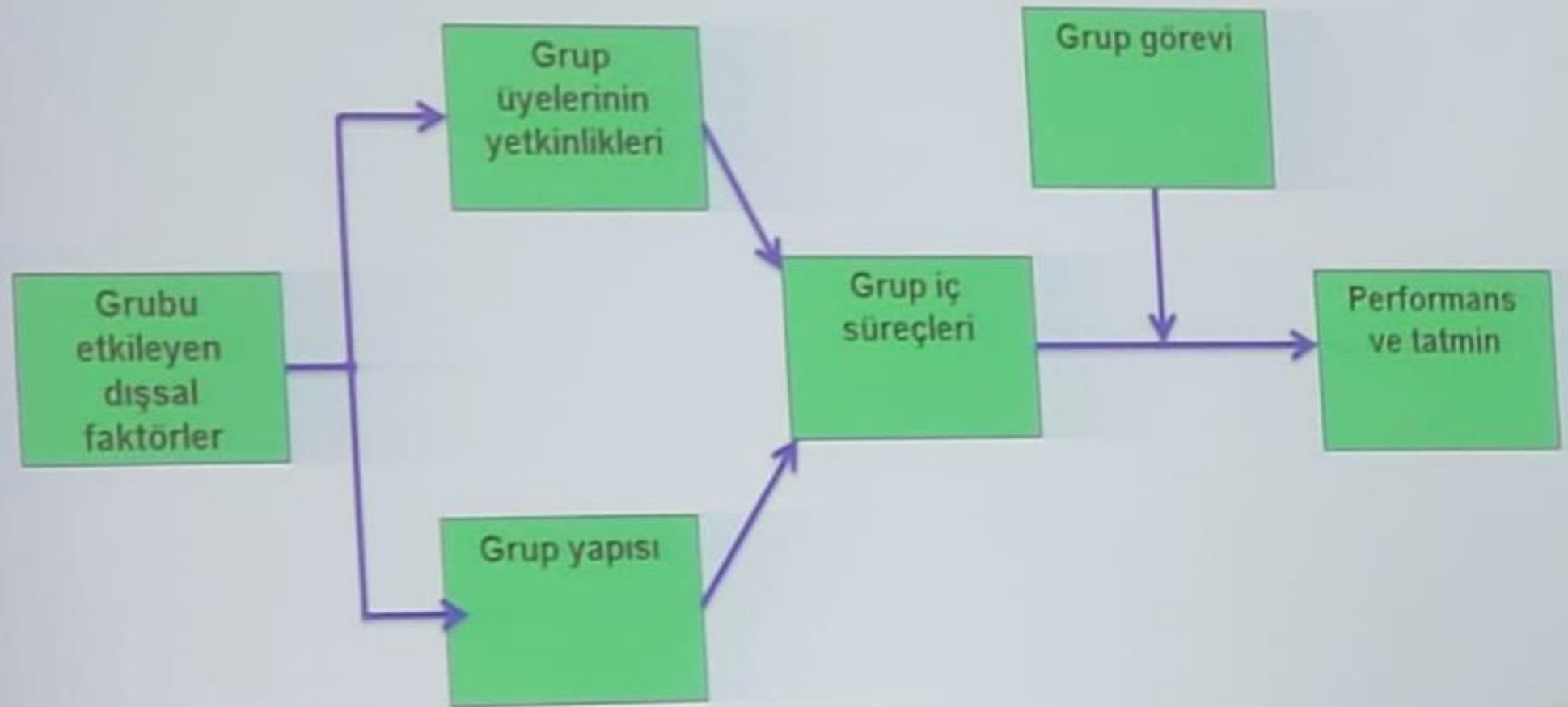
Kurallar Aşaması Grup i yakın ilişkilerin ve grup birliğinin olduğu dönem

Performans Aşaması

Grubun en verimli ve fonksiyonel olduğu dönem.



Grup Davranış Modeli



Görev Grupları ve Özellikleri

Grup ve grup içi davranışları şekillendiren ve ayrıca grubun performansını belirleyen bazı özellikler vardır;

- 1-Roller**
- 2-Normlar**
- 3-Statü**
- 4-Büyüklük**
- 5-Dayanışma**

Grup Özellikleri-2-Normlar

Grubun Uyum

Bireyin davranışlarını grubun normlarına uygun olarak ayarlaması

Referans Grup

Bireylerin normlarına uyum sağladıkları, dahil oldukları yada olmak istedikleri önemli gruplar



Grup Özellikleri-2-Normlar

Aykırı İşyeri Davranışı

Örgüt üyelerinin, grup(örgüt) normlarını içten bozan, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuran anti-sosyal davranışları

Hakaret

Kabalık

İhmalkarlık

Bazı durumlarda aykırı işyeri davranışı grup normu olabilir.



İş yerinde Aykırı Davranış Türleri

Kategori

Örnek

Üretim

İşten erken ayrılmak
Kasıtlı olarak ağır çalışmak
Kaynakları israf etmek

Mülkiyet

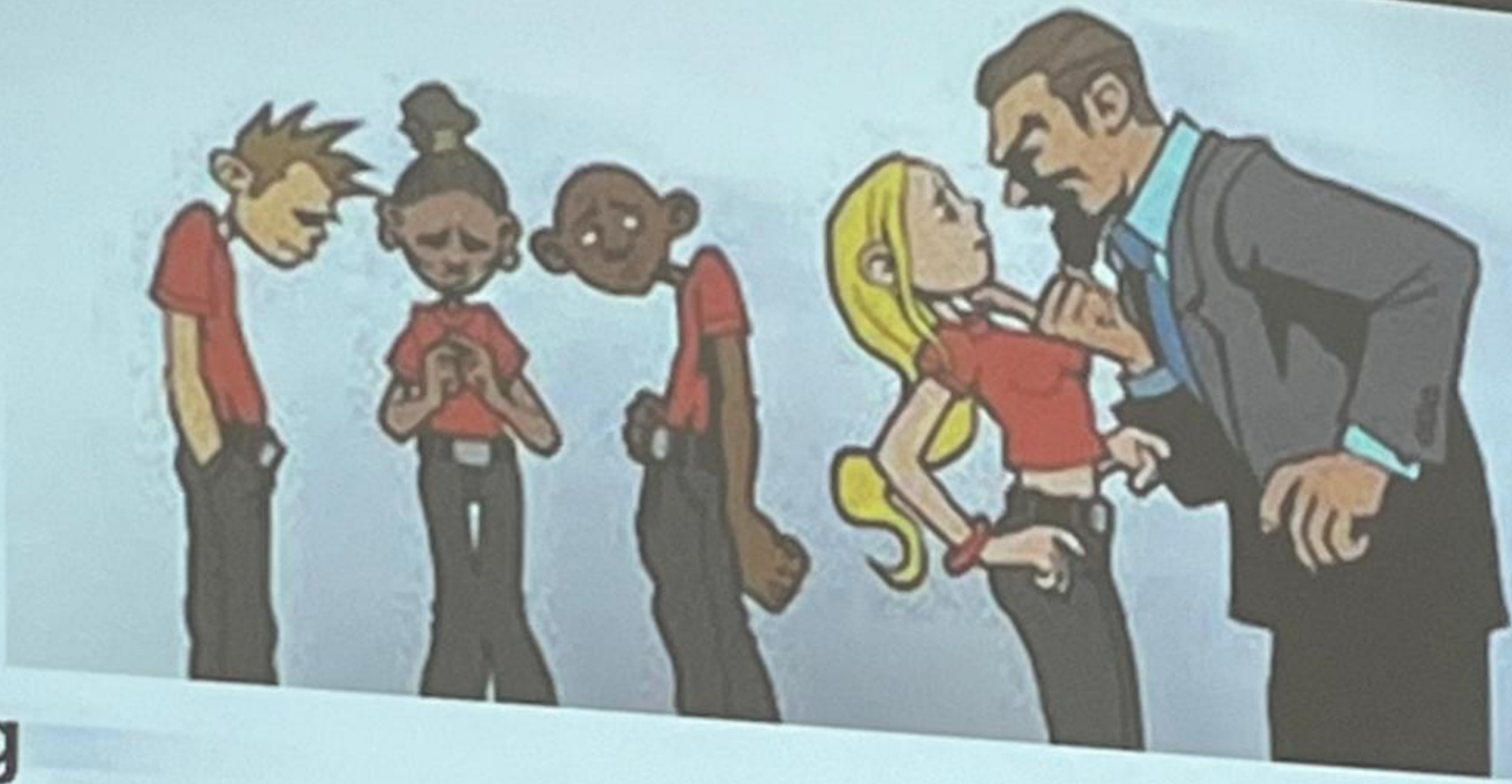
Sabotaj
Çalışılan saatler hakkında yalan söylemek
Örgütten çalışmak

Politik

Kişi kayırmak
Dedikodu yapmak
Diğerlerini suçlamak(meslektaş)

Kişisel İhlaller

Cinsel Taciz
Sözlü saldırı
Meslektaşlarından çalmak

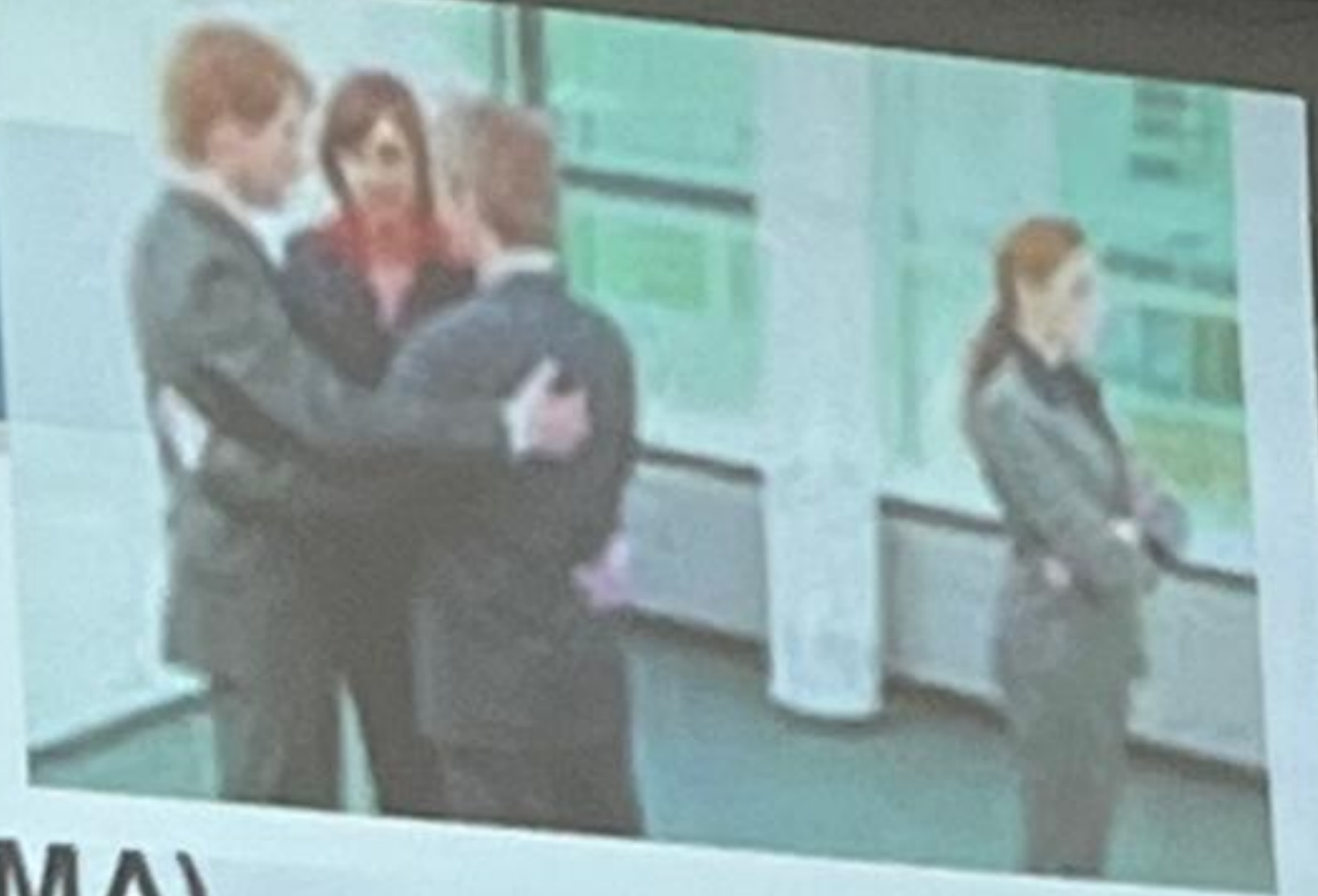


Mobbing

“bireylere; işyerindeki üstleri, eşit düzeyde çalışanlar ya da astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışlar”

Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.

ÖRNEK OLARAK;



- Bireyi gruptan hariç tutma (DIŞLAMA),
- Aşağılama, alay etme
- Dedikodu yapma,
- Kurbanı karşı meslektaşlarını kışkırtma,
- Etrafa yalan bilgi yayma, (İFTİRA)
- Tehdit ve şiddet,
- Sözel taciz şeklinde mobbing yapılabilir.

Ne mobbingdir ne değildir?

- 1) Kasıt
- 2) Kötü niyetli veya düşmanca tavırlar
- 3) Sistematik
- 4) Güç Eşitsizliği
- 5) Tekrar eden ve sürekli baskı, tehdit
- 6) Gizli veya açık
- 7) Amaç, kurbanın işyerinden, işten uzaklaşması veya pasifize olmasıdır.

Yargıtay'ın aynen onadığı Ankara 8. İş Mahkemesi'nin kararına göre;

- "... işyerinde amirlerinin uzaktan, **yüksek sesle** **bağırarak**, iş yapmasını söylemelerine, telefonla konuşurken konuşmasına aldırılmadan emir ve görev vermelerine, yüksek sesle bağırılarak '**sen bu işi beceremiyorsun**' gibi sözlü saldırılara, hakaretlere maruz kalmıştır. Kişilik hakları çiğnenmiş, çalışma arkadaşları arasında **küçük düşürülmüştür**. Bu davranışlar mahkememizce işçiye yıldırmaya, psikolojik baskı uygulayıp genellikle de işten ayrılmasını sağlamaya yönelik davranışlar olarak değerlendirilmiştir. Yine tanık beyanıyla doğrulanan, davacının mesai sonrasında **ağlama krizine girmesi**, psikolojik **tedavi görmesi rapor alması** da bu kanaati kuvvetlendirmektedir.

Grup Özellikleri-3- Statü

Statü

Gruplara yada grup üyelerine diğerleri tarafından sosyal olarak tanımlanan pozisyon yada kademe

Grup içindeki bireylerin göreceli diğerlerine göre statüsü

Ör: doktorlar(yüksek statü) aynı grupta oldukları sigorta şirketi çalışanlarının görev ve talimatlarına uymamaktadırlar.

Kişinin diğerleri üzerinde uyguladığı güç

Kişinin grup amaçlarına katkısı

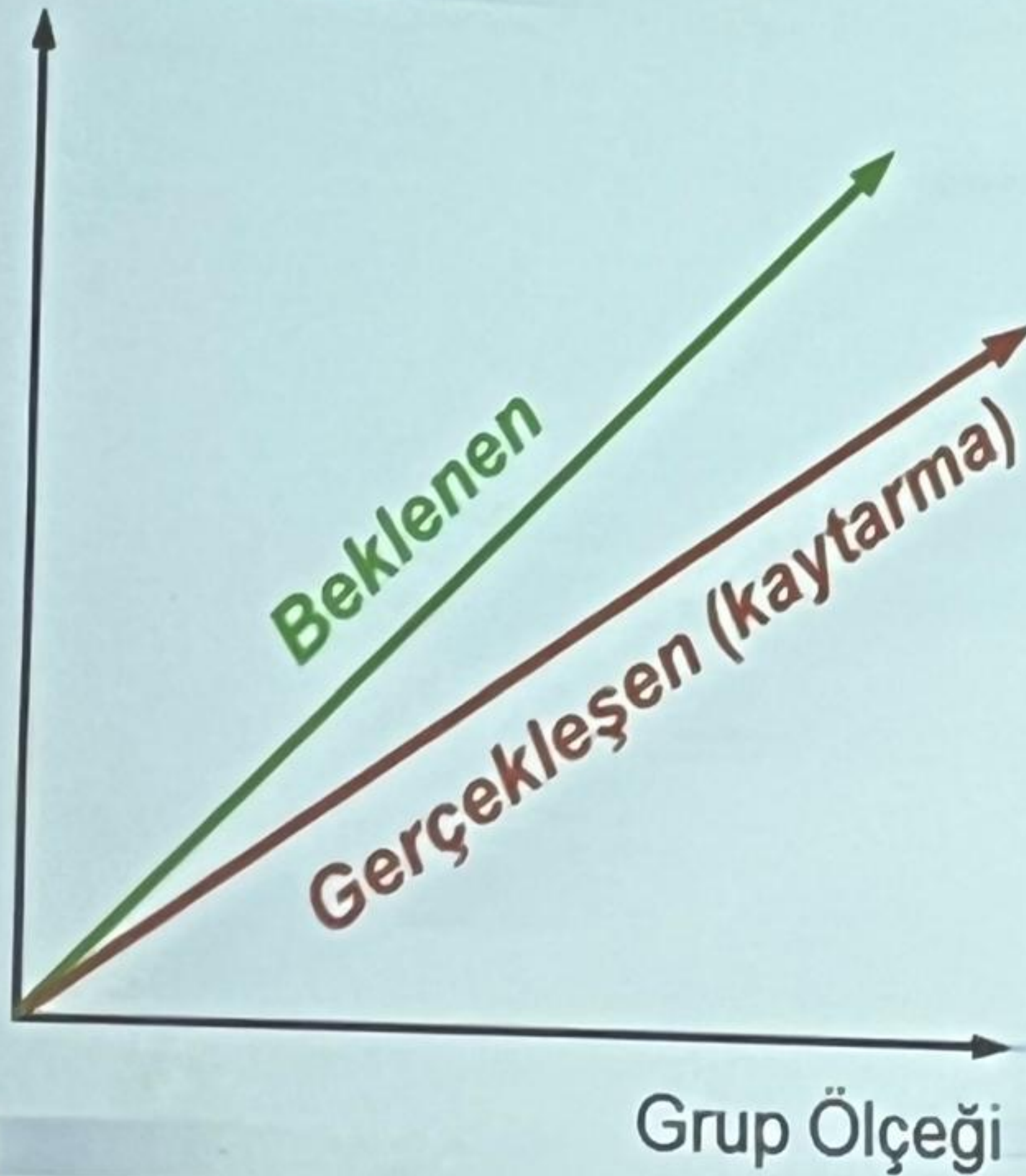
Bireyin kişilik özellikleri

Grup Özellikleri-4- Grup Ölçeği

Sosyal Kaytarma

Bireyin grup içinde normalde yalnızken gösterdiği performanstan daha az çaba harcaması

Performans



- Tek sayılı gruplar diğerlerine göre daha iyidir.
- 7-9 kişiden oluşan gruplar küçük ve büyük gruplara göre daha performanslıdır.

Grup Özellikleri-5-Grup Kompozisyonu

Grup Demografisi

Grup üyeleri arasında benzer olan yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim seviyesi, örgütsel kıdem gibi özellikler Bu özellikler gruptan ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

Koord

Ortak özelliği olan bir grup insan.



Grup Özellikleri-6-Grup Dayanışması

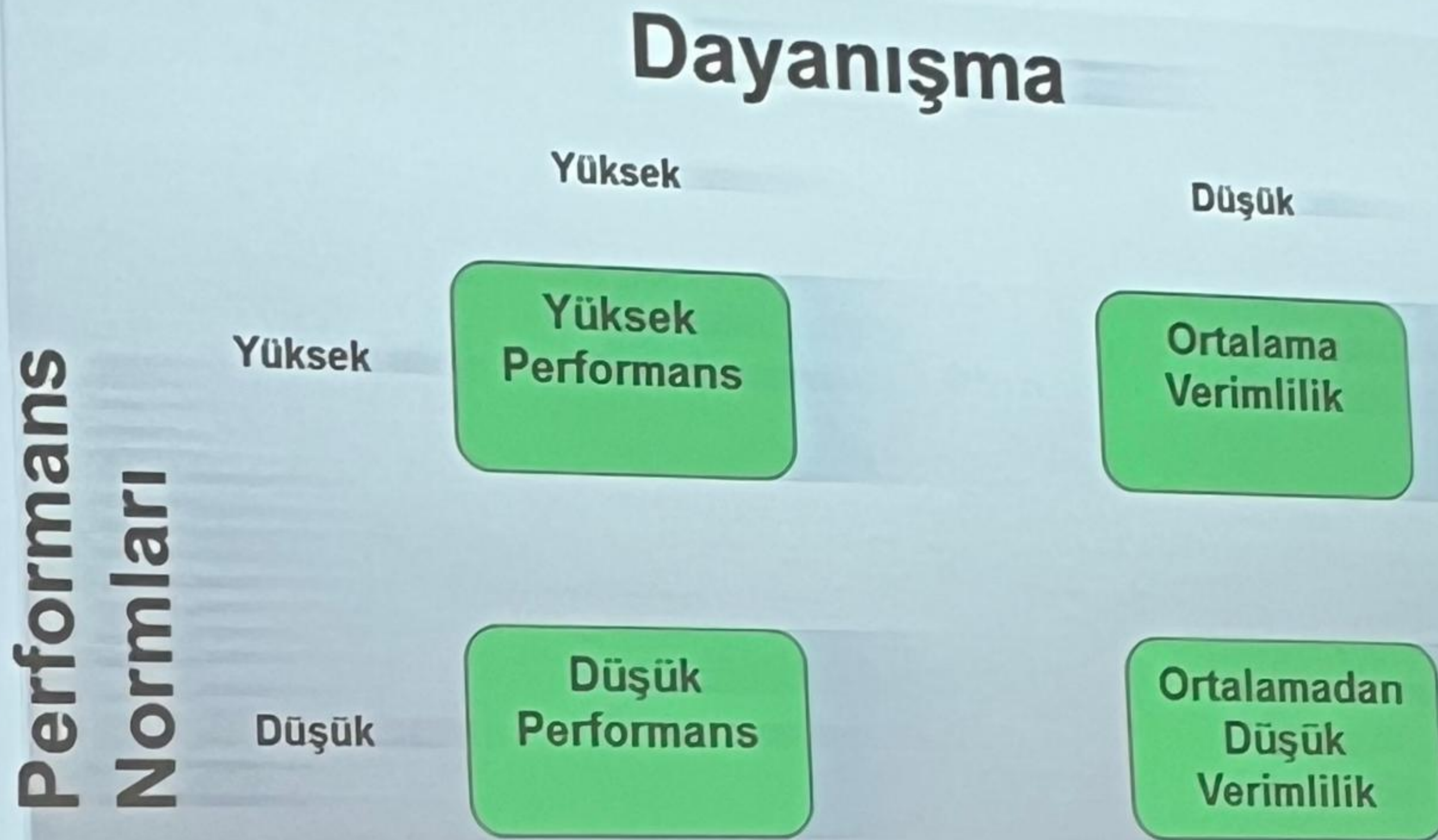
Dayanışma

Grup üyelerinin birbirlerine bağlılanma ve grup üyeliğini devam ettirme konusunda motivasyon yaratma dereceleri

Grup dayanışmasını artırmak için:

1. Grup ölçeğinin küçük olması.
2. Grup amaçları konusunda fikir birliğinin sağlanması.
3. Grup üyelerinin birlikte geçirdikleri zaman diliminin uzatılması.
4. Gruba katılımı zorlaştırmak ve grup statüsünü artırmak.
5. Diğer gruplarla rekabete girmek.
6. Bireylere değil grup başarısına ödül vermek.
7. Grubu fiziksel olarak diğerlerinden izole etmek

Grup Dayanışması, Performans, Normlar ve Üretkenlik Arasındaki İlişki



Grup karar verme

➤ Güçlü Yönler

- Daha kapsamlı(bütüncül) bilgi
- Farklı bakış açılarına sahip olma
- Yüksek kalitede kararlar (daha doğru)
- Çözümlerin kabulünün yüksek olmasını sağlamak

➤ Zayıflıklar

- Karar alma sürecinin uzunluğu (yavaş)
- Normlara bağlı kalma baskısı
- Bir yada birkaç kişinin hakimiyetinde olmak
- Belirsiz sorumluluk
Sorumluluk konusunda muhlaklık

Grup Düşüncesi

Gurup düşüncesi

Grubun düşüncesinin yada oybirliğinin, diğer gerçekçi alternatiflerden baskın olduğu durum, olgu.

Grup değiştirmek –groupshift

Grup içindeki bireylerin grup kararlarından vazgeçip bireysel kararlara yönelmesine ilişkin karar değişim riski. Tutucu olma yada yüksek risk alma

Grup düşüncesi özellikleri

- Grup üyeleri kendi görüşleri dışındaki her türlü varsayımı, rasyonelleştirilmiş grup düşüncesi ile karşılık verirler.
- Grup üyeleri grup kararına ilişkin şüpheleri olan yada farklı alternatifler üzerinde durulması gerektiğini düşünenler üzerinde direkt bir baskı uygulurlar.
- Şüpheleri olan, farklı görüşleri olanlar grup uyumunu bozan kişi olmamak adına sesiz kalmayı tercih ederler.
- Bir oybirliği olduğu yanılgısı söz konusudur. Kimse konuşmaz ve herkes oybirliği içinde varsayılır.

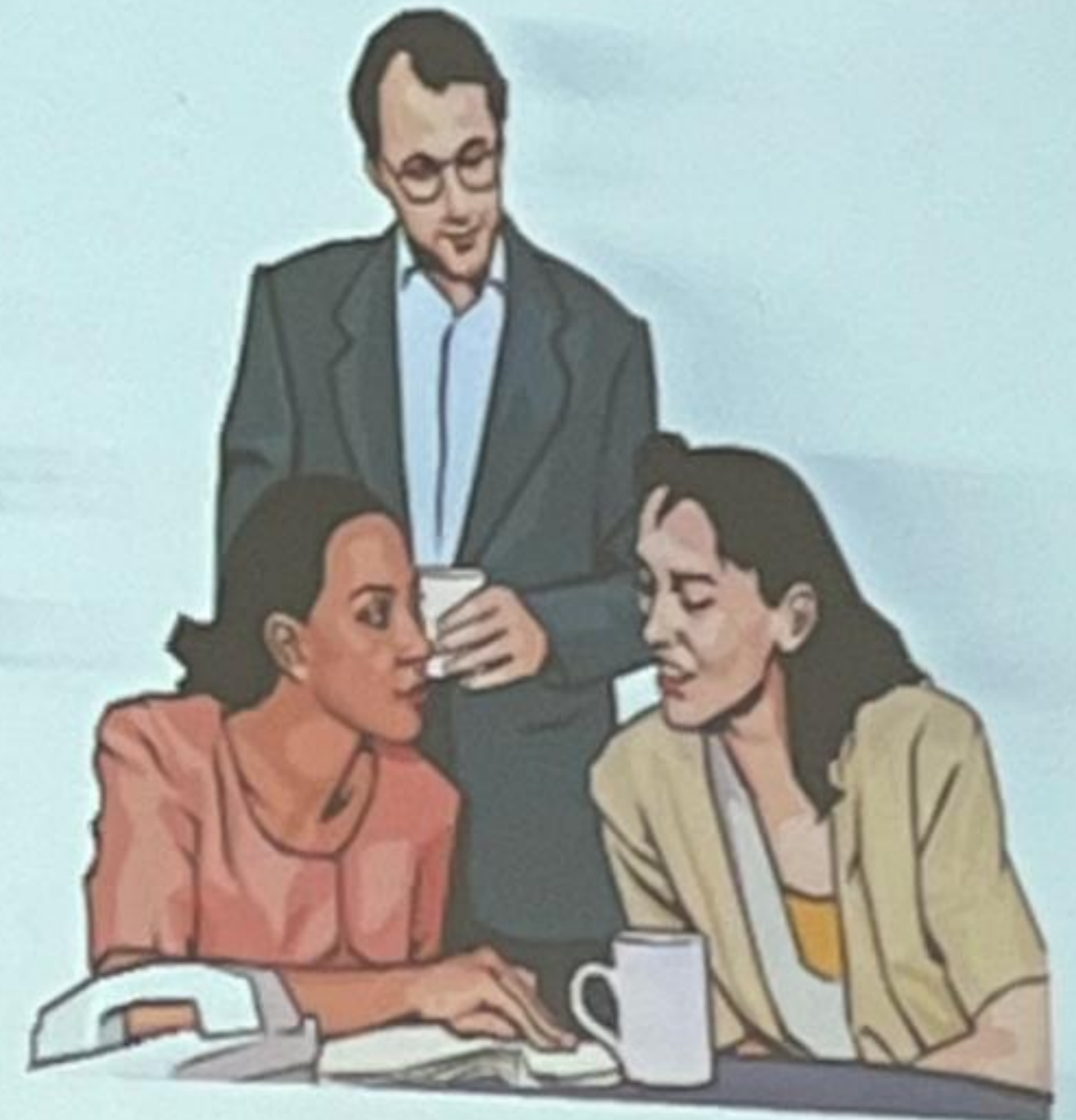
Gruplarda Karar verme teknikleri

Beyin fırtınası

Herhangi bir eleştiri olmadan fikir geliştirmeye özendiren bir yöntem.

Elektronik Toplantı

Üyelerin bilgisayar üzerinden etkileşime geçtikleri oylama ve fikir bildirmenin serbest olduğu grup görüşmesi



Çalışma grupları ile çalışma takımlarının karşılaştırılması

Çalışma Grupları



Çalışma Ekipleri



Bilgi paylaşım

Nötr(bazen negatif)

Bireysel

Rastgele ve
Değişken

Hedef

Sinerji

Sorumluluk

Beceri

Ortak
Performans

Positif

Bireysel ve
müşterek

Bütünleyici

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım Oluşturma İlkeleri

Yıldızlar Takımı mı, Yıldız Takım mı?

- ✓ Takımlar insanlardan oluşur.
- ✓ Her üye kendine özgü tutum, inanış, beceri ve zayıflıkları beraberinde takıma getirir.
- ✓ İnsana özgü bu unsurlar zaman içinde ortaya çıkar.
- ✓ Çok başarılı personeli bir araya getirmek takım çalışmasında başarıyı garanti etmeyebilir.
- ✓ Bu nedenle takım oluşturmak bir sanattır. Yönetici hem yetenekleri hem de insana özgü faktörleri dikkate alarak farklı insanlardan bir harmoni yaratması gerekir.

Takımlarının çalışma sistemi nedir?

- Tercihen mesai saatleri içinde haftada veya 15 günde bir düzenli olarak toplantı yapılır.
- Toplantılar 1- 1,5 saat sürer.
- Toplantılar gündemlidir.
- Sorun çözme teknikleri kullanılarak sürdürülür
- Her toplantı için tutanak ve ilgili dokümanlar düzenlenerek dosyalanır.

TAKIM ÇALIŞMASI

Takım liderlerinin Rol ve Sorumlulukları

- Takım faaliyetlerini planlama ,
- Takım üyelerinin incelenen konu üzerinde odaklaşmasını sağlamak,
- Takım çalışması anlayışını benimsetmek,
- Takım içinde ve diğer takımlarla iletişim kurmak ve işlerlik kazandırma
- Takım üyelerini yönetmek değil , onlara destek olmayı ve yönlendirmeyi ilke edinmek
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulmasını sağlamak

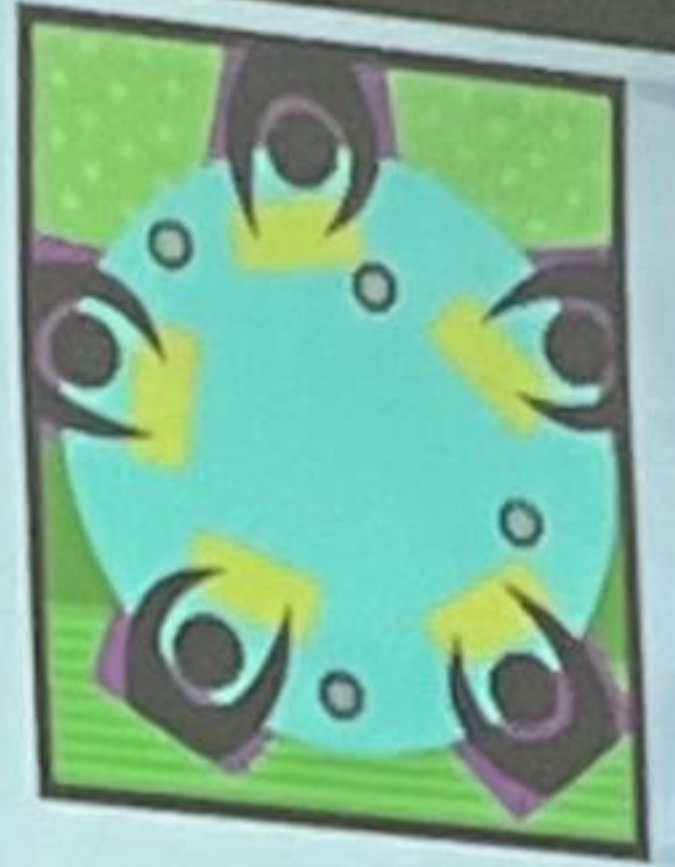
Tüm etkili takımlarda bulunması gereken Roller:

- **Kolaylaştırıcı, Sağlayıcı:** Grup oluşturma ve yönetme sürecinde moderatörlüğünü yürütme, Grupta karar verici değil, grubun görevden uzaklaşmasını önleme.
- **Zaman tutucu:** Grubun çalışma zamanını ve sürelerin toplantıların programlanması ve zaman programına uygun sürmesinin sağlanması.
- **Raportör:** Grup toplantılarında ve faaliyetlerinde konuşulan konuları kayıt altına alan ve düzenli şekilde raporlayan (grubun hafızası)
- **Rahatlatıcı:** Grubun sıkıntıya girdiği yada gerildiği anlarda grubu espiriler ile rahatlatan kişi

ŞİRKET KÜLTÜRÜ

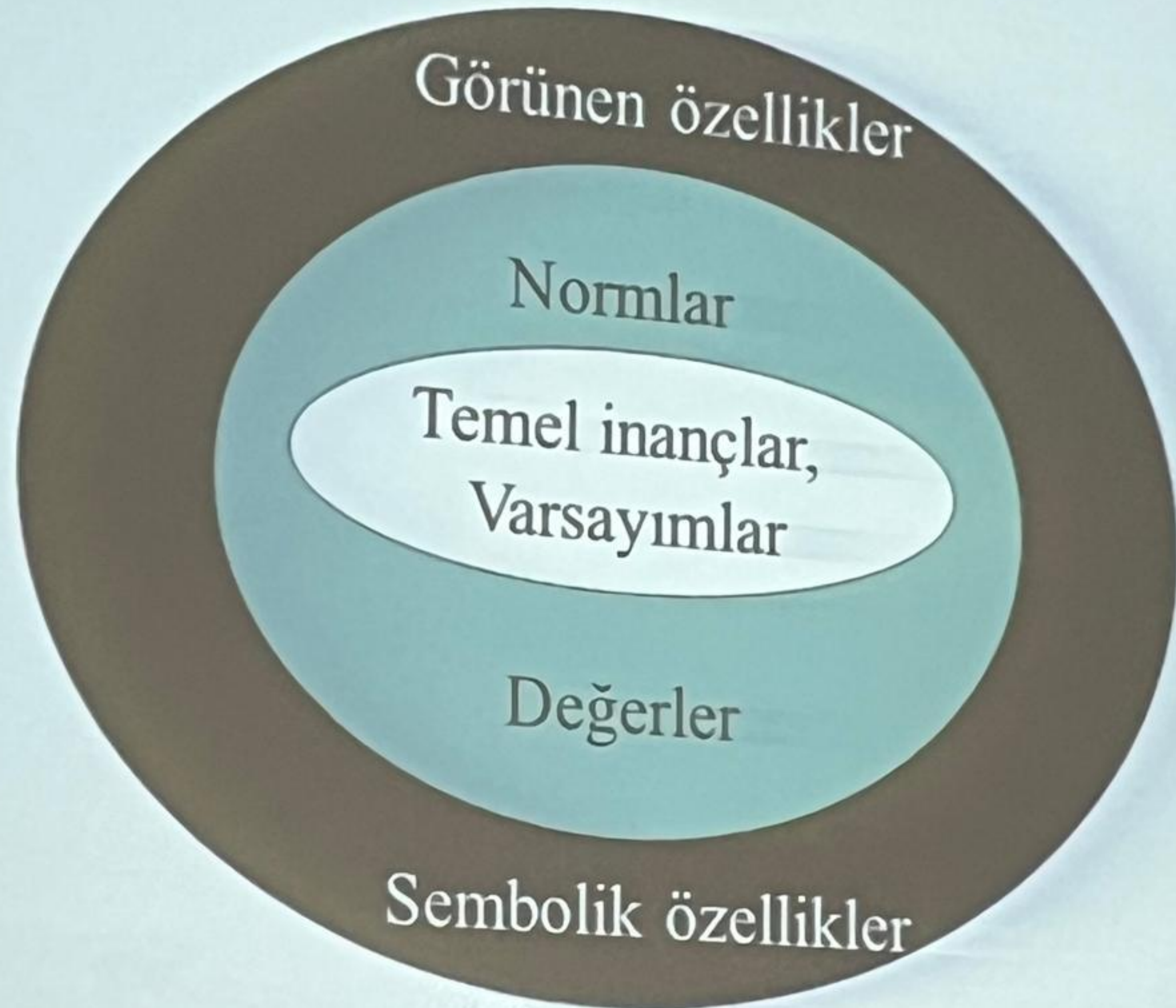


KÜLTÜR...



- Kültür; bir toplumda, grup ya da organizasyonda paylaşılan tutum ve davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümüdür.
- Kültür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler.
- Kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir ferdi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve tüm becerileri içine alan karmaşık bir bütündür.

Kültürün Belirleyicileri...



Alt Kùltùrler

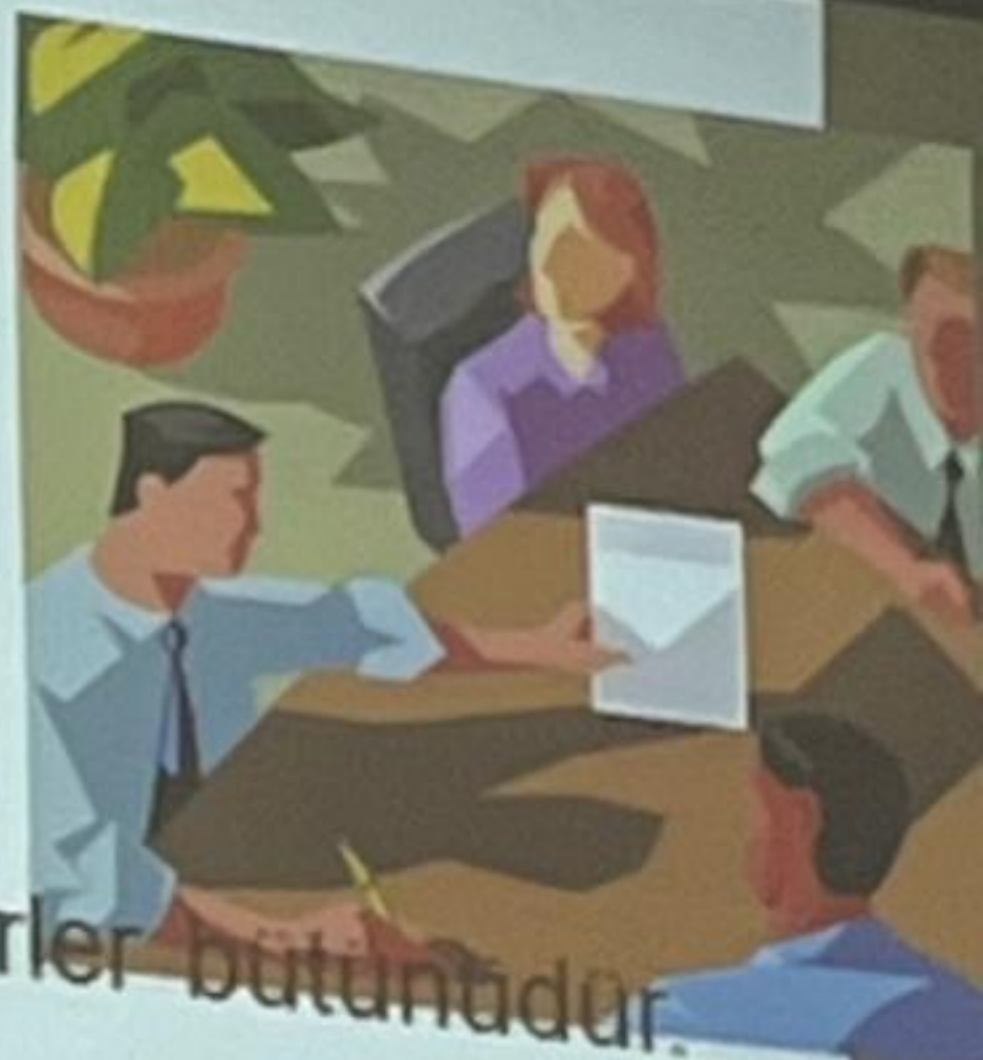


- Alt kùltùrler, ait olduğu toplumun temel kùltùrel değerlerini paylaşan, bunun yanında kendine ait değerleri, normları ve yaşam biçimi olan topluluklardır.
- Alt kùltùler, ulusal kùltùrùn genel çizgilerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre koşullarının etkisiyle oluşan özellikleri de mevcuttur. Alt kùltùrleri birbirinden ayıran bu özellikleridir.
- Alt kùltùrlerin birbirinden farklı bu özellikleri nedeniyle, ulusal kùltùr alt kùltùrlerin bir toplamı olarak değerlendirilemez.(holistik düşünce-yapı)

Alt Kùltürler

- Toplum kùltürünün özelliklerini en fazla yansıtan alt kùltür, ailedir. Etnik ve dinsel gruplar, siyasi partiler, ekonomik kuruluşlar, eğitim kurumları birer alt kùltür topluluğudur.
- İşletmeler ve tüm organizasyonlar toplum kùltürünün birer alt kùltürüdür.
- Her işletmenin kendine özgü hedefleri, bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyet yapısı vardır. bunların etkisiyle, aynı toplumun birer alt kùltürü olan işletmelerin birbirinden farklı yapısal özelliklere sahiptir.

ŞİRKET KÜLTÜRÜ...



- ☐ Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür.
(J. C. Spender)
- ☐ Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerlerdir. (C. O'Reilly)
- ☐ İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılardır.
(T. Deal Kenedy)
- ☐ İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inanç ve değerler bütünüdür. (J. M. Kouzes)
- ☐ Öyküler, kahramanlar, sloganlar, logolar gibi sembolik anlamlar içeren iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerlerdir. (R. H. Waterman)

Örnek Olay:

"J.C. Penny şirketi, çalışanları ve müşterilerine özen gösteren bir firmadır. Bu işletme iş dünyasında büyük bir yer kaplamakta ve müşterilerini daima tatmin etmektedir. Bu özellikler şirketin örgütsel kültüründe hakim değerlerdir.

Bu iki unsur, "Penny" in fikirleri " olarak isimlendirilen yedi prensibin yerleşmesinden itibaren, yöneticilik faaliyetleri etkin olmaya başlamıştır. Personel ve müşteriler bu prensiplere mükemmel bir saygınlık kazanmışlardır. Bir mağaza yöneticisi, tepe yöneticisi tarafından bir müşteriden haksız bir şekilde kâr sağladığı için azarlanabilmektedir. Müşteriler satın aldıkları bir malı geri getirdiklerinde, kendilerine hiçbir soru sorulmaksızın bu mal geri alınmaktadır. Çalışanları karar verme sürecine katılmaları cesaretlendirmektedir. Yöneticiler işten çıkarmaya çekinmektedirler. Başarısız olan personel başarısız oldukları görevin yerine başka bir birime transfer edilmektedir. B nedenle uzun süreli iş gücü bağlılığı, özellikli bir değerdir.

Pepsi Cola şirketi tamamen farklı bir değere sahiptir. Pepsi yumuşak (alkolsüz) içecek pazarının daha geniş bir kısmını ele geçirmek için Coca Cola şirketi ile şiddetli bir rekabet halindedir. Pepsi'nin yöneticileri Pazar payını genişletmek, kârını arttırmak daha fazla çalışmak konularında aşırı derecede hassastırlar. Çalışanların başarısız olmaları durumunda görevine derhal son verilmektedir. Bu nedenle çalışanlar, çalışarak öne geçme yarışını kazanmak zorundadırlar. Çalışanların kariyeri, pazar payında oluşturdıkları artışa bağlıdır. Herkes şirket kültürünün üretkenlik esasına bağlı olduğunu bilmektedir. Başarı, bu dahili yapıya adapte olmakla mümkündür. Şirketin Havası, şiddetli rekabet halindeki takım sporlarının özellikleri ile karakterize edilmektedir. Yöneticiler sık sık görev değiştirmekte ve daha iyi yerlere getirilerek motive edilmektedir.

Pepsi şirketi ile J.C.Penny şirketi arasındaki kültürel farklılığın somut göstergesi, personeli elde bulundurma süresinin uzunluğudur (Personel Devir Oranı). Penny'in yöneticilere ortalama olarak 33 yıl kadar şirkette kalırken, Pepsi'nin yöneticileri ortalama olarak 10 yıl kadar şirkette kalmaktadırlar." Bir işletmenin etkinlik ve başarısı, ne sadece çalışanların ve yöneticilerin yetenek ve motivasyonları ile ne de birlikte çalışacak insanların iyi bir grup oluşturması ile açıklanamaz. Hem bireysel, hem de grup süreçlerinin ancak birlikte ele alınması ile örgütsel başarının önemi açıklanabilir.

Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

1. Kurucuların Etkisi
2. Dış Çevrenin Ve Toplum Kültürünün Etkisi
3. İç Çevrenin Etkisi

Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler

- Kurucuların Etkisi

Örgütler şans eseri olarak veya kendiliğinden ortaya çıkmazlar. Aksine işletmeler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak olan bireylerin, kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamış olur.

Şirket Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Unsurlar

- Genel çevre(sosyo-ekonomik değişimler,demografi..vb)
- Yöneticiler
- Müşteriler
- Stratejiler
- Sektör (rakipler)
- Ulus kültür

Hofstede Kültür Sınıflandırması

- Güç mesafesi
- Belirsizlikten kaçınma
- Bireysellik/toplulukçuluk
- Maskülen/feminen
- Paternizm
- Kontrol odağı

• Güç Aralığı

Bir toplumun, gücün eşit dağıtılmadığı fikrini kabul etme derecesidir.

Güç Aralığı Geniş Topumlarda, Örgütlerde Yaşananlar

- Yöneticilerle çalışanlar arasında yaradılıştan gelen bir eşitsizlik vardır.
- Organizasyonlar karar verme gücünü az sayıda kişiye verirler.
- Memurlar sorumluluk almak istemezler, sadece kendilerinden ne istenirse onu yaparlar.
- Maaş sistemleri geniş bir yelpazededir.
- Ünvanlar kişilere ayrıcalık sağlar.

• Belirsizlikten Kaçınma

Bir toplumun belirsizlik durumlarından duyduğu tedirginlik derecesidir.

Belirsizlikten Kaçınmanın Yüksek Olduğu Topumlarda, Örgütlerde Yaşananlar

- Kişiler kendilerini sürekli güvende hissetmek isterler, bu yüzden hatayı kabullenmeme ve başkalarını suçlama yaygındır.
- Meşgul görünme ihtiyacı, çok çalışmak için içgüdüsel bir baskı vardır.
- Kurallara sığınma ihtiyacı y

Notlar

• Maskulanite / Feminite

Bir toplumun kendine güvene, iddiacılığa ve konuların başarılmasına verdiği önem derecesidir.

Feminin Ülkelerde, Örgütlerde Yaşananlar

- Zayıfa sempati duyulur.
- Yaşamak için çalışılır.
- Yöneticiler karar verirken genellikle sezgilerini kullanırlar.
- Eşitlik ve dayanışmaya önem verilir.
- Grup kararlarında duygulara da yer verilir.

Notlar

Bulgu:

- Türk yönetim kültürünün egemen nitelikleri; geniş güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, dışsal denetim noktası, dışı kültürü ve paternalizm (hamilik) olarak sıranabilir.
- Tüm örgütlerde ya da örgütün tüm kademelerinde bu nitelikler egemen olmayabilir.
- Örneğin, kamu kesimi yöneticileri Hofstede'nin modeline daha yakın çıkarken (Aycan,2001),
- Bazı büyük özel sektör kuruluşlarında ya da yabancı ortaklı firmalarda (Erçek, 2006) güç mesafesi daha dar, toplulukçuluk daha az, yarışma ve bireycilik daha çok olabilir.
- Ayrıca, hızlanan küreselleşme etkisi ile Türk işletmelerinin ve yöneticilerinin önemli değişimler gösterdiğini ve evrensel
- yönetim değerleri ve uygulamalarının gittikçe yaygınlaştığını söylemek mümkündür

Örgüt Kültüründe İki Boyut

Görülebilen Boyut

(Semboller, sloganlar, giysiler,
büro yerleşimi, törenler ve
benzeri unsurlar)

Görülemeyen Boyut

(Organizasyon üyelerince
paylaşılan değerler ve anlayış
biçimi)

Şirket Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Unsurlar

- Genel çevre(sosyo-ekonomik değişimler,demografi.. vb)
- Müşteriler
- Stratejiler
- Sektör (rakipler)
- Ulus kültür
- Üretim konusu ve faaliyet alanı,
- yöneticiler ve yönetim biçimi,
- işletme sahipleri,
- alt kültürler,
- üretim teknolojisi

Paternalizm(Ayca 2011)

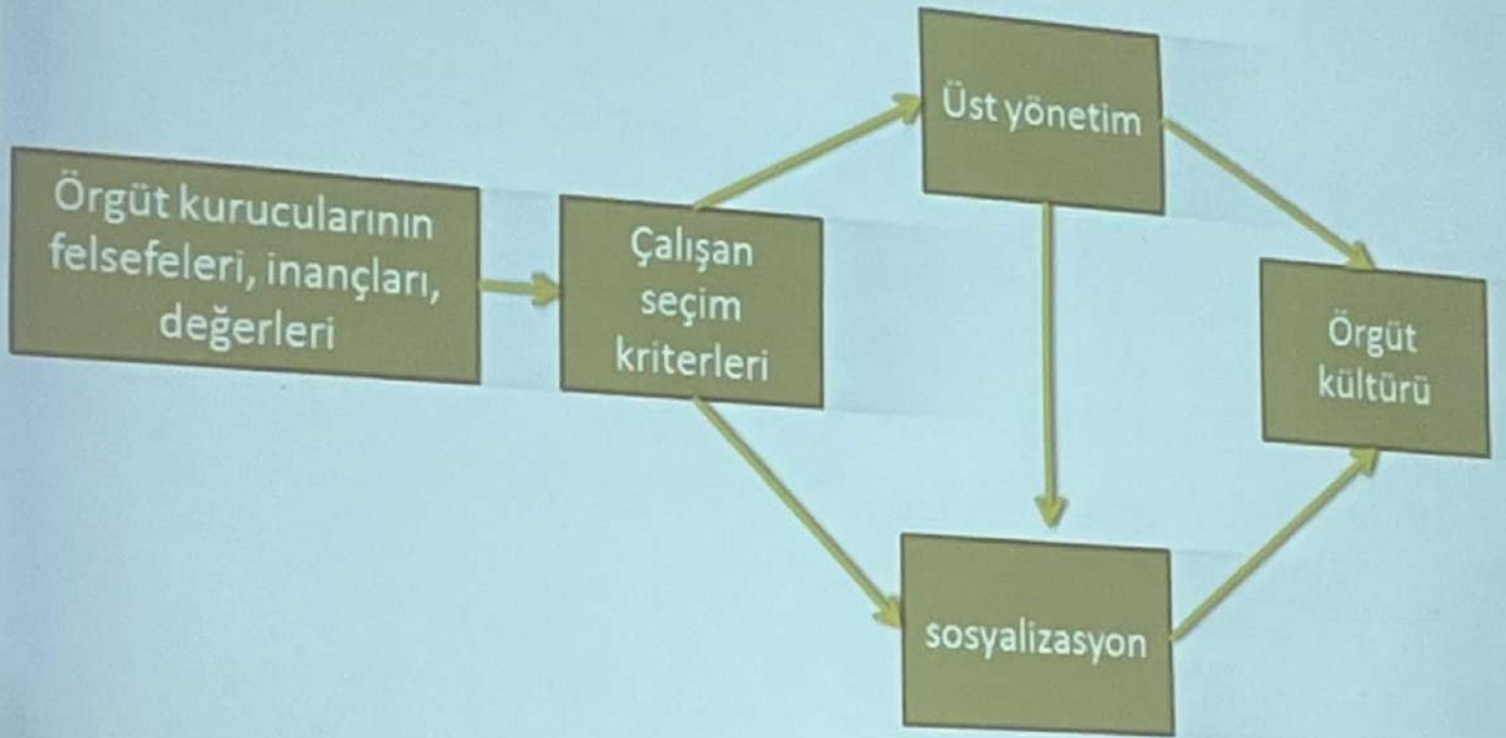
- Aile ve devlet yapılarındaki geleneksel ve patriarkal anlayış, yani büyüğün ya da devletin himayesinde olmak ve buna karşılık itaat etmek ve sadakat göstermek.
- üstün astı koruması, bir aile büyüğü gibi sosyal ve özel sorunlarında asta yol göstermesi ve yardımcı olması beklenir.
- Astın ise üstüne bağlılık göstermesi, yönlendiriciliğini peşinen kabul etmesi ve itaat etmesi beklenir.
- Yönetici "tatlı - sert" bir yaklaşıma sahip olurken, çalışan ise "saygı - korku" ekseninde hareket eder
- Liderler, (yöneticiler) astlarına babalık yapar korur-kollar
- Astlarda yönetimin istek ve beklentilerini , vefa borcuyla birlikte yerine yetirirler.

Örgüt kültürü öğrenilebilir mi?

- Örgütsel Değerler
- Semboller
- Hikayeler, Masallar
- Kullanılan Dil



Örgüt kültürü nasıl oluşur



Kurumlarda Örgüt kültürünü canlı tutmak

- Personel Seçim Süreci
 - Örgütsel uyumu (değersel) yüksek iş görenleri seçmek organization.
 - Adaylara kuruma ilişkin bilgiler vermek , Örgüt kültürüne ilişkin farkındalık yaratmak .
- Üst Yönetim
 - Örgütsel normlar yaratacak eylemlerde bulunmak ve her fırsatta dile getirmek
- Sosyalizasyon Süreçleri
 - Örgüte yeni katılanların kurum kültürüne uyumu için aktif programlar yürütmek

Sosyalizasyon süreci

İlk giriş aşaması

Yeni işgörenin işe başlamadan önce kuruma ilişkin bilgileri topladığı andan itibaren oluşan sosyalizasyon aşamasıdır.

Oluşma/Meydana gelme Aşaması

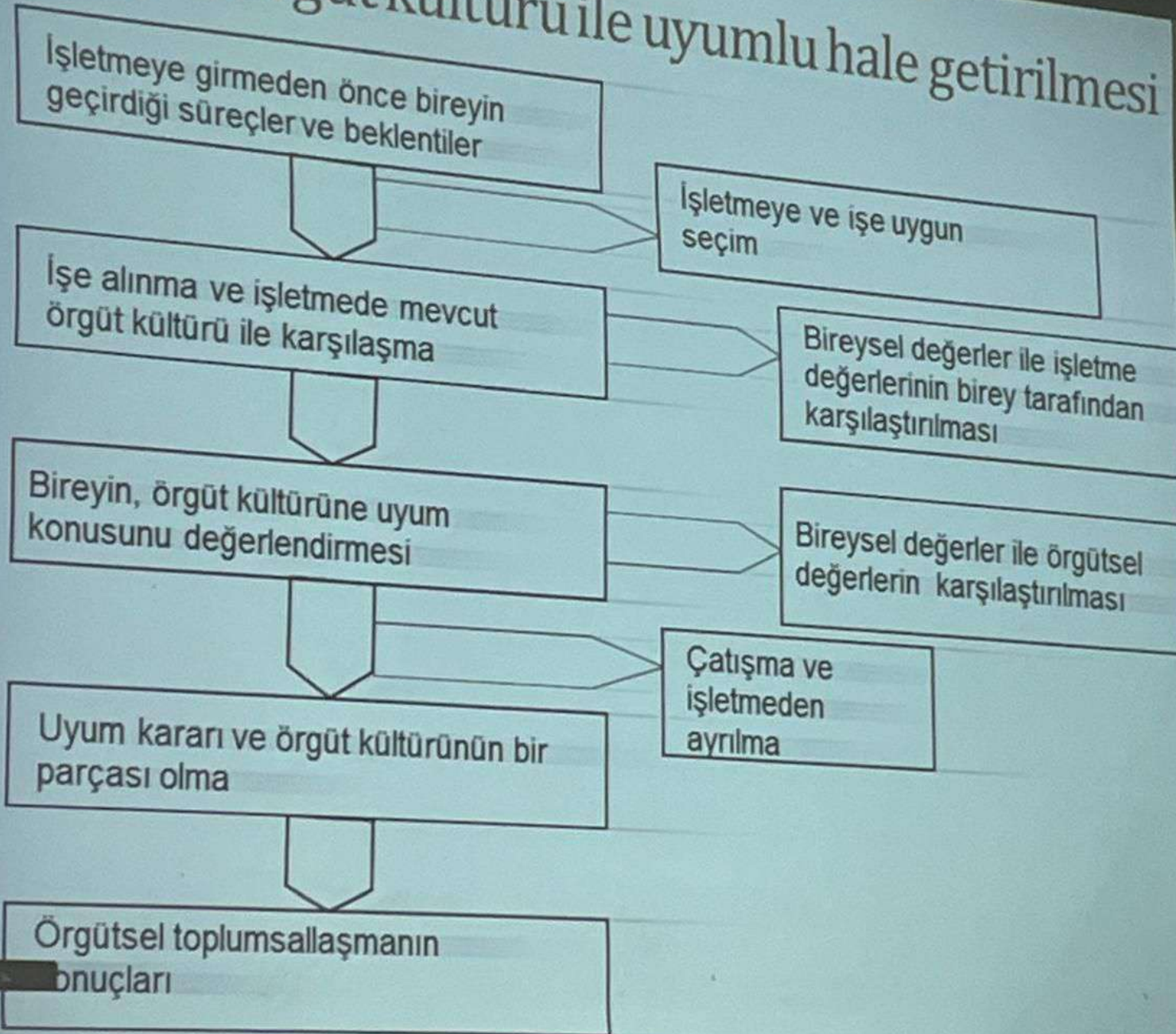
İş görenin işe başlaması ile örgütü nasıl gördüğü, beklentileri ve gerçek arasındaki karşılaştırmaların yapıldığı aşama.

Metamorfoz aşaması

Bireyin örgüt ve çalışma grubu ile uyumlaştığı , değiştiği aşama.

Çıktılar: bağlılık, iş tatmini , düşük ayrılma oranı

Bireyin Örgüt kültürü ile uyumlu hale getirilmesi



Şirket Kültürü Türleri

Şirket kültürü ;

- güçlü
- zayıf şirket kültürü

Bireysel ilişkiler esas alındığında
şirket kültürü;

- güç kültürü,
- rol kültürü,
- iş kültürü
- bireysel kültür olarak
aynştırılabilir.

1. Güçlü Şirket Kültürü

- Şirket kültürünün işletme çalışanları üzerinde etkili olması ve hedeflere ulaştırılması güçlü oluşuna bağlıdır.
- Güçlü kültür, işletme değerlerinin çalışanların çoğunluğu tarafından benimsendiği ve etkisinin işletmenin her noktasında hissedildiği bir örgüt kültürünü ifade eder.
- Güçlü kültüre sahip işletmelerde temel amaçlar, bu amaçlara yönelik tutum ve davranışların neler olduğu, giyim tarzı, çalışma ilişkileri, çalışma temposu, iletişim kanallarının işleyiş biçimi ve benzeri süreçler herkesçe bilinir ve olması gereken biçimde uygulanır.

2. Zayıf Şirket Kültürü

- Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir.
- Çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bu nedenle işletmede çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi mümkün değildir.
- Zayıf örgüt kültürüne sahip bir işletmede, işe yönelik tutum ve davranışlar, çalışma ilişkileri, işletmenin amaçları ile ilgili görüşler ve benzeri unsurların bütünleşik bir görünümü yoktur.

Bireylerarası İlişkilere Göre Şirket Kültürü(weber)

- Güç kültürü;
- küçük işletmelerde görülen örgüt kültürüdür.
- Güç, işletme sahibi ya da üst yönetimin elindedir.
- Bireyler bu gücün etkisinde, merkeze bağlı ve onun denetimi altındadır.
- Bu kültür tipi, çoğunlukla güçlü örgüt kültürü olarak görülür.

Bireylerarası İlişkilere Göre Şirket Kültürü

- Rol Kültürü;
- klasik organizasyonlarda yaygındır.
- Örgütsel rol ve iş tanımları önem kazanır.
- Güç kaynağı örgütsel pozisyonudur.
- Bireysel güç kazanılmasına izin verilmez.

Bireylerarası İlişkilere Göre Şirket Kültürü

- İş Kültürü;
- karmaşık faaliyet yapısına sahip işletmelerin örgüt kültürüdür.
- Birden fazla ürün ya da proje faaliyetlerinin olduğu işletmelerde görülür.
- Takım çalışması ve takım ilişkileri temeldir.

Bireylerarası İlişkilere Göre Şirket Kültürü

- Bireysel kültür;
- organizasyonlardan ziyade bireylerin sahip olduğu kültür tipidir.
- Odak noktası bireyin kendisi ve bireysel amaçlardır.