

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERDEKİ LİDERLİK TARZLARININ ETKİLEME
TAKTİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

OĞUZHAN MEHMET BOSTANCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ.DR. ERCAN ERGÜN

EKİM 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERDEKİ LİDERLİK TARZLARININ ETKİLEME
TAKTİKLERİ İLE İLİŞKİSİ

OĞUZHAN MEHMET BOSTANCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ.DR. ERCAN ERGÜN

EKİM 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES IN
MANAGERS AND INFLUENCE TACTICS**

OĞUZHAN MEHMET BOSTANCI

A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

ADVISOR: ASSOC. PROF DR. ERCAN ERGÜN

OCTOBER 2024

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 01/07/2024 tarih ve 2024 /33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 25/10/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Oğuzhan Mehmet BOSTANCI'nın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Prof. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Liderlik kavramı, insanlığın varoluşundan bu yana süregelen temel bir olgudur. İnsanlar avcı ve toplayıcı olarak yaşamlarını sürdürdükleri dönemlerden, yerleşik hayata geçişle birlikte oluşan toplum düzenlerine kadar, her zaman liderliğe ihtiyaç duymuşlardır. Günümüz çağdaş işletmelerinde de liderlik, yöneticilerin belirlenen amaçlar doğrultusunda işleri verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, yalnızca yönetimsel bir fonksiyon olmanın ötesinde, bireyleri ve grupları motive ederek, ortak hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır.

Günümüzün sürekli değişen iş koşulları ve yoğun rekabet ortamında, hedeflerine ulaşmak isteyen yöneticiler, çeşitli liderlik tarzlarına (stilllerine) başvurumaktadırlar. Bu liderlik tarzları, yöneticilerin astlarını harekete geçirme, yönlendirme ve motive etme şekillerini belirlemektedir. Liderlik tarzlarının etkinliği, büyük ölçüde yöneticilerin astları üzerinde uyguladıkları etkileme taktikleri ve ikna stratejileriyle doğru orantılıdır. Bu stratejiler arasında iletişim, ödüllendirme, cezalandırma, yetki devri ve geri bildirim gibi unsurlar yer almaktadır. Etkili liderlik, bu taktiklerin doğru bir şekilde uygulanmasıyla sağlanabilir.

Bu çalışma, farklı yöneticilerin çalışanlarını yönlendirirken hangi liderlik tarzlarına eğilim gösterdiklerini ve astlarını etkileme ve ikna etmede hangi taktikleri kullandıklarını incelemek üzere tasarlanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Ayrıca, etkili liderlik stratejilerinin belirlenmesi ve bu stratejilerin astları motive etme konusundaki başarısı analiz edilecektir.

Araştırmanın uygulama alanı, sivil toplum kuruluşlarının göç alanında görev yapan alt (takım lideri, şef, bölüm sorumluları) ve orta (müdür ve yönetici) kademe yöneticilerini kapsamaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketlerde yöneticilerin liderlik tarzları ve etki taktikleri ölçekleri kullanılmıştır. Türkiye’de 27 şehirde faaliyet gösteren ve göç alanında çalışan 5 sivil toplum kuruluşunda yapılan ankete 179 profesyonel katılmıştır. Elde edilen veriler, istatistiki programlar aracılığıyla analiz edilip, çalışma modeli ile oluşturulan değişkenler arası ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Katılımcı ve başarı odaklı liderlik tarzlarının, belirli etkileme taktikleri ile daha etkili olduğu görülmektedir. Destekleyici liderlik ise genellikle rasyonel ikna ile etkili olurken, otoriter liderliğin genellikle olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Liderlik, Etkileme Taktikleri, Liderlik Tarzları

ABSTRACT

The concept of leadership has been a fundamental phenomenon since the existence of humanity. From the time when people lived as hunters and gatherers to the establishment of societal structures with the advent of settled life, leadership has always been a necessity. In contemporary organizations, leadership emerges as an indispensable behavioral pattern that enables managers to achieve goals efficiently. Leadership, far beyond being merely a managerial function, plays a critical role in motivating individuals and groups to reach shared objectives.

In today's ever-changing business environment and highly competitive landscape, managers seeking to achieve their goals resort to various leadership styles. These leadership styles determine how managers activate, guide, and motivate their subordinates. The effectiveness of leadership styles is largely proportional to the influence tactics and persuasion strategies applied by managers to their subordinates. These strategies include elements such as communication, rewards, punishment, delegation of authority, and feedback. Effective leadership can be realized through the proper implementation of these tactics.

This study aims to investigate which leadership styles different managers tend to exhibit when directing their employees and which influence and persuasion tactics they employ. In this context, the effects of managers' leadership styles on employee satisfaction, motivation, and performance will be evaluated. Additionally, the identification of effective leadership strategies and the success of these strategies in motivating subordinates will be analyzed.

The research was conducted in the field of civil society organizations working in the migration sector, specifically focusing on lower (team leaders, supervisors, department heads) and middle (directors and managers) level managers. A survey was used as the data collection method, utilizing scales measuring leadership styles and influence tactics of managers. The survey was administered to 179 professionals working in five civil society organizations across 27 cities in Turkey that operate in the field of migration. The collected data were analyzed through statistical software, and the relationships between variables created within the study model were evaluated.

According to the findings of the research, participative and achievement-oriented leadership styles were found to be more effective when combined with specific influence tactics. Supportive leadership was generally observed to be effective through rational persuasion, while authoritarian leadership often resulted in negative outcomes.

Keywords: Manager, Leadership, Influence Tactics, Leadership Styles

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın ortaya ıkmasında katkıları bulunan; desteği, sabrı ile bana yön veren ve bu süreçte sürekli yanımda olan çok değerli hocam, tez danıőmanım Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana anlayış gösteren, desteğini ve yardımını hiç esirgemeyen sevgili eőim Deniz Bostancı'ya, kızım Defne BOSTANCI'ya, oğlum ınar Bostancı'ya, beni bu günlere getiren annem merhum Filiz Bostancı ve babam Cahit Bostancı'ya, her zaman yanımda olan kardeőlerim Elif Bostancı ve Emre Bostancı'ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği	2
2. LİDERLİKLE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
2.1. Lider	4
2.2. Liderlik	5
2.3. Yönetici	7
2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
3. LİDERLİK	12
3.1. Liderlik Güç Kaynakları	12
3.2. Liderlik Yaklaşımları	14
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	14
3.2.2. Durumsallık Yaklaşımı	14
3.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	15
3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımı	15
3.2.5. Liderlikte Yol-Amaç Kuramı (Path-Goal Theory)	16
4. LİDERLİK TARZLARI	22
4.1. Liderlik Tarzları	22
4.1.1. Katılımcı Lider	22
4.1.2. Destekleyici Lider	23
4.1.3. Otoriter Lider	24
4.1.4. Başarı Odaklı Liderlik	26
4.2. Diğer Liderlik Tarzları	27
4.2.1. Karizmatik Lider	27
4.2.2. Demokratik Lider	28
4.2.3. Serbest Bırakıcı Lider	30
4.2.4. Vizyoner Liderlik	30
4.2.5. Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik	32
4.2.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	33
5. LİDERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ	35
5.1. Rasyonel İkna	35
5.2. Karşılıklılık	36
5.3. İlham Verme	38
5.4. Yasal Dayanak Sunma	38
5.5. Faydayı Açıklamak	39
5.6. Baskı	40
5.7. İşbirliği	41
5.8. Övgü	42

5.9. Danışma	43
5.10. Kişisel Çekicilik	44
5.11. Koalisyon	44
5.12. Diğer Etkileme Taktikleri	46
5.12.1. Objektif Olabilme	46
5.12.2. Hoşgörü Sahibi Olmak	48
5.12.3. Cesaret	49
5.12.4. Zeka	50
5.12.5. Bireysel İlgi	52
5.12.6. Çalışanları Motive Etme	53
5.12.7. Ödüllendirme	55
5.12.8. Değişim	56
6. LİDERLİK TÜRLERİ VE ETKİ TAKTİKLERİ İLİŞKİSİ	59
6.1. Başarı odaklı Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi	59
6.2. Destekleyici Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi	61
6.3. Otoriter Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi	63
6.4. Katılımcı Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi	64
7. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR	67
7.1. Araştırmanın Amacı	67
7.2. Araştırmanın Modeli	67
7.3. Araştırmanın Yöntemi	68
7.3.1. Ana Kitle Ve Örneklem	68
7.3.2. Sınırlılıklar	70
7.3.3. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	70
7.3.4. Araştırmanın Bulguları Ve Analiz	71
7.3.5. Korelasyon Katsayıları	77
7.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi Sonuçları	80
7.4.1. Anlamlılık değerleri	81
7.4.1.1 Katılımcı Liderlik	86
7.4.1.2 Destekleyici Liderlik	86
7.4.1.3 Otoriter Liderlik	87
7.4.1.4 Başarı Odaklı Liderlik	87
8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	88
KAYNAKLAR	93
ÖZGEÇMİŞ	101
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	102

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CCR	: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
Df	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analiz



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1:Yönetici ve Lider Özellikler	11
Şekil 3.1:Yol-Amaç Kuramının Basit Gösterimi	17
Şekil 3.2:Yol-Amaç Kuramına Göre Çalışmanın Şematik Gösterimi	18
Şekil 3.3:Yol-Amaç Kuramının Başlıca Bileşenleri	19
Şekil 7.1:Araştırmada Önerilen Model	68
Şekil 7.2:Liderlik Tarzları ve Etki Taktikleri Arasındaki İlişki	71



TABLULAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri	72
Tablo 7.2: Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları	73
Tablo 7.3: Liderlik Teorilerine Ait Faktör Analizleri	74
Tablo 7.4: Cronbach Alfa Değerleri	77
Tablo 7.5: Korelasyon Tablosu	79
Tablo 7.6: Liderlik Stilleri İle Etkileme Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi	80



1. GİRİŞ

Liderlik, iş dünyasında en fazla tartışılan ve araştırılan konulardan biri olmaya devam etmektedir. Liderliğin doğası gereği, bireylerin bir arada çalışmasına yönlendiren bir süreç olması ve bu süreçte liderin rolünün önemli bir şekilde ortaya çıkması, liderliği organizasyonel başarı açısından olmazsa olmaz bir faktör haline getirmiştir (Northouse, 2018). Özellikle liderin, çalışanlarını müessir bir halde yönlendirme ve motive etme becerisi, organizasyonel performansı direkt etkileyen faktörler içinde yer almaktadır (Dinh vd., 2014). Bu bağlamda liderlerin kullandığı etkileme taktikleri, liderlik tarzlarına bağlı olarak farklılık arz eder ve bu farklar, liderin çalışanlar üstündeki tesirini belirleyebilir (Uhl-Bien vd., 2017). Modern liderlik teorileri, liderliğin ancak liderin bireysel özelliklerine dayanmadığını, hem de liderin bulunmuş olduğu ortam ve liderlik seçimi ile de şekillendiğini öne sürmektedir (Avolio ve Gardner, 2018). Liderlerin kullandığı etkileme taktikleri, liderlik tarzlarının bir yansıması olarak ele alınmakta ve bu taktikler liderin başarısını direkt etkileyen araçlar olarak değerlendirilmektedir (Judge ve Piccolo, 2004). Dönüşümcü liderlik seçimi, mensupları motive etme, onlara vizyon sunma ve şahsi gelişimlerine katkıda bulunma becerisi ile bu alanda öne çıkan bir liderlik seçimi olarak kabul edilmektedir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001). Liderlerin iletişim tarzları, liderlik stilleriyle ilişkili olarak lider performansı, astların liderle memnuniyeti ve ekip bağlılığı gibi sonuçlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (De Vries, Bakker-Pieper ve Oostenveld, 2009). Liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişki konusunda ortaya çıkarılan araştırmalar, liderlik tarzlarının yalnızca liderin bireysel özelliklerine değil, aynı zamanda liderin kullandığı etkileme taktiklerine de bağlı bulunduğunu göstermektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003). Otoriter liderlik seçimi, liderin çalışanlar üstündeki kontrolünü artırırken, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini negatif etkileyebilir (Judge ve Piccolo, 2004). Bunun aksine, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik şeklinde daha insancıl liderlik yaklaşımları, çalışanların iş motivasyonunu ve bağlılığını artırarak örgütsel performansa katkıda bulunabilir (Eva vd., 2019). Son yıllarda liderlik tarzları ile etkileme taktikleri arasındaki ilişki konusunda ortaya çıkarılan çalışmalar, bu birlikteliğin daha derinlemesine incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Özellikle hizmet

sektöründe liderlik tarzlarının çalışanlar üstündeki etkileri, liderin kullandığı etkileme taktikleri vesilesiyle değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır (Wang vd., 2019). Dönüşümcü liderler, çalışanlarını motive etmek için çoğu zaman karizmatik ve vizyoner taktikler kullanırken, hizmetkar liderler, çalışanlarının gereksinimlerine daha çok odaklanarak onları destekleyici taktikler geliştirmektedir (Van Dierendonck, 2015). Bu liderlik tarzlarının çalışanlar üstündeki etkileri, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans şeklinde mühim değişkenler üstünden değerlendirilebilir. Etkili liderlik, ancak liderin şahsi özelliklerine dayanmadığından, liderlerin kullandığı etkileme taktiklerinin organizasyonel bağlamda olumlu sonuçlar doğurduğunun incelenmesi önemlidir (Gardner vd., 2020). Etkileme taktikleri, liderin çalışanlarının üstünde kurduğu otoriteyi, güveni ve iş birliğini nasıl tesis ettiği ile yakından ilgilidir (Uhl-Bien vd., 2017). Dolayısıyla, bu çalışma liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkinin, hizmet sektöründe örgütsel sonuçlara olumlu yansiyip yansımadığını incelemeyi hedeflemektedir. Çalışanların örgütsel bağlamda motive edilmeleri, liderin kullandığı etkileme taktikleri ile yakından ilişkilidir. Olumlu liderler, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırarak örgütsel performans üstünde müspet sonuçlar doğurabilir. Özellikle hizmet sektöründe liderlik tarzlarının çalışanlar üstündeki etkilerinin daha bariz olduğu ve bu etkinin etkileme taktikleri vesilesiyle şekillendiği görülmektedir (Eva vd., 2019). Sonuç olarak, liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasındaki ilişki, liderin örgütsel performansına olan katkısını belirleyen önemli bir faktördür. Bu çalışma hizmet sektöründe liderlik tarzlarının etkileme taktikleri üstündeki etkilerini inceleyerek, bu ilişkilerin örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1.1. Tezin Amacı, Katkısı ve İçeriği

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullandığı liderlik tarzlarının, astları etkileme taktikleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğunu araştırmaktır. Çalışma, özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren birçok ilde göç alanında faaliyet sivil toplum kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile astlarını etkileme ve ikna etme yöntemleri arasındaki bağları ortaya koymayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, farklı liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkileri de analiz edilerek, yöneticilerin etkili liderlik stratejileri geliştirmesine yardımcı olacak veriler sunulması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda,

arařtırmanın literatüre özgün bir katkı sunarak liderlik ve etkileme taktikleri arasındaki iliřkileri daha derinlemesine inceleyeceęi dūřünülmektedir.

Bu araştırma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

- Farklı liderlik tarzları iş tatmini ve çalışan performansını nasıl etkiler?
- Yöneticilerin kullandıkları etkileme taktikleri çalışan motivasyonunu nasıl etkiler?
- Liderlik tarzları ve etkileme taktikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Etkileme taktikleri çalışan bağlılığı ve iş performansı üzerinde ne derece etkilidir?

Araştırmanın ilk bölümünde, çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanmış, literatüre katkısı üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, liderlik ve yöneticilik kavramı, liderlerin astları üzerindeki etkileri detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde liderlik yaklaşımları, dördüncü bölümde liderlik tarzları, beşinci bölümde etkileme taktikleri tanımlanmış ve liderlerin bu taktikleri kullanma biçimleri ele alınmıştır. Altıncı bölümde liderlik türleri ve etkileme taktikleri ile ilişkileri, iş tatmini, çalışan performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiler açıklanmıştır. Yedinci bölümde araştırma metodolojisi, hipotezler ve bulgular sunulmuş, son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

2. LİDERLİKLE İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Lider

Lider, bir hedefe erişme doğrultusunda ekip üyelerini yönlendiren ve onlara esin kaynağı olan kişidir. Genel olarak lider, ilgili topluluğun hedeflerini belirleyip, bu hedeflere ulaşılmasında rehberlik eden ve süreç boyunca etkin bir rol oynayan kişidir (Northouse, 2018). Liderlik, insanların bir amacı gerçekleştirmesi için rehberlik etme ve motive etme sürecidir (Yukl, 2013). Liderin, organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için ekip üyelerini yönlendirme, motive etme ve kaynakları en iyi biçimde idare etme gibi görevleri vardır. Bu yönüyle lider, organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini direkt etkileyen mühim bir unsurdur. Günümüzde liderlik, yalnızca iş dünyasında değil, aynı zamanda birçok değişik alanlarda ciddi bir öneme sahiptir. Değişen iş gücü dinamikleri, teknolojik yenilikler ve küresel rekabetin artmasıyla birlikte, liderlerin haiz olması gereken yetkinlikler de farklılaşmaktadır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Özellikle insan kaynaklarının yönetimi ve motivasyonu, liderlerin en önemli görevlerinden biri haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının yönetiminde lider, çalışanların bireysel kabiliyetlerini en verimli biçimde kullanmalarını sağlamalı ve organizasyonun genel stratejisi doğrultusunda hareket etmelerine rehberlik etmelidir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Liderlik teorileri içinde bilhassa durumsal liderlik teorisi, liderlerin etkililik düzeylerinin duruma göre değiştiğini savunur (Thompson ve Vecchio, 2009). Bu teoriye bakılırsa, liderin etkin olabilmesi için liderlik tarzını uygun bir duruma uyarlaması gerekir. Liderin, astlarının yetkinliklerine ve gereksinimlerine uygun biçimde davranması ve onları doğru yönlendirmesi bu kuram açısından büyük bir ehemmiyet taşır. Liderin etik ve sorumlu davranışlar sergilemesi, çalışanlar üstünde müspet etki yaratmaktadır. Örneğin, Avolio ve Gardner (2018) otantik liderlik terimini ortaya koyarak, liderlerin güvenilir, etik ve şeffaf bir liderlik sergilemelerinin, çalışanların bağlılık ve performansını artırabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu doğrultuda, otantik liderlik tarzı, günümüz iş dünyasında önem kazanan liderlik türlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Liderin, yalnızca stratejik kararlar almakla kalmayıp, duygusal zekâsını da kullanarak

çalışanların gereksinimlerine cevap vermesi gerekmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Liderlerin duygusal zekâsının, çalışanların motivasyonu ve iş performansı üstünde etkin olduğunu belirtmişlerdir. Liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamalı ve bu doğrultuda onları motive edici stratejiler geliştirmelidirler. Sonuç olarak, liderlik, ancak organizasyonel başarıyı etkileyen bir unsur değil, hem de çalışanların bireysel motivasyonları ve performansları üstünde de etken bir süreçtir. Bu nedenle, liderlerin çevresel faktörleri ve çalışanların bireysel özelliklerini göz önünde bulundurarak esnek ve uyarlanabilir liderlik tarzları benimsemeleri gerekmektedir. Özellikle modern iş dünyasında, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen liderler, organizasyonlarını başarıya taşıyan en önemli figürlerdir.

2.2. Liderlik

Liderlik, bir toplum arasında fertleri belirli hedefler doğrultusunda yönlendirme ve koordine etme becerisidir. Bu bağlamda liderlik, bir grubun yapacakları üstünde söz sahibi olma ve bu doğrultuda strateji geliştirme sürecidir (Yukl, 2013). Liderlik süreci, bireylerin belirli bir amaca ulaşmak için liderin rehberliğinde bir araya gelmelerini kapsar. Bu süreçte lider, grubun hedeflerine erişmesi için yönlendirici, motive edici ve stratejik bir rol üstlenir. Aynı zamanda liderin vizyonu, stratejileri ve iletişim becerileri bu sürecin başarısı açısından son derece kritiktir. Liderlik terimi tarih süresince sosyal örgütlenme ve idare açısından mühim bir inceleme mevzusu olmuştur. İnsanlar, toplumsal grupların ve organizasyonların başarısı için liderlere gereksinim duymuştur (Northouse, 2018). İlkel topluluklardan uygar organizasyonlara kadar, liderlik terimi kişileri idare etme ve onları belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ihtiyacından doğmuştur. Liderlik, başkalarının tutumlarını, davranışlarını ve kararlarını etkileme kapasitesidir. Lider, grubun hedeflerine ulaşması için bireylere rehberlik eden, onlara esin veren ve başarıya ulaşmalarına destek olan kişidir (Yukl, 2013). Liderlik, liderin kendisi, takip edenleri ve çevresel faktörler olmak suretiyle üç ana bileşenden oluşur. Liderler, etkin grup yönetimi yardımıyla denge, kontrol ve koordinasyonu sağlayarak organizasyonel başarıyı direkt etkilerler (Avolio ve Walumbwa, 2014). Yönetici pozisyonuna seçilen ferдин liderlik becerilerinin bulunmaması durumunda, bu eksiklik organizasyonun genel performansında negatif sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle liderlerin rolü, organizasyonlar için hayata öneme sahiptir. Başarılı liderler, mensupları ortak hedefler doğrultusunda motive eden, ileri

görüŖlü bireyler olarak tanımlanır. Bu liderler, üretkenlik, etkin katılım ve etkililik ile tanınır ve çalışanlar üstünde kuvvetli bir tesir yaratma kapasitesine sahiplerdir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Liderlik, bir ekip ya da organizasyonun hedeflerine erişmesi için rehberlik etme, esin kaynağı olma becerisidir. Etkili liderler, grup içerisindeki bireylerin tutumlarını ve davranışlarını model alacak şekilde davranarak, organizasyonun başarısını artırır (Gardner vd., 2020). Liderlik bununla beraber felsefi temelleri içeren bir sanat formu olarak da değerlendirilir. Liderler, doğru kararların alınmasını sağlar ve grubun ilerlemesini organize eder (Covey, 2011.). Değişen iş dünyası koşullarında liderlerin, değişimi bir fırsat olarak görmeleri ve esnek bir liderlik seçimi benimsemeleri gerekmektedir. Liderler, örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin bir iletişim ağı kurmalı ve çalışanlarını bu hedeflere yönlendirmelidir. Dönüşümcü liderler, takipçilerine yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda esin kaynağı olarak onların performanslarını artırır (Eisenbeiss, 2012). Ayrıca, liderlerin etik davranışları, çalışanların güvenini kazanmak ve organizasyon arasında olumlu bir iş ortamı yaratmak açısından büyük önem taşır (Avolio ve Gardner, 2018). Liderlerin otantik liderlik seçimi, organizasyon içerisindeki güven ve dürüstlük ortamını teşvik eder. Otantik liderler, öz farkındalık, şeffaflık ve etik niteliklere sahiptir. Bu liderlik seçimi, çalışanların bağlılıklarını artırarak örgütsel başarıyı destekler (Gardner vd., 2011). Etkili liderlerin, personellerinin gelişimine katkı sağlayacak ve onların performansını artıracak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Örgütsel liderler, çalışanların karar alma sürecine katılımını teşvik etmeli ve motivasyonlarını artırmalıdır. Bu süreçte etik liderlik, liderin şahsi davranışları ve başkalarıyla olan ilişkileri kanalıyla sergilenen normlara uygun hareket etmeyi gerektirir. Etik liderler, örgütsel performansını artırarak çalışanların bağlılıklarını ve verimliliklerini olumlu yönde etkilerler (Brown ve Treviño, 2006). Dönüşümcü liderler ise, geleceği tasarlayan ve takipçilerine ilham veren kişiler olarak yenilikçiliği teşvik eder ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olur (Bass ve Riggio, 2006). Sonuç olarak, liderlik organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir ve liderlerin etkin bir şekilde rehberlik etmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından vazgeçilmezdir. Liderler, değişen iş dünyası koşullarına uyum sağlayarak, takipçileri motive eden ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan kişiler olarak ön plana çıkarlar.

2.3. Yönetici

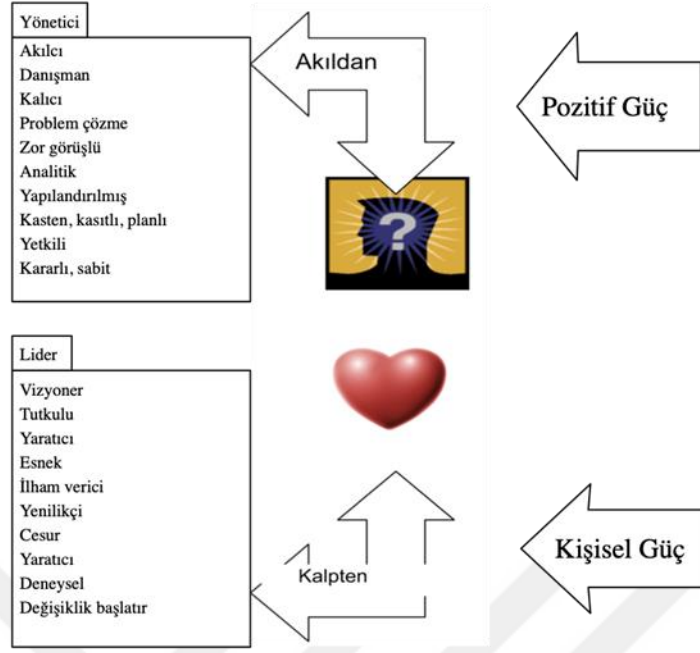
Yönetici, bir kuruluşun ya da organizasyonun hedeflerine erişmesi için bütün süreçleri denetleyen ve yöneten kişidir. Yönetici, ancak işin neticelenmesi için değil, hem de işin ne şekilde yapılacağını belirlemek için de önemli rol oynar. Bir yönetici, kaynakları organize eder, stratejik kararlar alır, süreçleri denetler ve çalışanları motive eder. Bu süreçlerde yöneticinin kabiliyetleri, liderlik becerileri, stratejik düşünme kapasitesi ve kriz yönetme kabiliyetleri büyük ehemmiyet taşır. Etkili bir yönetici, organizasyonun insani, fiziksel ve finansal kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak kuruluşun uzun vadeli başarısını sağlar (Robbins ve Coulter, 2012). Yöneticiler, bir organizasyonun başarısı için çalışanları yönlendiren ve kuruluşun başarısı doğrultusunda stratejiler geliştiren kişilerdir. Yöneticinin sorumlulukları içinde hedef belirleme, planlama, yönlendirme, kontrol ve karar alma şeklinde süreçler yer alır. Ayrıca yöneticilerin, hızla değişen iş dünyasında esneklik göstermeleri ve yeniliklere hızla adapte olmaları da gereklidir. Bu, yöneticinin modern iş dünyasında başarılı olabilmesi için kilit unsurlardan biridir (Griffin, 2013). Yöneticinin en mühim görevlerinden biri, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için kaynakları en verimli biçimde kullanmaktır. Yöneticiler, yalnızca işin yapılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu yüksek tutarak onların verimliliğini de artırır. Yöneticiler, hedeflere ulaşmada çalışanları motive eden ve onların gelişimini destekleyen kişilerdir (Daft, 2010). Ayrıca yöneticinin, organizasyonun büyümesi ve gelişmesi için stratejik kararlar alması ve uzun vadeli planlamalar yapması gerekir (Robbins ve Judge, 2013). Yönetici, yalnızca bir idare pozisyonunda oturan kişi değil, aynı zamanda stratejiler geliştiren, kaynakları yöneten ve kararlar alan bir liderdir. Bu nedenle yönetici, başarılı bir liderlik sergilemeli ve çalışanların gereksinimlerini anlamalıdır. Çalışanlarla başarılı iletişim kuran ve onları motive eden yöneticiler, organizasyonun başarısına önemli katkılar sağlarlar. Yöneticilerin, çalışanların kabiliyetlerini ve kapasitelerini en iyi biçimde kullanarak organizasyonun hedeflerine ulaşmalarına destek olması gerekmektedir (Northouse, 2018). Bunun yanı sıra yöneticinin, kriz anlarında süratli ve doğru kararlar alabilme yeteneği, organizasyonun krizlerden güçlenerek çıkmasını sağlayabilir (Yukl, 2013). Yöneticilerin rollerinden biri de organizasyon arasında etkin bir kontrol mekanizması kurmaktır. Kontrol, performansın izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi kısmını içerir. Yöneticiler, hedeflere ulaşılmasını analiz ederek, gerçekleşmediyse gerekli düzeltici önlemleri alır

ve performansın iyileştirmesini sağlarlar. Bu süreç, organizasyonun sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme sürecinde, onları motive edici ve geliştirici geri bildirimler sağlamalıdır. Yönetim sürecinde, yöneticinin çalışanları yönlendirme ve motive etme becerisi de büyük öneme sahiptir. Dönüşümcü liderlik teorisine göre, liderler vizyon sahibi olmalı ve çalışanlarına esin kaynağı olmalıdır. Yöneticilerin, çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarması ve onları organizasyonun hedeflerine doğru yönlendirmesi beklenir (Bass ve Riggio, 2006). Bu bağlamda, yöneticilerin ancak teknik becerilere değil, hem de insan yönetimi becerilerine de haiz olmaları gerekmektedir. Çalışanlarla kuvvetli bir iletişim kurabilen ve onları motive eden yöneticiler, organizasyonel başarıyı artırmada önemli rol oynar. Yöneticilerin bir diğer önemli sorumluluğu da, organizasyon arasında etkin bir karar alma sistemi oluşturmaktır. Karar verme, yöneticilerin en temel görevlerinden biridir ve bu süreç organizasyonun genel performansını direkt etkiler. Başarılı bir karar verme sistemi, analitik düşünme becerilerini ve stratejik bakış açısını gerektirir. Yöneticiler, problemleri doğru bir biçimde tanımlayarak, alternatif çözümleri değerlendirir ve en uygun olanı seçerler. Bu süreç, organizasyonun uzun vadeli başarısı açısından büyük önem taşır (Simon, 2013). Modern iş dünyasında yöneticilerin yüzleşmek durumunda olduğu zorluklar hızla değişmektedir. Globalleşme, teknolojik yenilikler ve iş gücü dinamiklerindeki değişimler, yöneticilerin daha esnek ve proaktif olmasını gerektirmektedir. Yöneticiler, bu değişimlere hızla adapte olmalı ve organizasyonun stratejik hedeflerine erişmesi için uygun yöntemler geliştirmelidir. Yöneticilerin, değişimi bir fırsat olarak görmesi ve bu süreçleri etkin bir biçimde yönetmesi organizasyonun rekabet imkanını artıracaktır (Griffin, 2013). Sonuç olarak, yöneticiler bir organizasyonun başarısında merkezi bir rol oynamaktadır. Kaynakları faal ve verimli bir biçimde kullanmak, iş süreçlerini düzenlemek ve çalışanları motive etmek, başarılı bir yöneticinin temel görevleri arasındadır. Yöneticiler, stratejik planlama yaparak organizasyonun gelecekteki başarısını garanti altına alırlar. Ayrıca, çalışanları yönlendirme, kontrol etme ve karar alma süreçlerinde başarılı olan yöneticiler, organizasyonun uzun vadeli başarısına katkıda bulunurlar. Çağdaş yönetim teorileri, yöneticilerin bu görevleri yerine getirirken esnek ve uyumlu liderlik tarzlarını benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

2.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için bütün süreçleri organize eden, denetleyen ve yönlendiren kişidir. Yönetici, kaynakları etkin bir biçimde kullanarak, görevlerin başarıya ulaşmasını sağlar. Bununla birlikte, yöneticilik terimi ancak süreç yönetimiyle sınırlı olan bir kavram değildir. Bir yönetici, zorluklarla mücadele edip, karmaşık sorunlara anında çözümler üretmeli ve alınan kararların sorumluluğunu taşımalıdır. Bu özellikler, bir yöneticinin kritik görevlerini daha kapsamlı bir biçimde tanımlar. Liderlik ve yöneticilik kavramlarına bakıldığında, liderlik çoğu zaman doğuştan gelen bir özellik olarak kabul edilirken, yöneticilik becerileri öğrenim ve edinim kanalıyla kazanılabilir. Liderler, organizasyonlarına istikamet verirken, kişileri ilhamla harekete geçiren kişilerdir. Yöneticiler ise mevcut süreçleri optimize etmeye ve operasyonel verimliliği artırmaya odaklanırlar (Northouse, 2018). Liderlik ile yöneticilik arasındaki temel farklardan biri, yöneticilerin mevcut sistemleri sürdürme ve iyileştirme görevlerine odaklanırken, liderlerin vizyon ve değişiklik odaklı olmasıdır. Liderlik üstüne birçok çalışması olan Warren Bennis, lider ve yönetici arasındaki farkı şu şekilde tanımlar: “Lider doğru kararlar alandır; yönetici ise sistematik olarak doğru kararlar verir. Lider, geleceği düşünür ve stratejiler geliştirir. Yönetici ise sistemlerin sorunsuz çalışmasını sağlar.” Bu tanım, liderlerin yenilikçi yaklaşımlara odaklandığını ve organizasyonları geleceğe taşıdığını, yöneticilerin ise sistemlerin sürekliliğini ve stabilitesini koruduğunu vurgulamaktadır (Bennis, 2007). Yöneticiler ve liderler arasındaki temel ayrım, işlevlerine yönelik yaklaşımlarında yatmaktadır. Yöneticiler, kurulu sistemlerin sürdürülebilirliği ve operasyonel süreçlerin verimliliğine odaklanırken, liderler geleceğe yönelik vizyonlar geliştirir ve yenilikleri teşvik eder. Yöneticiler önceden belirlenmiş ve benimsenmiş kurallara ve düzenlemelere uygun hareket ederken, liderler yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar benimser. Liderler, organizasyonları dönüştürmeyi amaçlar; yöneticiler ise düzeni korur ve başarıya odaklanırlar. Liderler, çoğu zaman organizasyon içerisinde bir esin kaynağı olarak görülür ve takipçilerine vizyonlarını aktararak onları harekete geçirirler. Liderler, çalışanların potansiyelini açığa çıkarmak ve onları stratejik hedeflere yönlendirmek için birçok liderlik stillerini kullanırlar. Öte taraftan yöneticiler, görevlerin yerine getirilmesi ve operasyonların sorunsuz bir biçimde devam etmesi için sorumluluk alırlar (Bass ve Riggio, 2006). Liderlerin organizasyonlar üstündeki etkileri, onları takip eden kişilerin dönüşüme açık hale

gelmesiyle ölçülür. Bir liderin temel sorumluluğu, çalışanlarını motive ederek onları daha yüksek performans düzeylerine yönlendirmek ve organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına destek olmaktır. Buna karşılık, yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşmak için operasyonel verimliliği sağlama ve süreçleri iyileştirme üstüne çalışırlar (Yukl, 2013). Liderler, stratejik vizyona sahip olup, yöneticiler günlük operasyonları organize ederek başarıya ulaşmaya çalışırlar. Yönetici ve lider arasındaki öteki önemli fark, karar alma süreçlerindeki yaklaşımlarıdır. Liderler, stratejik düşünme becerilerini kullanarak uzun vadeli hedeflere yönelik cesur kararlar alırlar. Yöneticiler ise çoğu zaman daha kısa vadeli, operasyonel kararlar alarak sistemlerin sorunsuz çalışmasını sağlarlar. Liderler, risk almaktan çekinmez ve değişimi bir fırsat olarak görürken, yöneticiler mevcut süreçlerin aksamasını önlemek için daha ölçülü hareket ederler (Zaccaro, 2007). Liderlik, bir organizasyonu ileriye taşıyan bir katalizör olarak hizmet ederken, yöneticilik organizasyonun mevcut durumu koruma ve verimliliği sürdürme çabasıdır. Liderler değişimi teşvik eder ve organizasyonun stratejik yönünü belirler, yöneticiler ise bu stratejik planların uygulanmasından sorumludur. Liderlik ve yöneticilik bu anlamda birbirini tamamlayıcı roller olarak kabul edilebilir (Heifetz ve Linsky, 2002). Ayrıca liderlerin daha geniş bir vizyonla hareket ederken yöneticilerin uygun hedeflere odaklanmaları, bu iki rol arasındaki temel farklardan biridir. Sonuç olarak, liderler ve yöneticiler, organizasyonların başarısında kritik roller oynarlar. Yöneticiler, süreçleri ve sistemleri optimize etmeye odaklanırken, liderler geleceği öngörür ve değişimi teşvik eder. Bu bağlamda, her iki rol de organizasyonun başarısı için vazgeçilmezdir ve organizasyonlar hem etkili liderler hem de başarılı yöneticilere gereksinim duyar.



Şekil 2.1: Yönetici ve Lider Özellikleri (Amanchukwu ve Oloolube, 2015)

3. LİDERLİK

3.1. Liderlik Güç Kaynakları

Liderlerin takipçilerini etkileme yeteneği, sahip oldukları güç kaynaklarından büyük ölçüde etkilenir. Bu güç kaynakları, liderlerin örgütlerinin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlamada çok önemlidir. John French ve Bertram Raven'ın 1959'da kurulan güç kaynakları teorisi, liderler için beş temel güç kaynağının ana hatlarını çizer. Zorlayıcı güç, ödüllendirici güç, meşru güç, uzman gücü ve referans gücü. Bu bölümde liderlik güç kaynakları ve bunların organizasyonlar üzerindeki etkileri tartışılacaktır.

Zorlayıcı güç, kişilerin istenen davranışları sergilemediğinde cezalandırılacakları korkusuna dayanan bir kontrol mekanizması olarak tanımlanabilir (Bass, 1990a). Zorlayıcı güç toplum üzerinde gerektiğinden fazla kullanılırsa onları rahatsız eder ve daha sonra kullanılabilmesi için yetkinliğini kaybeder. Zorlayıcı güç elinde bulunan güç ve kaynakları, bir işi yaptırabilmek için kullanmakla ilgilidir. Ojo'ya göre zorlayıcı güç ile yapılan işin başarısı arasında bir doğru orantı yoktur. Yani zorlayıcı güç, başarı getirmez.

Ödüllendirici güç; Çoğu toplumsal ilişkide görünen ödüllendirme yöntemi, yönetici ve liderlik kadrolarının oluşması ve ayakta kalması noktasında da oldukça aktif bir rol oynamaktadır. Çalışan kişiyi değişik yöntemlerle motive etmek çalışanlardan alınan verimi de oldukça yükseltecektir. İşte bu noktada yöneticinin ödüllendirme gücünü kullanması oldukça önemlidir. Çalışanlara daha fazla sorumluluk yükleyip daha sonra bu sorumlulukları yerine getirmesi durumunda ödüllendirme yoluna giderek iki taraflı bir kazanç elde edilir. Burada yöneticinin dikkat etmesi gereken nokta ödüllendirme konusunda adaletli olmasıdır. Her çalışana eşit bir şekilde ödüllendirme başarısı gösterebiliyorsa çalışan kişi de hakkını alabildiğini düşünerek işine daha fazla sarılacaktır. Ödüllendirme deyince akla sadece maddi boyuttaki ödevler değil görevde yükselme, terfi gibi farklı boyuttaki ödüller de gelmelidir.

Ödüllendirme gücü, elde bulunan imkânları kontrol edebilme yeteneği üzerine inşa edilmiştir. Bir toplumda, kurum veya kuruluşta çalışan insanlar, kendilerine fayda

sağlayacak bir amaç bulurlarsa lider yahut yöneticilerin dediklerine uyarlar. Bu sayede iki taraf da kazanmış olur. Bu ödüllerin içinde maddi ödüller olabileceği gibi, yıllık izin artışı, terfi alma yahut üst yöneticilerden övgü alma, isminin panoya asılmasına kadar her şey olabilir. Bu kaynakları kullanmayı iyi bildikten sonra yöneticiler ellerinde sağlam bir güce sahip olurlar. Bu ödüllendirici güç adaletli bir şekilde dağıtılmaz ise çalışanların performansları tersi yönünde düşer. Buna dikkat edilmesi gerekir. Fakat yine de yöneticiler ödüllendirme gücüne çok fazla güvenmezler. Çünkü şirket politikaları ve sendika sözleşmeleri yapılan bu ödüllendirme yöntemlerini kısıtlayabilir.

Meşru Güç; Liderin örgüt içindeki konumu veya rolünden kaynaklanan otorite, belirli bir düzeyde kontrol sağlar. Örgütsel hiyerarşinin dikte ettiği bu güç, çalışanların liderin direktiflerine uymasını sağlar. Ancak bu uyumun bazen doğası gereği sadece yüzeysel düzeyde olabileceğini unutmamak önemlidir (Raven vd., 2008).

Uzman Gücü; Max Weber bir kurum veya kuruluşta dosya ve belgelere bakma ve onlara ulaşabilme oldukça büyük bir oranda güç sağlar diyerek, uzmanlık gücünün öneminden bahsetmiştir. Yani uzmanlık gücü belli bir alanda, o alana sahip bilgilere erişebilme serbestisitesidir. Örneğin bir şirketteki mali dosyalar, bir kurumdaki arşive erişebilme gibi uzmanlık alanındaki bilgilere ulaşabilme uzmanlık gücü olarak adlandırılır.

French ve Raven (2008) yaptıkları çalışmalarda uzmanlık gücüne sahip olmanın iş tatmini noktasında olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmiştir.

Referans Güç; Liderin kişisel özelliklerinden ve manyetik varlığından kaynaklanır. Bu özel güç kaynağı, liderin takipçileri tarafından takdir edilmesi ve saygı duyulması ve örnek teşkil etmesiyle ortaya çıkar. Referansın gücü, bireyler arasında derin düzeyde bağlılık ve bağlılığı teşvik etme potansiyeline sahiptir (Northouse, 2018).

Çeşitli güç kaynaklarının örgütsel performans ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri liderlik alanında kapsamlı bir şekilde araştırılmaktadır. Zorlayıcı güç anında itaati sağlasa da uzun vadeli sonuçları zararlı olabilir. Öte yandan ödül gücü motivasyonu artırma potansiyeline sahiptir ancak aynı zamanda sürekli bir ödül beklentisi de oluşturabilir. Meşru güç, bazen yüzeysel bir uyumla sonuçlansa da, otoritenin kurulmasında çok önemli bir rol oynar. Ancak uzman gücü liderin güvenilirliğini artırır ve çalışanların liderin rehberliğine güvenmelerini sağlar. Son

olarak, referans gücü bireyler arasında yüksek düzeyde bağlılık ve sadakati teşvik eder (French ve Raven, 1959; Yukl, 2012; Northouse, 2018).

3.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, tarih süresince değişik teoriler ve yaklaşımlarla incelenmiştir. Liderin özellikleri, durumsal faktörler, davranışları ve modern dünyada liderliğin yeni boyutları benzer biçimde birçok faktör, liderliğin farklı açılardan ele alınmasına imkan tanımıştır. Liderlik yaklaşımları bu çerçevede şekillenmiş ve liderlerin etkin olabileceğini açıklamak yoluyla bazı teoriler geliştirilmiştir.

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olduğunu ve bu özelliklerin liderlik yapma yeteneklerini belirlediğini öne süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderlerin bazı fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikler açısından diğer insanlardan farklı olduğunu savunur. Fiziksel özellikler, kabiliyet, bilgi, kararlılık, tutarlılık ve kişisel nitelikler, lideri öbürlerinden ayıran başlıca özellikler içinde yer alır. Liderlik yeteneklerinin doğuştan geldiğini düşünen bu yaklaşım, tarihsel olarak önemli bir etkiye sahip bulunmasına karşın modern liderlik teorilerinde başka faktörlerin de liderliği etkilediği vurgulanmaktadır. Özellikler yaklaşımı konusunda yapılan çalışmalarda, liderlerin başarıya ulaşmış olmasını sağlayan nitelikler içinde zeka, özgüven, karizma, dürüstlük ve azim benzer biçimdeki özellikler olarak öne çıkmaktadır. Bu özelliklerin liderlik performansını pozitif etkilediği birçok inceleme tarafınca desteklenmiştir (Zaccaro vd., 2018). Ancak bu yaklaşım, liderlik özelliklerinin çevresel ve toplumsal etkileşimlerle gelişebileceğini göz ardı etmemesi gerektiği eleştirisiyle karşılaşmaktadır.

3.2.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderliğin özel bir durumda ortaya çıktığını ve ortama bağlı olarak liderlik tarzlarının değişebileceğini savunur. Liderin yetkinliği, astların yetenek ve motivasyon düzeyi, görev özellikleri ve dış çevrenin etkileri benzer biçimdeki faktörler, bu liderlik yaklaşımını şekillendirir (Fiedler, 2015). Durumsal liderlik teorisi, liderin belli bir ortamda başarılı olabileceğini, sadece farklı bir ortamda aynı

düzyeyde başarı sağlayamayabileceğini öne sürer. Fiedler'in (2015, p. 150-160) Durumsal Liderlik Teorisi, liderin başarılarının yalnızca liderlik tarzına değil, bununla birlikte liderlik etmiş olduğu grubun yapısına ve koşullara da bağlı bulunduğunu vurgular. Örneğin, acil bir durumda, daha otoriter bir liderlik seçimi uygun olabilirken, rutin işler esnasında daha katılımcı bir liderlik yaklaşımı gerekebilir. Bu nedenle, liderliğin bağlamdan bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği ve durumun gerektirdiği liderlik davranışlarının farklılık gösterebileceği belirtilmiştir (Avolio vd., 2014). Bu teori, liderliğin esnek olması gerektiği ve liderin farklı durumlardaki değişen ihtiyaçlara yanıt verebilme kabiliyetine sahip olması gerektiğini savunur. Ayrıca, durumsallık yaklaşımı, astların niteliklerinin de liderlik performansı üstünde büyük bir etkiye sahip olduğunu öne sürer (Vroom ve Jago, 2013).

3.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal liderlik teorisi, liderliğin kişinin davranışlarından kaynaklandığını öne süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderlerin nasıl davrandıklarını inceleyerek, başarılı liderlik davranışlarını tanımlamaya çalışır (Northouse, 2018). Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin başarıya ulaşmış olabilmesi için özel davranışların gerektiğini savunur. Örneğin, demokratik liderlik, çalışanların kararlara katılımını teşvik eder ve bu da onların iş tatminini artırabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu bağlamda liderler, astlarını etkileyebilmek ve onların verimliliğini arttırmak için gerekli davranışsal stratejiler geliştirmelidir. Liderlerin davranışları, ancak astlarıyla kurmuş oldukları ilişkilerde değil, bununla birlikte yüz yüze oldukları sorunlara yaklaşım tarzlarında da önem taşır (House ve Aditya, 2011).

3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımı

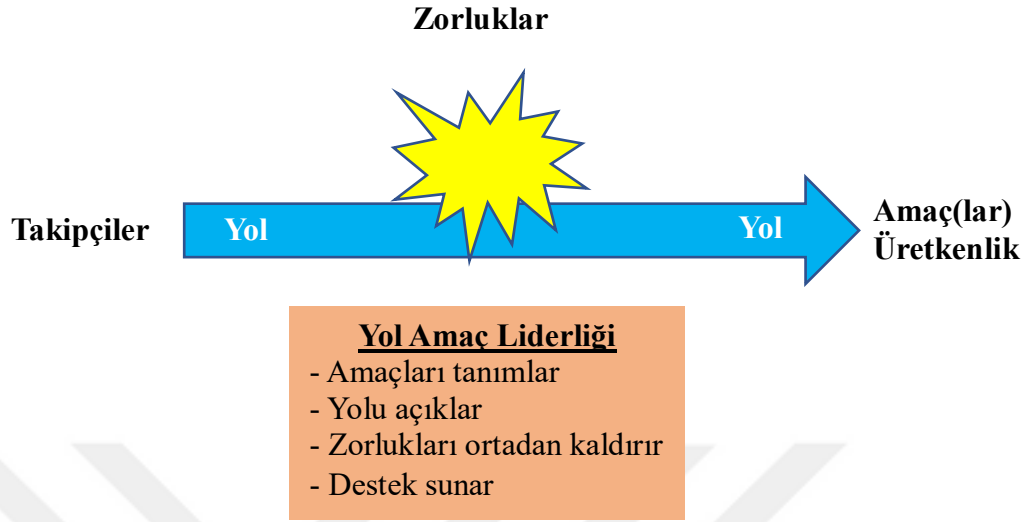
Modern liderlik teorileri, liderlerin sürekli değişen ve dijitalleşen dünyada başarıya ulaşabilmesi için yeni yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğini vurgular. Özellikle teknoloji, globalleşme ve iş gücü dinamiklerindeki değişimler, liderlerin esnek yaratıcı ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir (Uhl-Bien vd., 2011). Modern liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçerek, sürekli öğrenme, çalışanları güçlendirme ve iş yerinde mental güvenliği artırma ve benzeri konulara odaklanır (Frazier vd., 2017). Modern liderlik yaklaşımlarında, liderin yenilikleri takip etmesi

ve organizasyonun rekabet enerjisini çoğaltması önemli bir faktör olarak görülmektedir. Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlediği bir çağda, liderlerin dijitalleşme süreçlerine öncülük etmesi ve bu süreçlerde çalışanlarını motive etmesi önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, modern liderler, çalışanlarıyla güven temelli ilişkiler kurarak onların potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar. Bu bağlamda, modern liderlik yaklaşımları, liderlerin ancak stratejik düşünme becerilerini değil, bununla birlikte duygusal zekalarını da geliştirmelerini gerektirir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Liderlik literatüründe son yıllarda öne çıkan bir kavram ise "hizmetkar liderlik" olmuştur. Bu yaklaşım, liderlerin organizasyonun çıkarlarını değil, çalışanların bireysel gelişimlerine de önem vermesi gerektiğini savunur. Bu çerçevede lider, çalışanlarına hizmet eden, onların gereksinimlerini karşılayan ve gelişimlerine katkıda bulunan bir kılavuz olarak görülür (Eva vd., 2019). Liderlik yaklaşımları, liderin şahsi özelliklerinden durumsal faktörlere, davranışlarından modern hayattaki değişimlere kadar geniş bir yelpazede ele alınabilir. Her bir liderlik yaklaşımı, liderin nasıl davranması gerektiği ve başarılı liderlik için hangi stratejilerin kullanılabileceği mevzusunda farklı perspektifler sunar. Özellikler yaklaşımı, liderin doğuştan gelen kabiliyetlerine vurgu yaparken; durumsal yaklaşım, liderin çevresel faktörlerle ayak uydurması gerektiğini belirtir. Davranışsal yaklaşım, liderin davranışlarının önemine dikkat çekerken; modern liderlik teorileri, liderin dijitalleşen ve değişen dünyada yeniliklere açık olması gerektiğini vurgular. Etkili liderlik, bu farklı yaklaşımların harmanlanması ve bağlama uygun olarak gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

3.2.5. Liderlikte Yol-Amaç Kuramı (Path-Goal Theory)

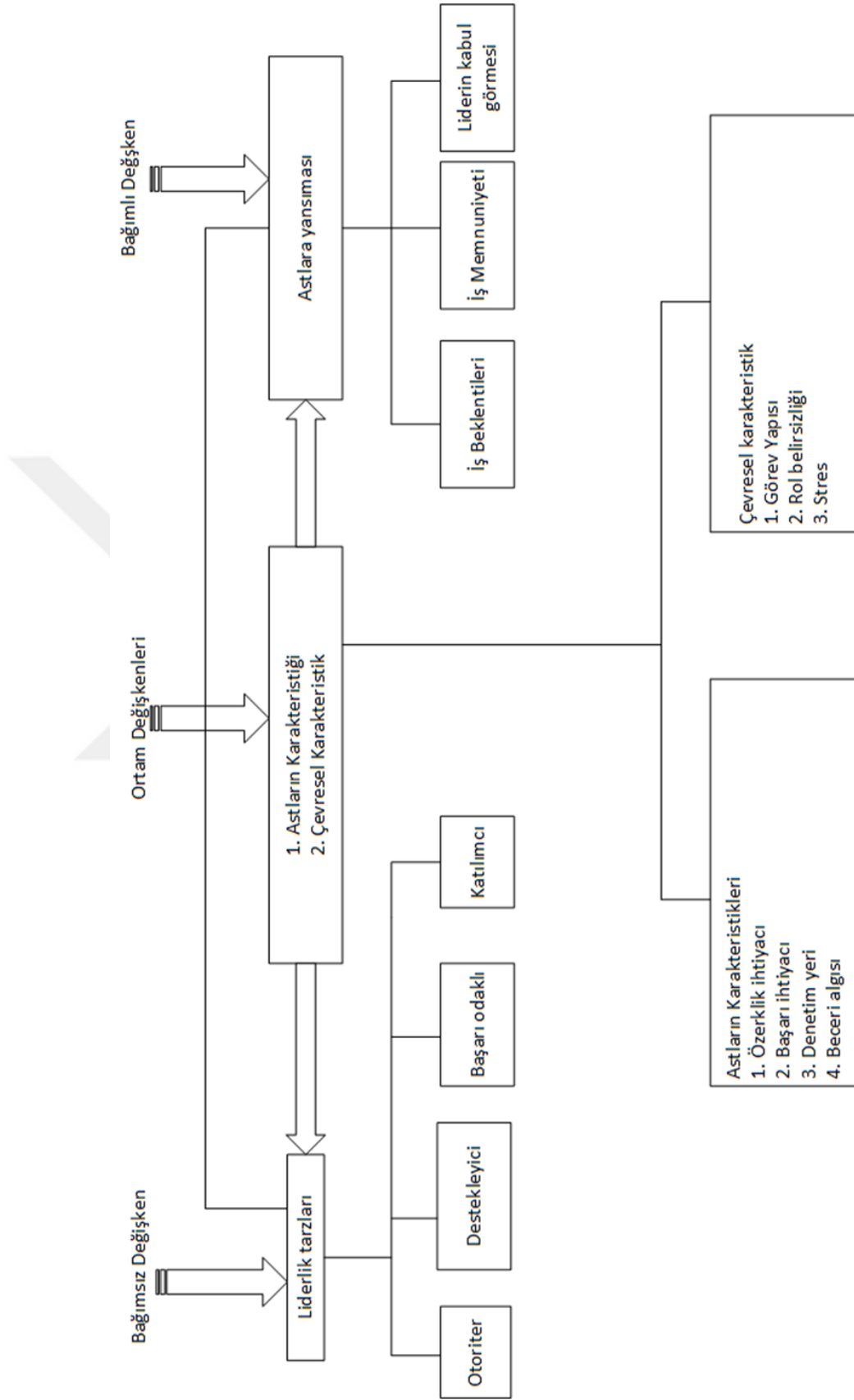
Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Kuramı, lider davranışı ile çalışanların performansı, memnuniyeti ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Bu Beklenti Kuramından esinlenerek geliştirilmiştir. 1996 senesinde Robert House tarafından genişletilip revize edilmiştir. Yol-Amaç Kuramı, liderlerin onlara rehberlik ederek önlerini açtığını ve sorunları kaldırarak hedeflerine ulaşmalarına destek olduğunu savunmaktadır (House, 1996). Yol-Amaç Teorisi, çalışanların motivasyonunu artırmayı ve onları daha yüksek performansa ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu süreçte yönetici, personelleri eğitir, sorunları kaldırır ve çalışanların işlerinde başarı göstermiş olmaları için uygun koşulları sağlar (Yukl, 2013). Çalışanları motivasyonlarını artırmak için yöneticinin açık hedef sunması ve

onlara bu hedefe nasıl ulaşılabacağı hakkında yol göstermesi beklenmektedir. Bu yaklaşım liderin, liderlik ve yardımcı rolünü vurgulamaktadır (Northouse, 2018).



Şekil 3.1: Yol-Amaç Kuramının Basit Gösterimi (Northouse, 2018)

Şekil 3.1; House' a göre, liderler yolun açık olması için yoldaki engelleri ortadan kaldırarak astlarını motive ederler, koçluk ve liderlik yaparlar. Böylece onlar kolayca hareket ederler ve hedefe ulaşırlar (Judge vd., 2014).



Şekil 3.2: Yol-Amaç Kuramına Göre Çalışmanın Şematik Gösterimi

Yol-Amaç Kuramı, liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ve performansı üstünde gelişen etkileşimini inceler. Bu teori, liderin astlarıyla arasında bulunan ilişkinin, onların iş tatminini ne boyutta etkilediğini açıklamak için kullanılır. Çalışanların yöneticilerine bağlılığı ve sundukları öneriler çalışanların iş motivasyonunu yükseltir. İş tatmini ve motivasyon çoğu zaman yol gösterici davranışlarıyla direkt ilişkilidir (Malik, 2013). Yol-Amaç Kuramı, yöneticilerin çalışanlarını güdülemek için farklı liderlik stillerini kullanabileceğini belirtir. Bu liderlik stilleri durumsal faktörlere nazaran değişmektedir. Örneğin net olmayan bir konu hakkında çalışan bir ekip için liderin daha açıklayıcı belirteçleri olan bir yaklaşım benimsemesi gerekebilir. Böyle bir durumda liderin kılavluğu ve yönlendirmesi çalışanların görevde başarı göstermiş olmalarını sağlar (Dinh vd., 2014). Liderlerin belirli liderlik tarzlarını kullanması, astların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini anlamlı bir şekilde etkileyebilir (Polston-Murdoch, 2013) .



Şekil 3.3: Yol-Amaç Kuramının Başlıca Bileşenleri (Northouse, 2018)

Şekil 3.3 lider davranışları, alt karakteristikleri, görev özellikleri ve motivasyondan oluşan yol-amaç kuramının ana unsurlarını ortaya koymuştur. Yol-amaç kuramı, her bir liderin davranışlarının astlarının motivasyonu üzerinde farklı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Lider'in astlarına olan motivasyonunun etkinliği, astların yanı sıra görev özelliklerine de bağlıdır (Hui vd., 2014).

Yol-Amaç Kuramı, önder davranışının astların motivasyonu üstündeki belirteçleri araştırır. Etkili olabilmek için liderlerin personellerinin ihtiyaç ve emek verme koşullarına uygun liderlik stilleri oluşturmaları gerekmektedir (Landrum ve Daily, 2012). Patron işi meydana getiren personelleri ödüllendirir, motivasyonu artırır. Ödüller cazip değilse yöneticinin çalışanlara ehil ve doygunluk edici ödülleri sağlaması önemlidir (Meuser vd., 2016). Yol-Amaç Kuramı, liderlik stiline iş performansını, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu etkilemesine müsaade eden dört ana unsuru içerir:

Çalışanların Güveninin Olmaması: Lider, personellerinin gereksinimlerini tespit ettiğinde ve doğru liderlik stilini uyguladığında, çalışanlar liderlerine karşı daha anlayışlı olacak ve iş hedeflerine varma hususunda daha güdülenmiş olacaklardır (House, 1996).

Belirsiz Durumlar: Çalışanlar net olmayan durumlarla yüz yüze kaldıklarında liderin yönlendirme ve netlik sağlaması önemlidir. Liderin verdiği öneriler bu belirsizliklerin aşılmasına destek olur (Dinh vd., 2014).

Çalışanların Zorluk Yaşamadığı Durumlar: Çalışanlar işlerinde oldukça güçlük çekmiyorsa liderin motivasyonel bir yaklaşım benimsemesi gerekir. Bu durumda çalışanlar övgülerle ve teşviklerle daha çok motive olabilirler (Landrum ve Daily, 2012).

Ödüllerin Çekici Olmadığı Durumlar: Patron, personelleri görevleri tamamlamaları için ödüllendirdiğinde motivasyonlarını artırır. Ödüller ilgi çekici değilse yöneticinin çalışanlara uygun ve doygunluk edici bir ödül sağlaması önemlidir (Meuser vd., 2016.).

Yol-Amaç Kuramında Durumsal Liderlik:

Yol-Amaç Kuramı, liderin etken olabilmesi için çalışanların şahsi özelliklerini önemsemesi gerektiğini belirtmektedir. Etkili liderler hangi liderlik stilini kullanacaklarını ve bu stilleri ne zaman gerçekleştirmesi icap ettiğini bilir. Bu teori, liderin elastik olmasını ve duruma nazaran hareket etmesini gerektirir. Lider, personellerinin gereksinimlerini anlayıp doğru liderlik stilini benimsediğinde, çalışanlar yöneticilerine karşı daha hoşgörülü olacak ve hedeflerine ulaşmak için daha güdüleyici olacaklardır. Sonuç olarak Yol-Amaç Kuramı, liderin davranışı ile çalışanın işi arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bir liderin efektif

olabilmesi için meslektaşlarının gereksinimlerine ait liderlik tarzlarını uygulaması gerekir. Bu teori, liderlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tanımlamak ve çalışan performansını yükseltmek için kayda değer bir çerçeve sağlar.



4. LİDERLİK TARZLARI

4.1. Liderlik Tarzları

Lider kişi, diğer insanlar tarafından kabul görmüş bir olgu üzerinden ilerleyen toplumun önde gelen kişisi olarak tanımlanır. Diğer insanlar tarafından bu olgunun kabul görmesi ise zaman, mekân gibi kavramlarla doğrudan ilişkililikten aynı zamanda liderlerin sahip olduğu tarzlarla da doğrudan ilgilidir. Aşağıda, literatürde geçen bu tarzlar ile ilgili açıklamalar verilmiştir.

4.1.1. Katılımcı Lider

Katılımcı lider, ekip üyeleriyle birlikte ortak karar alma süreçlerini benimseyen bir liderdir. Bu liderlik tarzında, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların motivasyonunu ve şirkete olan bağlılıklarını artırır. Ortak karar alma mekanizması sayesinde, çalışanlar kendilerini daha değerli hissederler ve bu da onların şirkete olan adanmışlıklarını güçlendirir. Bu yaklaşım, ekip üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerine de katkıda bulunur, çünkü karar verme süreçlerine katılmak, onların liderlik becerilerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanır. Bu şekilde, katılımcı liderlik, ekip içinde daha yüksek motivasyon ve bağlılık yaratır, aynı zamanda çalışanların kendilerini geliştirmesi için fırsatlar sunar.

Katılımcı liderlerin liderliğindeki organizasyonlarda yaratıcılık aktif olarak teşvik edilir ve ekip üyelerinin projeler üzerinde sıklıkla işbirliği yapmasına ve birlikte kararlar almasına yol açar. Bu liderlik tarzının avantajlarından biri, ekip üyeleri arasında daha yüksek iş tatmini sağlama eğiliminde olması ve sonuçta artan mutluluk nedeniyle verimliliğin artmasıdır. Ayrıca katılımcı liderlik, çalışanların becerilerinin geliştirilmesine de yardımcı olur. Ekip üyelerinin kendilerini daha büyük, daha anlamlı bir çabanın parçası gibi hissetmelerini sağlayan bu liderlik tarzı, parasal ödüllerin ötesinde motivasyonlarını da artırır. Ancak hızlı karar vermenin gerekli olduğu durumlarda katılımcı liderliğin verimliliğinin düşebileceğini ve potansiyel olarak hataların artmasına yol açabileceğini belirtmek önemlidir (Arnold vd., 2000).

Katılımcı liderlik tarzının uygulanmasının çalışanların yaratıcılığını, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını arttırdığı kanıtlanmıştır. Bu yaklaşım çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve kuruma bağlılık duygusunu geliştirir. Arnold ve arkadaşları (2000) tarafından yürütülen araştırmada ayrıca katılımcı liderliğin çalışanların iş performansı üzerindeki olumlu etkisini desteklemektedir. Çalışanları karar verme süreçlerine katmak, sadece motivasyonlarını artırmakla kalmaz; aynı zamanda işlerine olan bağlılıklarını da pekiştirir.

Katılımcı liderlik olarak bilinen liderlik tarzı, astların girdilerine ve fikirlerine yüksek değer verir ve onları karar alma sürecine aktif olarak dahil eder. Bir çalışmada katılımcı liderliğin çalışanların görev performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu liderlik tarzı ile çalışanlar arasındaki artan performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Dahası, katılımcı liderler ekipleri içinde açık iletişim ve işbirliği kültürünü teşvik eder ve bu da ekip üyelerinin yaratıcı ve verimli çalışma yeteneğini geliştirir. Bu liderlik tarzını benimseyen çalışanlar, işlerine daha güçlü bir bağlılık geliştirir ve organizasyona karşı daha fazla sadakat gösterir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak, ekip içinde daha sağlam bir işbirliği ve bağlılık ortamı yaratır.

4.1.2. Destekleyici Lider

Astların kişisel durumu, refahı ve ihtiyaçları için endişe duyan samimi ve yaklaşılabilir bir lider olarak tanımlanır (böyle bir lider işi daha keyifli hale getirmek için çok az şey yapar, üyelere eşit davranır ve arkadaşça yaklaşır) (Howieson, 2008).

Bu liderlik tarzında, lider ekip arkadaşlarına karşı içten samimi ve dostane bir tavır sergiler ve onların mutluluğu ilk plandadır. Bu davranış Ohio Modelindeki sisteme yani anlayış bakımından en üst seviyede olma yapıyı harekete geçirme bakımından en düşük seviyede olmaya benzer.

Destekleyici liderlik, misafirperver ve erişilebilir bir tavır sergileyen, astlarının kişisel koşulları, refahı ve gereksinimlerine gerçek anlamda özen gösteren bir lider tarafından karakterize edilir. Bu liderler çalışanlarına duygusal yardım sunar, onların genel refahını artırmaya çalışır ve işyerinde olumlu bir atmosfer geliştirmeye çalışır (Howieson, 2008). Destekleyici liderler, ekip üyelerinin mutluluğunu ön planda tutarak stres düzeylerini etkili bir şekilde azaltırlar. Ohio Modeline benzer şekilde, bu

liderlik tarzı, düşük düzeyde yapısal aktivasyonu korurken, kapsamlı kavrama unsurlarını da kapsar.

Destekleyici liderler, çalışanlarının hem kişisel hem de profesyonel olarak büyümesine ve ilerlemesine öncelik verir. Liderliğe yönelik bu yaklaşım, bireylerin refahına gerçek bir ilgi gösterir ve çalışanlar arasında bir değer duygusunu teşvik eder, sonuçta işlerine daha fazla bağlılık sağlar. Destekleyici bir liderlik stili benimseyen liderler, ekip üyeleri arasında iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunur ve bu da genel performansın artmasına neden olur (Yukl, 2013). Destekleyici liderler aktif olarak her ekip üyesinin benzersiz ihtiyaçlarını anlamaya ve çözmeye çalışırlar (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010).

Çalışan potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve güveni artırmak, bu liderlik tarzının temel faydalarıdır. Liderler, destekleyici bir ortamı teşvik ederek çalışanlarına daha fazla sorumluluk alma ve güven seviyelerini artırma konusunda yetki verir (House, 1996). Dahası, bu liderlik tarzı çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yenilikçiliği besleyerek sonuçta kurumsal başarının artmasına yol açar (Rafferty ve Griffin, 2006).

4.1.3. Otoriter Lider

Otoriter liderlik, liderin bütün yetkiyi elinde tuttuğu, karar alma ve idare süreçlerinde mutlak otoriteye haiz olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik seçimi, liderin bireyler üstündeki mutlak yetkisini ifade eder ve liderin izni olmadan hiçbir karar alınamaz yada uygulanamaz (Bolden vd., 2003). Otoriter liderler, çoğu zaman çalışanlar üstünde baskıcı bir tasarruf sergiler.

Bu liderlik stilinde, çalışanların fikirleri görmezden gelinebilir ve bütün sorumluluk liderde toplanır. Lider, çalışanların yönetime katılmalarını ya da karar alma süreçlerine katkıda bulunmalarına ket vurabilir. Bunun sonucunda, karar alma mekanizması hızlanırken, takım ve ortaklık gibi benzer kavramlar ön plana çıkmaz. Otoriter liderlik altında yönetilen organizasyonlarda, öbek dinamikleri ve işbirlikçi süreçler çoğunlukla kullanılmaz (Bolden vd., 2003).

Otoriter liderler, çalışanlarına baskıcı bir yaklaşım sergiler ve onların yönetime katılma ya da düşünce beyan etme haklarını kısıtlar. Bu liderlik seçimi, hızlandırılmış karar alma süreçleri için verimli olabilir. Sadece çalışanların motivasyon ve iş tatmini üstünde negatif etki yaratabilir. De Hoogh, Den Hartog 'un (2020) belirttiği biçimde,

otoriter liderliğin hızlandırılmış karar alma periyodunu destekleyen yönleri olsa da, bu yaklaşım yaratıcılığı ve işbirliğini engelleyebilir. Aynı zamanda, çalışanların kendilerini açıklama fırsatlarının olmaması, iş tatmini düzeylerini düşürebilir.

Farh ve Cheng (2000), otoriter liderlik tarzının kısa sürede çalışanların performansını yükselteceğini, sadece uzun solukta memnuniyetsizlik ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabileceğini ifade etmektedir. Çalışanların bu tür bir liderlik altında baskı hissetmesi, performanslarına ve kurumsal bağlılıklarına zarar verebilir.

Chen ve Silverthorne (2005) tarafınca meydana getirilen bir incelemede, otoriter liderlik ile çalışanların iş doyumunu ve performansı arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Çalışmada, bu liderlik stilinin çoğu zaman olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermiştir. Otoriter liderlik, çalışanların gelişimini sınırlamakta ve onların yeteneklerinin kullanılmasını engellemektedir (Wang vd., 2011).

Otoriter liderlik altında çalışan bireyler, çoğu zaman iş tatminsizliği ve motivasyon sorunu yaşarlar. Buliderlik stili, iş yerinde yüksek stres seviyelerine neden olabilir ve çalışanların işlerine bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Otoriter liderler, çalışanların performansını devamlı gözetim altında tutarak kurallara ve düzenlemelere bağlılıklarını mecbur kılar (Bakker ve Demerouti, 2008).

Çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçi düşüncelerini engellemiş olan otoriter liderlik stili, bilhassa yenilikçi ve devingen iş ortamlarında negatif sonuçlar doğurabilir. İş ortaklığı ve takım çalışması gerektiren ortamlarda, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri performanslarını düşürebilir (Malik, 2013). Bu durum, otoriter liderlik altında çalışan bireylerin, uzun solukta organizasyona olan güvenlerinin azalmasına neden olabilir.

Araştırma, bu liderlik tarzının çoğu zaman negatif sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Otoriter liderlik, çalışanların gelişimini kısıtlamaktadır ve onların yeteneklerinin tam anlamıyla kullanılmasına ket vurmaktadır (Wang vd., 2011). Ayrıca, liderin otoriter tutumu sebebiyle çalışanların kendilerini güvensiz hissetmesi, işyerindeki stresi artıran bir unsur olarak öne çıkar (Erkutlu ve Chafra, 2013).

Otoriter liderlik stilinin negatif yansımalarını dengelemek için, demokratik ya da katılımcı liderlik stilinin benimsenmesi tavsiye edilmektedir. Bu liderlik stilleri, çalışanların görüşlerinin ve katkılarının dikkate alındığı bir ortam oluşturur.

Demokratik liderler, personellerinin görüşlerini alarak karar alma süreçlerine dahil eder ve bu durum, çalışanların motivasyonunu artırabilir (Northouse, 2018).

Liderlikte demokratik yaklaşımın benimsenmesi, çalışanların ortaklık yapma ve mesuliyet alma kabiliyetlerini artırır. Bu tür bir liderlik seçimi, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar ve iş tatminini artırır. Liderin görevleri tamamlayan mensupları ödüllendirmesi onların motivasyonunu artırır. Ödüller dikkat çekici değilse, liderin çalışanlara makul ve hoşnut edici ödüller sunması önemlidir (Schriesheim vd., 2006).

Otoriter liderlik, belli şartlarda faydalı olabilecek bir liderlik stildir, fakat çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üstündeki negatif durumları göz ardı edilmemelidir. Bu liderlik seçimi, kriz durumlarında hızlıca karar alınmasını sağlarken, uzun solukta çalışanların bağlılığını ve yaratıcılığını farklı şekillerde etkileyebilir. Otoriter liderliğin yerine daha katılımcı liderlik stillerin özümsemesi, kurumsal başarıyı yükseltir ve çalışanların motivasyonunu destekleyebilir.

4.1.4. Başarı Odaklı Liderlik

Başarı odaklı liderlikte hedef ve başarı doğrultusunda grubun etkili bir şekilde çalışarak sonuca ulaşması esasına dayanır. Grup lideri, bu liderlik türünde başarıyı hedefler ve bu yolda ilerlemek için rehberlik yapar. Grup olarak başarıya ulaşmak için iş bölümü yapılır. Bireysel başarılar her ne kadar önemli olsa da başarı odaklı liderlikte esas olan tümleşik başarıdır. Yani çalışılan yerin daha ileriye gitmesi, bir projenin tamamlanması, şirketin başarısı gibi ortak başarı, başarı odaklı liderlikte önceliklidir.

Başarıya odaklanan liderlikte, bireylere yapılan yatırım önemli bir unsurdur. Çalışılan kurum, kuruluş veya şirketin başarılı olabilmesi için, bireysel başarıların sağlanması gerekmektedir. Bu da, bireysel gelişimin teşvik edilmesi ve bu gelişim sonucunda başarının elde edilmesi hedefiyle mümkündür. Bireylere yatırım yapılması demek, oryantasyon eğitimi, şirket içi eğitimler gibi bireylerin başarısını ileriye taşıyacak eğitimleri vermek demektir.

Başarı odaklı liderliğin temeli, ortak bir hedefe yönelik etkili işbirliği yoluyla arzu edilen sonuçlara ulaşma arayışında yatmaktadır. Grubun lideri başarı arzusuyla hareket eder ve ekibi bu yolda ilerletmek için rehberlik sunar. Başarıya kolektif olarak ulaşmak için üyeler arasında görev dağılımı yapılır. Bireysel başarılar önem taşımakla

birlikte, başarı odaklı liderlikte odak noktası; organizasyonun ilerlemesi, projelerin başarılı bir şekilde tamamlanması ve şirketin genel başarısı gibi ortak başarının sağlanmasıdır (Landrum ve Daily, 2012).

Başarıya öncelik veren liderlik, çalışanlara belirlenen hedeflere ulaşma konusunda ilham vermeyi ve bu yolda rehberlik sunmayı gerektirir. Bu liderlik tarzı, çalışanların iyi tanımlanmış hedeflere sahip olmasını ve performanslarını artırmak için yapıcı geri bildirim almalarını sağlar. Bu liderler, yüksek beklentiler oluşturur ve çalışanlarını yeteneklerini optimize etmek için iddialı hedeflere yönlendirir (Northouse, 2018). Ayrıca başarı odaklı liderler, ekip üyelerinin kişisel gelişimine önem verir ve mesleki gelişimlerini aktif olarak destekler.

Başarı odaklı liderliğin önemli bir boyutu, bireylere yapılan yatırımdır. İster bir kurum, ister bir kuruluş, isterse bir şirket olsun, genel başarının temelinde bireysel başarılar yatar. Bu nedenle, bireysel gelişimi desteklemek ve bu süreç aracılığıyla başarıya ulaşmak kritik bir hedeftir. Bireylere yatırım yapmak, onların yeteneklerini geliştirmek ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla oryantasyon programları, kurum içi eğitimler gibi çeşitli eğitim imkanları sunmayı gerektirir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve sonuçta daha yüksek performans seviyelerine yol açar (Lama vd., 2023).

Başarıyı ön planda tutan liderler, çalışanlarının mükemmelliğe ulaşması için ideal koşulları yaratır ve gerekli kaynakları ayırır. Bu liderler yalnızca çalışanlarının işlerine olan bağlılıklarını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda tüm potansiyellerini açığa çıkarmaları için onlara güç verir. Başarı odaklı liderler, sürekli olarak geri bildirim sunarak ve çalışanlarının başarılarını takdir ederek motivasyonu ve bağlılığı artırır. Bu yaklaşım, iş tatminini ve örgütsel sadakati teşvik eder ve bu da genel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Erhart ve Nauman, 2004; Bass, 1990a.).

4.2. Diğer Liderlik Tarzları

4.2.1. Karizmatik Lider

Karizmatik lider, toplumun gözünde büyük ün ve hayranlık sahibi olan kişilerin sahip olduğu liderlik vasfıdır. Karizma tanımı Weber tarafından “kutsal addedilmiş bir güç” olarak yapılabilmek ihtimali az olan şeyleri yapabilme anlamında kullanılmış, dini

literatürden sosyolojik dile geçirilmiştir. Max Weber karizmatik liderlik kavramını, lidere verilmiş yasal bir hak sonucu elde edilmiş değil, doğuştan kazanılmış bir yetenek sonucu toplumu etkilemesi olarak görmüştür. Bunun sonucu olarak karizmatik liderlik, herkeste olmayan bir kişisel yetenek ve güce sahip olunan bir liderlik türüdür. Karizmatik bir lider, toplumu teşvik eder, örnek teşkil eder ve düşündüğü şeyleri gerçekleştirebilir.

Weber tüm bunlara bağlı olarak karizma'nın beş ana unsurdan oluştuğunu açıklamıştır. Bu beş kavram aşağıdaki gibidir;

- Sıra dışı yeteneklere sahip bir kişi (lider),
- Sosyal kriz,
- Krizde radikal çözüm üretme yeteneği,
- İzleyenlerin kabulü,
- Kişinin sıra dışı yeteneğinin sağladığı sürekli başarıdır.

Weber'in beş ana unsuruna ek olarak karizmatik liderler, inançları konusunda güvenli kişiler olmuşlardır. Bunun yanında kendilerini diğer insanlardan farklı, olağanüstü hedef ve yazgıya sahip bir birey olarak görürler. Yani toplum karizma lidere sadece lider olarak bakmaz; bunun yanında onları bir doğaüstü kahraman olarak görürler. Bu verilere dayanarak toplumun karizma lideri bir kurtarıcı olarak görmesi, karizmatik liderin kıymetini arttırmaktadır. En gözle görülür özellikleri ise insanları çok rahat etkileyebilme gücüne sahip olmalarıdır.

4.2.2. Demokratik Lider

Demokratik lider, yönetimde herkesin birbirleriyle olan ilişkilerini gözeten ve neoklasik dönemde ön plana çıkmış bir liderlik türüdür. Demokratik liderlikte liderler kendi çabalarıyla değil birlikte çalıştıkları ekip ile karar verirler ve o görevi yaparlar. Karşılıklı destekle bir ilerleme söz konusudur.

Otokratik liderliğin tam tersi olarak görünen demokratik liderlikte iş bitirmek için bir kişinin ağzından çıkan karara bakılmaz. Beraber çalışılan kişilerle fikir alışverişi yapılır. Bir karar alma zorunluluğu geldiğinde herkes ortak bir karar alınacağını bilir ve üzerine düşeni yapar. O yönetim grubundaki herkes risk almış olur ve dolayısıyla birbirleriyle iyi bir iletişimleri vardır.

Bir lider çıkarılması gerekiyorsa bu lideri çok rahat bir şekilde ortaya koyarlar. Yani liderlik kavgası ve en önde olma sevdası yoktur. Teknik ekip kimin önde olduğunu iyi bilir. Karar verme esnasında kendi fikri de gidişatı etkilediği için herkes bulunduğu konumdan memnundur.

Demokratik liderlikte, bireyler arasındaki iletişim ve dayanışma en üst düzeydedir. İlişkiler her zaman olumlu ve samimidir.

Demokratik liderlik anlayışına sahip liderler, grup içinde beyin fırtınası ve fikir alışverişine çok yatkındırlar. Çalışma ekibiyle sürekli bilgi alışverişinde bulunur. Konuşurlar, iletişim halinde kalırlar. Gidişat hakkında tüm grup bilgilendirilir, açık bir yönetim anlayışı mevcuttur. Mevcut lider belli bir doyuma ulaştığı için görevini ihmal etmez, her zaman üzerine düşeni yapar.

Diğer adı da katılımcı liderlik olan demokratik liderlikte herkes birbirinin yaptığı işe saygı duyar. Lider kişiden, ona danışmanlık yapan ekibe kadar herkes birbiriyle iyi geçinir saygı duyar. O işletmede çalışan diğer kişilerin sunmuş olduğu teklifler ve öneriler göz önünde bulundurulur, karar almada kullanılır. Çalışan herkes karar alma mekanizmasının içindedir, olası bir olumsuzlukta herkes elini taşın altına koyar. Ceza sistemi değil, genellikle ödüllendirme mekanizması kullanılır

Liderin esas özelliği, diğer ekibin vermiş olduğu fikir ve görüşleri bir araya toplamak ve tek bir ses olabilmek için diğer düşünceleri toplayabilmektir.

Demokratik lider, her fikri bir arada tutma kabiliyetine sahip bir liderdir. Grup çalışması ve bir araya gelebilme yeteneği, bu grubu yönetebilme ve farklı fikirleri bir arada toplayabilmek liderin en önemli özelliklerinden bazılarıdır. En iyi iletişimci en iyi dinleyicidir prensibinden yola çıkarak demokratik lider, iyi bir dinleyicilik özelliğine sahiptir. Ekipteki herkesin fikirlerini dinleyerek onlara karşı ayrı bir saygınlık kazanır. Fikirlerin yanında kaygıların da belirtilmesi olası olumsuz sonuçların da önüne geçme noktasında bir önlem almak için fayda sağlar. Dolayısıyla feedback'lerden beslenir. Otokratik liderlerin aksine çoğu zaman grubun lideri gibi değil grubun bir üyesi gibi çalışırlar. Bu şekilde sahada aktif çalışmalarını grubun daha fazla uyum içerisinde çalışmasına sebep olur ve bu da verimi artırır.

4.2.3. Serbest Bırakıcı Lider

Pasif liderlik olarak tanımlanan serbest bırakıcı liderlikte grup lideri çalışma ortamında aktif değildir, liderlik yapma konusunda çekinceleri vardır. Olayı akışına bırakarak liderlik yapmayı tercih eder.

Yönetme ve yönlendirmenin önemli olduğu liderlik kavramının tersine serbest bırakıcı liderlikte lider bunların hiçbirisini yapmaz ve kendi kabuğuna çekilir.

Grup çalışanlarıyla lider arasında iletişim minimum seviyededir. Sadece zorunlu durumlarda iletişim kurulur. Çalışma grubunda herkes üzerine düşeni yapar ve sistemin bu şekilde ilerlemesi beklenir. Yöneticinin yönlendirmesi olmadan mesafe katedilir (Bass, 1990a).

Serbest bırakıcı liderlik sisteminde grup çalışanları çok önemlidir. Karar alma ve iş bitirme konularında herkes üzerine düşeni yaptığı için güç tek bir kişide toplanmaz herkese belli oranlarda bölünür. Bu sayede iş gören kişiler o işi bitirme konusunda doğrudan etkili oldukları için kendilerini çalıştıkları yere bağlı, oraya aitmiş gibi hissederler. Çalışan kişi olam özelliğinden çok, çalıştıkları yerin kaderini değiştiren kişi olarak görmeleri oraya daha fazla bağlanmalarını sağlar. Herhangi bir problem karşısında kendileri bir grup kurarak o grup ile problemi çözme yoluna giderler.

Bu liderlik tarzında liderin esas yapması gereken şey grup çalışanlarını yönetmek değil maddi yönden ve ekipman yönünden teminat sağlamaktır. Her ne kadar liderin fikri sorulsa da bu fikir yüzde yüz yaptırım gücüne sahip değildir. Özellikle ar-ge birimleri gibi birden fazla kişinin ön planda olduğu çalışma modellerinde bu liderlik sistemi kullanılabilir. Tanımından da anlaşılacağı gibi her grup çalışmasına uygun değildir. Özellikle uygun ortamın seçilmesi gerekir.

Tam serbestlik sunan bu liderlik sisteminde grup üyeleri kendilerini geliştirme ve problem çözme konularında kendi gayretleriyle mesafe kat ederler.

4.2.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlikte, lider grubun yönünü belirler ama nasıl ve hangi yoldan gideceği belirtmez. Dolayısıyla grup nasıl gideceğine kendisi karar verdiği için aldığı riskler de grup çalışanları tarafından alınmış olur. Bu şekilde grup çalışanları tutarlı ve daha doğru karar verme konusunda uzmanlaşır. Bu da o grubun daha nitelikli bir grup

olmasını sağlayarak hedeflerine ulaşma noktasında olumlu adımlar atılmış olur. Herkes ortak hedefler doğrultusunda çalıştığı için ekip ruhu ön plana çıkar ve herkes bu ekibe bağlı bir şekilde sevecek çalışır.

Diğer liderlik türlerinden farklı olarak vizyoner liderlikte diğer grup elemanları da sonuç odaklı kişiler olduğu için hem çalışılan yer hem de grup adına kıymetli kişilerden oluşmaktadır. Diğer liderlik türlerinde çalışma grubu elemanları çok önemli olmamasına rağmen vizyoner liderlikte böyle değildir. Grup çalışanları hedefleri daha üst seviyelere çıkarmak için birlikte hareket ederler.

Çalışanların ortak hedefleri doğrultusunda mesafe kateden bu liderlik türü işletme okulu derslerinin neredeyse tümünde örnek gösterilir. Bu sayede hep birlikte çalışılan yerin lehine işler yapılarak ortak bir katma değer sunulur. Herkesin bu ortamda değeri ve kıymeti ayrıdır.

Vizyoner liderler hedefleri doğrultusunda bir amaç belirleyerek içinde bulunduğu toplum ile birlikte bu hedefe ulaşmak için çaba sarfederler. Belirlenen vizyon çerçevesinde diğer grup arkadaşlarıyla birlikte o hedefe ulaşmak için var gücüyle çalışır. Bu noktada vizyon ve hedef çok önemlidir. Hedefin gerçekçi ve ulaşılabilir olması diğer grup çalışanları tarafından çok önemsenir. Eğer gerçekçi değilse motivasyon kaybına ve bundan da önemlisi liderin diğer grup çalışanlarının gözünde liderlik vasfının düşmesine sebep olur.

Vizyoner liderliğin olumlu taraflarına bakarsak herhangi bir sebepten dolayı işler başıboş kalırsa o zaman çalışan değişikliği, yerine adam bulma meselesi diğer liderlik türlerine göre daha kolay olur. Tüm özelliklerin bulunduğu bir lider bulmak bir özelliğin bulunduğu personel bulmaktan çok daha zordur. İşte bu sebepten dolayı herkesin bir sorumluluk aldığı sistem daha kolay tamir edilebilir.

Fakat vizyoner liderlik her durumda işe yaramayabilir. Kendisinden daha büyük vizyon sahibi kişilere liderlik yapmak sanıldığı kadar kolay değildir. Bu durumda lider yetersiz kalır. Ve vizyoner liderlik sistemi sekteye uğrar.

Vizyoner liderlik, vizyonun merkezde olduğu bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzında, vizyon ekip üyeleriyle birlikte değerlendirilir, avantajları ve dezavantajları tartışılır ve en iyi sonucu elde etmek için herkes katkıda bulunur. Günümüzde liderlerde en çok aranan özelliklerden biri, güçlü ve ilham verici bir vizyon oluşturma yeteneğidir.

Vizyon geliştirmek için lider neler yapmalıdır? Sorusunun cevabını Yukl (2010) şöyle açıklamıştır;

- Öncelikle geçmişte yaşananları inceleme ve ders çıkarma
- Diğer çalışma alanları ve ülkeleri gezerek değerlendirme
- Etrafta olan biteni iyi gözlemlemek
- Bilimsel gelişmeleri yakından takip etmek
- Sosyo ekonomik gelişmeleri yakından izlemek
- Literatürü yakından takip ederek bilimsel gelişmelerden haberdar olmak.
- Tanınmış kişilerin yazıları ve makalelerini takip etmek
- Kültürel faaliyetlere katılmak

Bütün bunları yapmaya çalışan bir lider diğer liderlerden farklı olarak problemleri daha kolay çözebilme ve olayları farklı yorumlama yeteneğine sahiptir. Bu liderlik vasıflarına sahip kişi diğerlerini peşinden sürükler. Lider farklı kişidir. İnsanlar kendilerine benzeyen kişilerin peşinden gitmezler.

4.2.5. Transaksiyonel (İşlemci) Liderlik

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderlik eskiden beri süregelen bir anlayışı devam ettirebilme üzerine kurulmuş liderlik tipidir. Bu liderlik çeşidini kabul eden liderler çalışanlarına belli bir şartla görev yaptırabilme yöntemini tercih ederler. Bunu da ödüllendirme ya da terfi gibi sistemlerin yardımıyla yaparlar. Yanında çalışan kişilerin esas çalışma alanlarıyla ilgilenmezler, bu yönleri ikinci planda kalır

Bu liderlik tarzı, liderin ve takipçilerinin ekonomik, politik veya psikolojik değerleri olan şeyler üzerinde alışveriş yaparak bağlantı kurdukları bir süreçtir. Liderliğin temelinde ödül ve ceza sisteminin yattığı belirtilir. Lider ve takipçiler, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için değerli faydaları değiş tokuş ederler. Her iki tarafın da ilişkili amaçlara sahip olduğunu ancak ilişkinin değerli faydaların değişiminin ötesine geçmediğini belirtmiştir. (Bolden vd., 2003). İlişkinin, takipçilerin ekstra rol davranışını tetikleme muhtemel değildir (Erhart ve Nauman, 2004). Ayrıca lideri ve takipçiyi daha yüksek bir amaç doğrultusunda karşılıklı ve sürekli bir şekilde birbirine bağlamaz.

Transaksiyonel liderler diğer liderlere kıyasla daha fazla geleneksel yapıya sahiptirler. Geçmişte tecrübe ettikleri bir olayı devam ettirme, onun üzerinden gitme ve bu

tecrübeleri sonraki nesile aktarmak gibi düşünceleri sürekli vardır. Transformasyonel liderlik tarzı daha çok yenilik peşinde koşmak isteyen gruplarda işe yararken transaksiyonel liderlik biraz daha gelenekçi grup ve işletmelerin sürekliliğini sağlar (Bolden vd., 2003).

Bu liderlik tarzında, bireylerin motivasyonu geleneksel değerlere olan bağlılıklarıyla sağlanır. Kişiler, kendilerini işletmeye ya da gruba ait hisseder ve yapılan işlerin geçmişteki uygulamalarla uyumlu olması onlara güven verir. Bu tür liderler, çalışma arkadaşlarının ihtiyaçlarını ve taleplerini önceliklendirmek zorundadır. Grup üyelerini, bu talepleri yerine getirerek ve dikkate alarak motive ederler (Yukl, 2013).

4.2.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlerin, çalışanlarının motivasyonunu artırarak ve onların mesleki tutkusunu geliştirerek grup içerisinde güçlü bir etki yaratmalarını amaçlayan bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, liderlerin ekip üyelerine ilham vererek onları daha yüksek bir performans seviyesine çekmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, bireylerin sadece mevcut durumlarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda iş ortamında derin ve kalıcı değişiklikler yaratmalarını sağlar. Bu tarz liderlik, yeni fikirler ve çalışma yöntemleri geliştirme gereksinimi duyulan ortamlarda özellikle etkilidir ve çalışanları daha yenilikçi ve proaktif hale getirmeyi hedefler.

Dönüşümsel liderlik tarzı, takipçilerin gelişimini de ön planda tutar. Bu liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler, çalışanlarının değer sistemlerini, ilhamlarını, ahlaki duruşlarını ve becerilerini geliştirmeye odaklanır. Dönüşümsel liderliğin ana hedefi, bireyleri ve organizasyonları köklü bir şekilde değiştirmektir.

Dönüşümcü liderler, çevrelerinde değişim yaratma yeteneğine sahiptirler. Mevcut bir durumu değiştirmek zor olabilir, ancak bu liderler bu zorluğu aşma konusunda uzmandır. Dönüşümcü liderlik ilk olarak James MacGregor Burns'un "Leadership" adlı eserinde ortaya konmuş, ardından Bass'ın "Leadership and Performance Beyond Expectations" adlı kitabıyla genişletilmiştir (Bolden vd., 2003).

Podsakoff (1990), yaptığı çalışmalar ile dönüşümcü liderlik için liderlerin bakış açısı, liderlerin çalıştıkları kişiler gözünde örnek olabilme, ikna kabiliyetlerini geliştirme gibi konularda katkı sağlamıştır. Dönüşümcü liderler sürekli olarak alt düzeyler

arasında değere dayalı bir vizyon ortaya koymaktadır ve bunun sonucunda takipçilerin ortak değer yönelimlerini ve hedeflerini paylaşması mümkündür (Hoffman vd., 2011)

Dönüşümcü liderler çalıştıkları grup adına iyi olabilecek şeyleri grubun benimsemesini ister. Dönüşümsel liderlik, bireyleri, grupları ve organizasyonu içeren lider dönüşüm sürecini ifade eder. Çalışanların tutumu, ahlaki yükselme ve örgütlenme yönünde önemli değişiklikler yaratmayı içerir.

Dönüşümcü liderlik kavramının içeriğinde diğer liderlik türlerinden azar azar bulunur. Karizma, grup hedefi belirleme, grup çalışanlarının isteklerine cevap verebilen bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990a). Yani karma bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik vasfına sahip lider, sorunlara kalıcı çözümler bularak grup çalışanlarını mutlu ve tatmin eder.

5. LİDERİN KULLANDIĞI ETKİ TAKTİKLERİ

Çalışanlar, bir organizasyonun en değerli kaynağıdır. Organizasyonların, çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirebilmek, motive edebilmek ve uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için yetkin liderlere ihtiyaçları vardır. Liderlerin, ekip üyelerinin motivasyonunu artırmak, verimliliği yükseltmek ve hedeflere ulaşmak için çeşitli stratejiler kullanmaları gereklidir. Özellikle dönüşümsel liderlik, çalışanların memnuniyetini ve performansını artırmada önemli bir rol oynar. Etkili liderler, sadece çalışanların günlük işlerini yönetmekle kalmaz, aynı zamanda onlara ilham vererek gelişimlerini destekler. Bu kapsamda liderler, iş ortamını iyileştirmek, çalışanların becerilerini geliştirmek ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için aktif adımlar atarlar (Voon vd., 2011). Aşağıda liderlerin etkili olabilmek için kullandıkları çeşitli etkileme taktikleri detaylı olarak ele alınmaktadır.

5.1. Rasyonel İkna

Rasyonel ikna, fertleri etkileyebilmek için mantıklı argümanların ve somut kanıtların kullanılmasını içeren bir liderlik stratejisidir. Bu yaklaşım, liderin astlarını etkilemek amacıyla somut veriler ve mantıksal argümanlar sunmasına dayanır (Tost, Gino ve Larrick, 2013). Rasyonel ikna taktikleri, liderlerin hem astlarını bununla beraber üst seviye yönetimi etkilemek için sıklıkla başvurdukları bir yöntemdir (Wang et al., 2011). Rasyonalite taktiği, liderin güvenilirliği ve ihtisas algısı ile direkt ilişkilidir. Eğer lider, ihtiyaç duyulan bilgi birikimi ve uzmanlığa sahipse, astları ile beraber daha güvenli olarak algılanacak ve ikna yeteneği artacaktır (Huczynski & Buchanan, 2013). Ancak, etkileyici ve etkilenen kişi değişik hedeflere sahipse veya liderin ilgili alandaki uzmanlığı sorgulanıyorsa, rasyonel ikna taktikleri istenen neticeleri vermeyebilir. Liderin güvenilirliği, bu yaklaşımın etkinliğinde büyük rol oynar (Conger, 1998). Rasyonel ikna, kompleks durumlarda çalışanların güvenini kazanmak için etken bir vasıta olabilir. Özellikle stratejik karar alma süreçlerinde, liderler mantıksal açıklamalar ve sayısal veriler kullanarak astlarının güvenini kazanabilir ve onları kararlarına ikna edebilirler (Yukl, 2013). Bu yaklaşım, liderlerin personellerinin motivasyonunu çoğaltmak ve onları daha etkin yönlendirmek için çoğunlukla tercih

etmiş olduğu bir yöntemdir. Rasyonel ikna taktiğini kullanan liderler, kararlarını desteklemek için ayrıntılı veriler ve mantıksal analizler sunar. Bu liderlik tarzı, bilhassa ekip arkadaşlarını açık ve kapsayıcı bir yaklaşımla motive etmek isteyen liderler tarafınca kullanılır (Choi, Tran ve Park, 2015). Çalışanlar, mantıksal ve ikna edici bir liderin taleplerine daha aleni olurlar ve bu, onların vazife performansını ve organizasyonel bağlılıklarını artırabilir (Schriesheim, Castro, Zhou, ve DeChurch, 2006).

Rasyonel iknanın başarısı, liderin uzmanlığı ve güvenilirliği ile direkt ilişkilidir. Lider, kendisine güvenen çalışanlar üstünde bu taktiği daha etken bir halde kullanabilir. Bununla birlikte, güven eksikliği durumlarında, mantıksal argümanlar ve somut kanıtlar sunulsa bile, çalışanların ikna edilmesi zor olabilir (Bohner ve Dickel, 2011). Dolayısıyla, liderin ihtisas algısı ve güvenilirliği bu süreçte mühim bir faktördür. Rasyonel ikna, iş yerinde güven ortamı kurmak ve çalışanların liderlerine olan bağlılıklarını pekiştirmek için de kullanılabilir. Güven ilişkisi güçlendirildikçe, liderin rasyonel ikna yöntemiyle mensupları motive etme yeteneği artar. İkna süreçlerinde mantıksal argümanların ve hassas etkileşimin güven inşa ederek insanların kararlılıklarını artırmada önemli rol oynamaktadır (Dillard ve Shen, 2013)

Rasyonel ikna, liderlerin mantıksal argümanlar ve somut kanıtlar kullanarak çalışanlarını etkilediği bir liderlik taktiğidir. Bu yaklaşım, liderin güvenilirliğine ve deneyimlerinin düzeyine dayanmaktadır. Rasyonel ikna stratejisi, işyerinde itimat inşa etmek ve çalışanların motivasyonunu çoğaltmak için kuvvetli bir vasıta olabilir. Ancak bu taktiğin başarıya ulaşmış olabilmesi için liderin, personellerinin gereksinimlerine ve hedeflerine müsait mantıksal argümanlar sunması gerekmektedir.

5.2. Karşılıklılık

Kişinin ilgileri ve önerileri ile ilgili bir teklif düzenlenir. Bu sayede lider ve karşısındakiler birlikte müzakere ve fikir alışverişi yaparak anlaşmaya varır (Yukl ve Falbe, 1990).

Burada kullanılan strateji, sürekli olarak kazan-kazan yaklaşımının takip edildiği, karşılıklı faydaya dayalı bir stratejidir. Ne zaman bir iyilik yapılırsa, karşılığında da bir iyilik sözü verilir. Bu, yöneticinin istenen görevde kendisine yardımcı olan kişiye ek yardım teklif etmesini içerir. Ayrıca birisinin bir işin tamamlanmasına yardım etmesi durumunda, ortaya çıkan faydalardan kendisinin de pay alacağı iddia ediliyor.

Esasen, eğer birey şu anda yardımcı oluyorsa, gelecekteki görevler üzerinde işbirliği yapma taahhüdüdür. Karşılık verme taktiği, diğer kişiyi görevi tamamladığı için ödüllendirme taahhüdünü içerir. Bu ödüller, sınırlı kaynakların kullanılması, başka bir girişimde bilgi, tavsiye veya yardım sunulması veya siyasi destek sağlanması gibi çeşitli biçimlerde olabilir. Bir fayda sunarak görünüşte önemsiz bir istek, etkilenen kişi için anlamlı hale gelir. Bu senaryoda güven son derece önemlidir (Yukl, 2013). Sosyologlar karşılıklılığın bireyler arasında yaygın olarak kabul edilen bir ilke olduğunu ileri sürüyorlar. Bu prensibe göre bir talepte bulunmadan önce bir şeyin teklif edilmesi gerekmektedir. Bu karşılıklı eylemler yalnızca topluma fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ilişkilerin büyümesini ve ilerlemesini teşvik etmede de hayati bir rol oynar (Falbe ve Yukl, 1992).

Karşılıklılık eylemi, liderlere güven oluşturma ve işbirliğini geliştirme gücü verir. Liderler, bu etkili stratejiyi kullanarak, çalışanlarına, aldıkları desteğin karşılığını verme konusunda ilham verir. Karşılıklılık, hem sosyal hem de mesleki ortamlarda güvenin geliştirilmesinde ve işbirliğinin teşvik edilmesinde önemli bir rol oynar (Falbe ve Yukl, 1992).

Liderler ve çalışanları arasında daha güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmak karşılıklılıkla kolaylaştırılır. Bu süreç, liderlerin çalışanlarına destek sunması ve ihtiyaçlarını karşılamasıyla başlar. Buna karşılık çalışanlar liderlerine karşı sadakat ve bağlılık gösterirler (Gouldner, 1960). Bu karşılıklı dinamik, hem verimli hem de etkili bir çalışma ortamını teşvik eder.

Bir lider ile çalışanları arasında karşılıklı güven ve işbirliğinin kurulması, karşılıklılık uygulamasıyla kolaylaştırılır. Bu stratejiyi uygulayan liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaya çalışır ve onlara destek sunar. Buna karşılık çalışanlar liderlerine sadakat ve bağlılık gösterirler (Falbe ve Yukl, 1992). Karşılıklılık kavramı, liderlerin destek sunduğu ve çalışanların da aynı şekilde karşılık verdiği, liderler ve çalışanlar arasında karşılıklı alışverişi teşvik eder. Bu dinamik, işyerinde güven ve işbirliğinin temelini oluşturur. Liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaya ve yardım etmeye çabalarırken, çalışanlar da liderlerine bağlılık ve bağlılık gösterirler (Falbe ve Yukl, 1992). Bu simbiyotik ilişki daha üretken ve verimli bir çalışma ortamı yaratır.

5.3. İlham Verme

Grup lideri ilham vererek, grup üyelerini, daha önce belirlemiş olduğu bir vizyon çerçevesinde etkiler ve bu hedefin belirlenmesi için gereken çalışma şartları, moral ve motivasyon, etik standartlar yükleyerek çalışma grubununun motivasyonunu sağlar (Bass, 1990a; Avolio ve Bass, 2002) Bu motivasyon grubun başarısı için ihtiyacı olan şartları sağlar. Lider özgüveni ve motivasyonu sayesinde grubun başarılarını daha ileriye götürmek için gerekli güce ulaşır. Dönüşümcü lider, hedeflerine uygun olarak bir yol izler, bir rol model oluşturur ve çeşitli örnekler sunarak gruptakileri yönlendirir. Lider ilham verme bağlamında her zaman coşkuludur, çeşitli örnekler ile motivasyonu artırır. Hedeflerden bahsederken her zaman grup çalışanlarının beklentilerini yukarıya çeker (Boehnke vd., 2003).

Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu vizyon, çalışanlara yol gösterme, bu yolda yeni yöntemlerle ilerleyebilme ve ilerlerken risk alabilme gibi özelliklere sahiptir. Dönüşümcü liderin telkin ettiği vizyonun çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenmesi, o vizyonun içine çalışanları da dahil etmesiyle gerçekleşir.

İlham veren liderlerin çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmada çok önemli bir rolü var. Bu olağanüstü liderler, çalışanları için yüksek beklentiler oluşturur ve onlara bu ölçütlere ulaşmaları için ilham verir. İlham verici liderliğin varlığının çalışanlar arasında hem iş tatminini hem de performansını arttırdığı kanıtlanmıştır (Bass ve Riggio, 2006, p. 6). Judge ve Piccolo, (2004) “ampirik çalışmalar, ilham verici liderlerin iş tatminini ve performans düzeylerini etkili bir şekilde yükselttiğini göstermiştir” İlham veren liderler vizyonlarını net bir şekilde aktarır ve çalışanlarına bu vizyon doğrultusunda rehberlik ederler. Bu özel liderlik tarzı, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı ve iş tatminini teşvik eder (Gottfredson ve Aguinis, 2017).

5.4. Yasal Dayanak Sunma

Bu stratejinin kullanılması, French ve Raven'in (1959) kararların resmi otorite temelinde alınabileceğini öne süren meşru güç kavramıyla bağlantılıdır. Bu taktik, bireyden talep edilen görevin hukuk sınırları içerisinde olduğunun iddia edilmesini içerir. Yönetici, bu görevi yerine getirmek için kendi yetkisini öne çıkarır ve bunun,

kanunların gerektirdiği şekilde kurumun politikaları ve gelenekleriyle uyumlu olduğunu vurgular (Yukl, 2013).

Kişiyi ikna etmek için isteğin yasal olup olmadığını, politikalar, kurallar veya örgütsel gelenekler içinden sunulur. Kurallar, kanunlar ve yazılı olmayan kurallar geçerli olup lider astlarına bir yol çizer (Yukl, 2010).

Yasal dayanakların kullanılması, liderin gücünü ve seçimlerinin geçerliliğini öne çıkarmanın bir aracı olarak hizmet eder. Bu strateji liderin otoritesini güçlendirir ve çalışanların belirlenen sorumlulukları yerine getirmesini garanti eder. Liderler, kararlarını ve taleplerini doğrulamak için yasal bir temel oluşturma stratejisini kullanırlar. Liderler bu yaklaşımı kullanarak otoritelerini öne çıkarır ve çalışanların belirli kural ve politikalara uymasını sağlar. Tyler ve Blader'e (2000) göre yasal bir temelin uygulanması, liderlerin otoritesini güçlendirir ve çalışanların taleplerine uymasını kolaylaştırır. Bu taktiği kullanarak liderler, çalışanlarının belirlenen kurallara ve politikalara uymasını garanti eder.

Liderin gücünü ve seçimlerinin geçerliliğini vurgulamak için yasal bir temelin sağlanmasına başvurulur. Bu yaklaşım liderin otoritesini güçlendirir ve çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmesini garanti eder. Liderin kararlarının yasallığını ve meşruiyetini vurgulayan bu taktik, çalışanların uyumunu kolaylaştırır (Hinkin ve Schriesheim, 2008). Yasal destek sunularak liderin yetkisi güçlendirilir ve çalışanların yerleşik düzenlemelere ve politikalara bağlılığı güvence altına alınır.

5.5. Faydayı Açıklamak

Lider, çalışanlarına sonuç odaklı bir yaklaşım sunarak, yapılacak işin faydalarını ve elde edilecek kazanımları açıklayarak motivasyon sağlar. Bu sayede grup üyeleri, çalışmalarının sonucunda karşılaşacakları maddi veya manevi ödülleri bilerek işlerine devam eder (Bass, 1990b).

Bu stratejiyi kullanarak çalışanlar daha yüksek bir motivasyon duygusu yaşar ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Avantajları açıklama eylemi, çalışanlara ilham vermek ve genel performanslarını artırmak için etkili bir teknik olarak hizmet eder. Bu yaklaşım, liderlerin astlarına yaptıkları işin sadece kendilerine değil aynı zamanda bir bütün olarak organizasyona nasıl fayda sağlayacağını açık bir şekilde iletmesini gerektirir. Yukl'a (2013) göre liderler bu faydaları açıkladığında, çalışanlar arasında

daha güçlü bir bağlılığı teşvik eder ve iş performansları üzerinde olumlu bir etki yaratır. Eş zamanlı olarak, liderler işin faydalarını çalışanlarına anlatırken, beklentileri etkili bir şekilde yönetiyor ve motivasyonu artırıyorlar.

Bu yaklaşım, liderin otoritesini güçlendirmenin yanı sıra, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmesini güvence altına almak için de kullanılmaktadır. Avantajları vurgulayarak çalışanların performansını olumlu yönde etkiler, rollerine karşı daha fazla bağlılık ve motivasyon sağlar (Falbe ve Yukl, 1992). Örneğin, liderler faydaları iş gücüne etkili bir şekilde aktardığında, bu, motivasyonun ve görevlere odaklanmanın artması için bir katalizör görevi görür.

Liderler, yaptıkları işin avantajlarını etkili bir şekilde ileterek çalışanların motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırabilir. Araştırmalar, faydaları açıklamanın liderlerin çalışanlarına ilham vermesinde başarılı bir yaklaşım olduğunu göstermektedir (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010). Faydaları dile getiren liderler, çalışanlara iyi tanımlanmış hedefler ve beklentiler sağlayarak onları bu hedeflere ulaşmaya teşvik eder.

5.6. Baskı

Talepler, tehditler veya sürekli hatırlatmalar, bireyleri etkilemek için etkili araçlar olarak kullanılabilir. Psikolojik olarak grup çalışanları, bu baskı altında görevlerini yerine getirme zorunluluğu hissederler (Schriesheim vd., 2006). Çalışanları bir talebe uymaya veya bir teklifi onaylamaya ikna etmek için tehdit veya gözdağı kullanma eylemi, baskı taktiği olarak bilinir. Bu özel taktik öncelikle çalışanlara yöneliktir ve üst düzey yöneticilere karşı kullanılması pek olası değildir (Yukl, 2013).

Liderler, çalışanlarını belirli davranışlar sergilemeye veya istenen sonuçlara ulaşmaya zorlamak için baskı taktiğini kullanır. Liderler, yetkilerini kullanarak çalışanları belirli bir eylem planına yönlendirmeyi amaçlar. Baskı taktiği genellikle acil senaryolarda veya acil sonuçların zorunlu olduğu durumlarda kullanılır. Bununla birlikte, bu yaklaşımın çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz yönde etkileme potansiyeli vardır (Barbuto, 2000).

Liderlerin baskı uygulaması, çalışanları üzerinde otorite kazanma girişimidir ve çalışanlar arasında stres düzeyinin artmasına neden olur. Bu yaklaşım anında sonuç

verebilirken, uzun vadede sonuçta iş tatminini ve bağlılığı azaltabilir (Falbe ve Yukl, 1992). Bu nedenle, bu tür taktikleri kullanırken dikkatli ve ölçülü olmak çok önemlidir.

Acil durumlarla karşı karşıya kaldıklarında liderler, hızlı bir şekilde karara varmanın bir yolu olarak baskı taktiğine başvurabilirler. Bu yaklaşım kısa vadede sonuç verebilir ancak uzun vadede uygulanabilir bir çözüm değildir ve çalışanların morali ve bağlılığı üzerinde zararlı etkileri olabilir. Yukl'a (2013) göre baskı taktikleri geçici olarak çalışan performansını artırsa da sonuçta iş tatminini ve örgütsel bağlılığı azaltabilir. Sonuç olarak liderler baskı taktiklerini kullanırken dikkatli ve ölçülü davranmalıdır.

5.7. İşbirliği

İşbirliği eylemi, hedeflenen birey üzerinde etki yaratmak amacıyla iş arkadaşlarının yardımını aramayı içerir. Bir yöneticinin bir çalışana bir görevi nasıl tamamlayacağı konusunda rehberlik etmesi, bu taktiğin kullanıldığının açık bir göstergesidir (Yukl, 2013). İşbirliği aynı zamanda belirli durumlarda fikir birliğine varmanın bir yolu olarak da görülebilir. İşbirliği tipik olarak barışçıl birlikteliği ifade ederken, aynı zamanda ikna etme ve değişim yaratma çabalarını da kapsayabilir.

Liderler ve çalışanlar, işbirliğine katılarak ortak hedeflerin peşinde etkili bir şekilde güçlerini birleştirebilir. Bu yaklaşım, liderlerin ekip üyelerine yardım sunmasını ve böylece iş yüklerini kolaylaştırmasını gerektirir. İşbirliği eylemi yalnızca çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda üretkenliklerini de artırır (Hamel, 2000). Ayrıca işbirliği, liderin etkisini güçlendirir ve çalışanlar tarafından verilen sorumlulukların başarıyla tamamlanmasını kolaylaştırır.

Lider, işbirliği taktiklerinin uygulanması yoluyla ekip içinde işbirliğinin teşvik edilmesinde aktif bir rol oynar. Bu, ekiple ortak kararlar almayı ve onları çeşitli iş süreçlerine dahil etmeyi içerir. İşbirliği taktiklerini kullanmak ekip üyeleri arasında güveni ve bağlılığı teşvik eder ve sonuçta ekip performansının artmasına yol açar. Lider, işbirliğini benimseyerek etkili iletişim kanalları kurabilir ve ekibin ihtiyaçlarını daha derinlemesine anlayabilir.

Liderler, işbirliğini teşvik ederek çalışanlarının yeteneklerinden ve fikirlerinden daha verimli bir şekilde yararlanabilirler. Bu, ekip üyelerinin katkılarını aktif olarak dinlemeyi ve takdir etmeyi gerektirir. İşbirliği yoluyla liderler, yenilikçi ve etkili çözümler üretmek için çalışanlarıyla güçlerini birleştirebilir (Barker, 2006). Dahası

işbirliği, lider ile ekip arasındaki bağın güçlendirilmesine yardımcı olur ve sonuçta motivasyonlarını artırır.

Lider, bu stratejyi kullanarak ekip içinde birlik ve işbirliği duygusunu geliştirebilir. Liderin ekip üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik desteği ve ilgisi, daha yakın bir bağ kurmayı kolaylaştırır ve motivasyonlarını artırır (Katzenbach ve Smith, 2003). İşbirliği yoluyla lider ve ekip, daha sağlam ve verimli bir ekip dinamiği geliştirmek için güçlerini birleştirir.

5.8. Övgü

Bir şey yahut bir kişi hakkında kişinin yüzüne karşı veya arkasından olumlu şeyler söylemesine övgü adı verilir. Bir kişiye övgü, o kişi hakkında iyi bir ruh haline sahip olmakla ilgilidir.

Hogan, başkalarına güzel şeyler söylemenin sizi istediğiniz yere götüreceğini söylemektedir (Hogan, 2007). New Jersey'deki Vineland adlı okulda, psikolog Dr. Henry H. Goleman, D (1995) ergograf' adını verdiği yorgunluğu tespit eden bir cihaz geliştirmiştir. Yorgun öğrencilere övgü telkininde bulununca çocukların ergograf değerlerinde ani bir yükseliş görülmüştür. Tam tersi yapıldığında, yani çocuklar eleştiriye tabi tutulduğunda ergograf enerjilerinde düşüş meydana gelmiştir.

Övgü verirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, gerçek dışı bir iyimserlik sergilemekten kaçınmaktır. "Her şey harika" gibi genellemelere girmeden, yapıcı ve samimi övgülerde bulunmak, övülen kişiye her zaman daha fazla güç ve motivasyon sağlar. Aksi takdirde, aşırıya kaçan övgüler tehlikeli olabilir.

Çalışanların moralini yüksek tutmak, iş verimliliğini artırmak için çok önemlidir ve övgü, bunu başarmada hayati bir rol oynar. Özellikle, liderler çalışanlarına olan takdirlerini ifade ettiğinde, bu iş memnuniyetini artırır ve sadakati teşvik eder. Kapsamlı araştırmalar övgü ve tanınmanın çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Örneğin Gerstner ve Day (2007) tarafından yapılan bir araştırma, övgü ve takdir almanın sonucunda çalışan performansında önemli bir iyileşme olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlerin övgüden faydalanması yalnızca bireyin başarı düzeyini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda ekipteki dostluk ve işbirliğini de güçlendirir. Bireyleri övmek, çalışanlar

arasında güven duygusunu geliştirir ve işyerinde olumlu bir ortam geliştirir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1990). Liderler, çalışanlarına takdir göstererek, çalışanlarının bağlılığını ve ilgili rollerine olan memnuniyetini artırabilir.

5.9. Danışma

Liderin astlarıyla ya da astların lideriyle herhangi bir konuda fikir alışverişinde bulunarak danışmasıdır. Danışma yöntemi bir toplantı aracılığıyla gerçekleşebileceği gibi, birebir görüşmelerle de yapılabilir (Yukl, 2013).

Danışma eylemi, bireyleri fikir üretmeye motive etmeyi veya arzu edilen dönüşümleri gerçekleştirmede onlara yardımcı olmayı içerir. Bu yaklaşımda, bir çalışan bir görevin yapılabilirliği ve olası olumsuz sonuçlarıyla ilgili şüphelerini dile getirdiğinde, yönetici bu kaygıları gidermek için çeşitli yöntemlere başvurur (Yukl, 2013). Bu taktiği kullanmanın amacı, karar alma sürecine dahil olunmasının teşfikidir. Bireylerin bu konuda inisiyatif alıp karar mekanizmasına girmesi gerekir.

Araştırmalar, mentorluğun çalışanlar arasında hem iş tatmini hem de performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yukl'a (2013) göre mentorluk, çalışanların takdir edildiğini hissetmelerini sağlamada ve liderin seçimlerine bağlılıklarını geliştirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu, liderin aktif olarak dinlenmesi, çalışanların kaygılarının ele alınması ve etkili çözümler sunulması yoluyla gerçekleştirilir.

Liderler ve çalışanlar, işbirliği ve istişareye katılarak hem daha etkili hem de verimli çözümler üretmek için güçlerini birleştirebilir. Bu yaklaşım, liderlerin ekip üyelerinin fikirlerini ve geri bildirimlerini aktif olarak dinlemesini ve bu değerli bilgiyi karar alma sürecine entegre etmesini içerir. Mentorluk yalnızca ekip performansını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda liderler ve çalışanlar arasında daha güçlü ilişkileri de teşvik edebilir.

Danışma eylemi, liderin çalışanlara rehberlik etme rolünü üstlenmesini ve onların iş operasyonlarına aktif katılımlarını sağlamasını içerir. Bu durum liderin çalışanlarıyla şeffaf ve açık bir iletişim içinde olmasını gerektirir. Danışma yoluyla çalışanların işlerine olan bağlılıkları artar ve bu da genel iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye yol açar (Hamel, 2000).

5.10. Kişisel Çekicilik

Bir kişiye bir işi yaptırmadan önce, onun liderine karşı duyduğu hayranlık ve liderin özgüveni kullanılarak dostça bir çekicilik sunulur. Bu sayede liderin karizması ve güven veren duruşu ön plana çıkar. Kişisel çekicilik kavramı, birinden dostluk veya sadakat temelinde bir iyilik talep etmeyi veya nezaket ve cömertlik yoluyla dikkat çekmeyi içerir. Bir talepte bulunmadan önce etkilenecek kişiye dostça yaklaşmayı, durumu cazip bir teklif olarak çerçevelemeyi gerektirir (Yukl, 2013).

Takipçiler, karizmatik liderlerin büyüleyici cazibesi sayesinde liderin vizyonunu benimseyebilir ve eylemlerini onunla uyumlu hale getirebilirler. Kişisel çekicilikleri ve sıra dışı hitabet yetenekleri sayesinde bu liderler, takipçilerine ilham verir ve performanslarını artırır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Karizmatik liderlerin kişisel çekiciliği, takipçilerinin sadakatini etkilemek ve güvence altına almak için sıklıkla kullanılır. Liderin kişisel çekiciliği sadece sosyal becerilerini değil aynı zamanda empati kurma yeteneğini de kapsayarak takipçileri üzerinde olumlu bir etki yaratır. Bu yaklaşımı kullanarak liderler, liderlik ettikleri kişilerle güçlü ve güvenilir bağlantılar kurabilirler (Antonakis, Fenley ve Liechti, 2011). Karizmatik liderler kişisel çekiciliklerinin gücünden yararlanırlar. Destekçilerine ilham vererek, iş doyumlarını artırarak motivasyon kaynağı oluyor.

Liderin sarsılmaz özgüvenini ve çekici kişiliğini öne çıkaran kişisel çekiciliğin gücü sayesinde liderin vizyonu ve hedefleri, takipçilerinin zihninde daha da güçlenir. Bu liderler, takipçilerine ilham vererek ve onları motive ederek performansı ve bağlılığı artırabilirler (Bono ve Judge, 2004). Karizmatik liderler, kişisel çekiciliklerini kullanarak takipçilerini etkili bir şekilde etkiler ve onları belirli bir yola yönlendirir.

5.11. Koalisyon

Bir kişiyi ikna etmeye çalışırken, başkalarından da yardım istenebilir ya da diğerlerinin desteği, anlaşmaya varmak için bir gerekçe olarak kullanılabilir (Falbe ve Yukl, 1992). Etkileyicinin başlattığı ikna sürecinde, başkalarının yardım ve desteğini almak, bir anlaşmaya varmak için güçlü bir araç olabilir. Birden fazla kişi belirli bir konu için birisine baskı uyguladığında, kişinin bu isteğe razı olması kuvvetle muhtemeldir. Ek olarak bireyler hayran oldukları, güvendikleri ve sevgi besledikleri kişilerin

taktiklerini etkilemeye genellikle duyarlıdır. Sonuç olarak, insan odaklı birçok şirket, reklamlarında halkın büyük saygı duyduğu bireylere yer vermektedir (Hogan, 2007). Gerçek şu ki, insanlar kendi düşüncelerine göre hareket ettiklerinde, gelecekte pişmanlık ve üzüntü yaşamamak için uyum sağlamanın daha avantajlı olduğuna inanırlar. Bu nedenle onların öncelikli kaygısı, statükoyu korumanın ya da bir değişiklik yapmanın potansiyel sonuçları haline gelir. Bu iki senaryo incelendiğinde, uyum ve boyun eğme ihtimalinin kayda değer bir artış gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Hogan, 2007). Koalisyon taktığının etkili bir şekilde uygulanabilmesi, özenli bir planlama ve sürdürülebilir dayanıklılık gerektirir. Bu yüzden, koalisyon stratejisi yalnızca kritik öneme sahip meselelerde devreye sokulmalıdır. Bu yaklaşım, stratejinin sürekli olarak güçlü ve etkili kalmasını sağlar. Böylelikle, koalisyonun etkisi ve gücü uzun vadede korunmuş olur.

Koalisyon, bir kişiyi ikna etmeye çalışırken başkalarının desteğini veya yardımlarını meşrulaştırıcı bir araç olarak kullanır (Yukl ve Falbe, 1990). Bir etkileyici tarafından başlatılan ikna süreci boyunca başkalarının yardımından ve desteğinden yararlanmak, fikir birliğine varmak için güçlü bir araç olarak hizmet edebilir. Bir kişiye birden fazla kişi belli bir konuda baskı uyguladığında o kişinin de razı olması kuvvetle muhtemeldir. Bu taktik, organizasyon içinde liderin kolaylıkla harekete geçirebileceği benzer düşüncelere sahip savunuculardan oluşan gruplar mevcut olduğunda özellikle etkili olur (Yukl ve Falbe, 1990).

Koalisyon taktikleri, destekleyici grupların gücünden yararlanarak liderlerin ortak hedeflere ulaşmasını ve bilinçli seçimler yapmasını sağlar. Bu yaklaşım, liderin etkisini artırır; yalnızca kendi otoritesini değil aynı zamanda destekçilerinin gücünü de kullanır. Kapsamlı araştırmalar, koalisyon taktiklerinin liderlerin etkisini artırmada ve kararlarının onaylanmasını güvence altına almadaki etkinliğini göstermektedir (Barbuto, 2000). Koalisyonlar, destekçileriyle işbirliğine dayalı çabalar sayesinde liderin kararlarının daha geniş bir kitle tarafından benimsenmesini garanti eder.

Koalisyon stratejisini etkili bir şekilde uygulamak için bir liderin etkiyi artırmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla geniş kapsamlı bir destek ağı kurması gerekir. Bu yaklaşım, liderin, destekçilerinin gücüyle birlikte kendi otoritesini kullanarak etkili liderlik sergilemesine olanak tanır. Yukl'a (2013) göre koalisyon taktiklerini kullanmak, liderin nüfuzunu artırmanın ve kararları konusunda fikir birliğine

varmanın güçlü bir yoludur. Lider, bu stratejiyi benimseyerek destekçileriyle işbirliği yapabilir ve böylece seçimlerinin daha geniş kabul görmesini garanti edebilir.

Koalisyonların oluşturulması, liderin etkisini artırmak ve kararların daha geniş kabul görmesini sağlamak için oldukça etkili bir yaklaşımdır. Kapsamlı araştırmalar, koalisyon taktiklerinin liderlerin etkisini artırmada ve kararlarının kabul edilmesini sağlamadaki etkinliğini göstermiştir (Kipnis ve Schmidt, 1988). Liderler, bir koalisyon stratejisi kullanarak destekçileriyle işbirliği yapabilir ve böylece aldıkları kararların daha geniş kabul görmesini garantileyebilirler.

Liderler, koalisyon taktiklerini kullanarak takipçilerini birleştirme ve onların sarsılmaz desteğiyle kararlarını etkili bir şekilde uygulama becerisine sahip olurlar. Bu yaklaşım, liderin etkisini güçlendirmede ve seçimlerinin kabul edilmesini garanti etmede güçlü bir silah görevi görür. Yukl'a (2013) göre koalisyon taktikleri, liderin nüfuzunu artırmak ve kararlarının oybirliğiyle onaylanmasını sağlamak için zorlu bir araç olarak hizmet ediyor. Koalisyon stratejisinin uygulanması, liderin destekçileriyle uyumlu bir şekilde işbirliği yapmasına olanak tanır ve böylece kararları üzerinde daha geniş bir fikir birliğine varılmasını sağlar.

5.12. Diğer Etkileme Taktikleri

5.12.1. Objektif Olabilme

Objektif olabilme liderin astlarını etkileme ve kontrol altına alma noktasında sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Eşit olarak her çalışanını, takım arkadaşı olarak görme ve hepsine eşit derecede yaklaşma, lidere olan saygı, söz geçirme ve tutarlılık noktasında çok önemli bir taktiktir. Bu sayede takım arkadaşları liderin kendilerine karşı bireysel ve duygusal bağlamda değil, objektif ve herkese eşit davrandığını bilir, ona göre tavır takınır; bu da başarıyı beraberinde getirir. Lider eleştiri yapabilmeyi ve yanlışları yüzüne karşı söylemeyi iyi bilmelidir. Çalıştığı grupta yeri geldiğinde aktif olarak görev yapar.

Bir liderin astlarını etkili bir şekilde etkilemesi ve kontrol etmesi için gerekli olan nitelikler alanında, nesnellik üstün gelir. Ekibin her üyesini eşit şartlarda görmek, tüm bireylere eşit olarak yaklaşıldığı bir ortamı teşvik eder ve liderin saygısını ve otoritesini güçlendirir (Yukl, 2013). Bu yaklaşım, bir lider tarafından benimsendiğinde

Çalışanların daha fazla saygı görmesini sağlar; aynı zamanda aralarında güven oluşmasına da yardımcı olur. Objektiflik ayrıca bir liderin açıkça eleştirme ve hataları ilgili kişilerle doğrudan ele alma kapasitesini gerektirir; bu, ekip dinamikleri içinde Őeffaflıęın önünü açan ve adaleti koruyan bir eylemdir.

Açık bir zihin, kişisel önyargılar olmadan iyi seçimler yapar ve bu, ekiptekiler arasında adalet faktörünü geliştirir. Araştırmalar, liderlerin objektif davranmasının çalışanların motivasyonunu ve memnuniyet düzeylerini artırdığını göstermektedir (Judge ve Bono, 2004, p. 903-910). Bir lider olarak objektif olmak, ekip yeleri arasındaki performans değerlendirmesinde ve geribildirim sunumunda önemli bir rol oynar; liderin tarafsızlığını esas alarak çalışanlar aracılığıyla bireysel gelişim süreçlerinin olumlu yönde Őekillendirilmesine yardımcı olur.

Nesnellik, liderin tüm ekip üyelerini her türlü ayrımcılıktan uzak, eşit bir temelde görmesini gerektirir. Bu strateji, Bass (1990a) tarafından herhangi bir kolektif çabanın verimliliğine katkıda bulunan önemli faktörler olarak tanımlanan ekip içinde birlik ve dayanışma duygusunu teşvik eder. Liderin tarafsız duruşu sayesinde ekip yeleri arasındaki güven ve karşılıklı işbirliği büyük ölçüde artar. Yapıcı eleştiri ve geri bildirim sağlama konusundaki isteklilikleri aynı zamanda tüm ekibin daha iyi çıktı alması için katalizör görevi görür.

alışan performansı objektif olarak incelendiğinde iş tatmini artabilir. Araştırmalar, bir liderin nesnelliliğinin iş tatmininin artmasına, bağlılığın artmasına ve çalışanların işlerine karşı motivasyonunun artmasına yol açtığını göstermektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996). Ekip yelerinin yetenekleri ve potansiyelleri, objektifliği benimseyen liderler tarafından daha iyi değerlendirilir; takımın başarisına da olumlu etki yapar.

Dürüst olmak, liderin liderlik ettiği kişilerle olan bağını güçlendirir ve liderin verdiği kararlara daha fazla güven duyulabilir. Bu yolu izlemek, lidere astlarıyla daha iyi ilişkiler kurması ve dolayısıyla onların ihtiyaçlarını daha net kavraması için daha iyi bir zemin sağlar. Bir liderin objektifliği böylece bir ekibin genel çıktısını ve verimliliğini büyük ölçüde artırır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009).

5.12.2. Hoşgörü Sahibi Olmak

Etkileme sürecinde etkileyen liderin kişiliği diğer kişiler tarafından büyük önem arz eder. Liderin benimsenmesi ve önemsenmesi, ona saygı duyulması gerekir. Eğer lider, süreci iyi değerlendirebilir ise hiçbir şey anlatmasına gerek kalmadan sadece hal ve hareketleriyle diğerlerini etkileyebilir.

Etkilemenin pozitif yönleri olduğu gibi negatif yönleri de vardır. Dolayısıyla lider olmak her iki yönden de etkileyebilmeyi göze almak demektir. Olumlu şeylerin yanında olumsuz şeylerin aksettirilmesi çalışan kişileri ve diğer personeli olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla lider deyince sadece pozitif yönde etkilemek söz konusu olmalıdır (Hannah vd., 2008).

Güç ile etkileme kavramları birbirleriyle örtüşen iki kavramdır. Birbirlerine çok yakın olan bu ifadeleri açıklarken aradaki farka dikkat etmek gerekir. Bu iki kavram her zaman birbirini destekler görünür. Çünkü başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırır. Kişinin gücünü artırması başkalarını etkilemesini kolaylaştırır. Bu sebeple bu ifadeler birbirine çok yakındır.

Liderin kişiliği, başkaları üzerinde etkili olmasında büyük önem taşır. İnsanların lideri kabul etmesi ve saygı göstermesi, liderin hoşgörü seviyesine bağlıdır. Lider, süreci doğru bir şekilde değerlendirirse, sadece davranış ve eylemleriyle başkalarını etkileyebilir, açıklamalara ihtiyaç duymadan. Etkileme süreci, hoşgörü ile başlar, hoşgörü ile devam eder ve nihayetinde doğal olarak karşı tarafa geçer.

Liderin çalışanlarına karşı sabırlı ve açık fikirli olması ve onları anlaması anlamına gelen hoşgörüsü, ekip üyeleri arasında güven ve saygıyı geliştirir. Bu özellikleri onun astlarıyla daha verimli konuşabilmesini sağladığı gibi onların ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına da yardımcı olduğu bilinmektedir (Yukl, 2013). Hoşgörü, bir liderin, ekibini desteklerken zorluklarla karşılaştığında sakin kalmasını gerektirir; bu, çalışanların moralini yüksek tutar ve böylece iş tatminini artırır (Hannah, Uhl-Bien, Avolio ve Cavarretta, 2009). Bu bir liderin hoşgörüsüyle ilgilidir: Onun gölgesi altında yürüyenler arasında güven ve saygı doğurur.

Eleştiriye ve hatalara açık olmak, hoşgörüsüyle donatılmış herhangi bir liderin gelişimini teşvik edebilir. Bu kalite, liderin her zaman kendini geliştirmeye çabalamasını sağlar ve böylece liderliğin etkinliğini artırır. Hoşgörü sergileyen liderler, çalışanlarının

görüşlerine önem verir ve onların fikirlerini aktif olarak hayata geçirirler. Judge & Bono (2001) tarafından belirtildiği gibi, çalışanların bu yüksek düzeydeki katılımı, liderlerine karşı bağlılığın artmasına ve sonuçta daha yüksek iş tatminine yol açmaktadır.

Hoşgörülü liderlerin rolü, çalışanlarının potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olarak gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Hoşgörülü liderler, çalışanlarının hata yapmasına izin verir, ancak yine de onları destekler ve yönlendirir; bu da sonuçta çalışanların güvenini oluşturur ve liderlere olan bağlılıklarını artırır (Gerstner ve Day, 2007). Bir liderin ekibiyle güçlü ve güvenilir bir ilişki kurmasını sağlayan temel unsur hoşgörüdür. Bu tür ilişkilerden kaynaklanan bu karşılıklı güven, çalışanların performansını önemli ölçüde artırarak personel için motivasyonun ve iş tatmininin artmasına yol açar (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009).

5.12.3. Cesaret

Dönüşümcü liderler, çalışma ortamındaki kişilerin saklı kalmış yeteneklerini keşfetmek için çeşitli yöntemler kullanırlar. Özellikle, kendi uzmanlık alanlarında, çalışanlarının potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek amacıyla farklı stratejiler uygularlar. Bu liderler, bireylerin gizli kalmış yeteneklerini açığa çıkarabilmek için farklı yaklaşımlar benimserler ve onları cesaretlendirirler. Çalışanların muhtemel problemler ve karşılaşılabilecekleri olumsuz durumların farkında olabilmeleri ve bu sorunları nasıl çözebileceklerine dair uyarıların verilmesine entelektüel uyarım adı verilir. Entellektüel uyarım daha çok hayal gücünün devreye alınmasıyla ilgilidir (Bass, 2006).

Dönüşümcü liderler, problemlerin çözülmesi, sonuca ulaşmada yeni yollar bulunması konularında teşvik edicidirler. Eski yolların revize edilmesi ve yeni yollardan problemin çözülmesi konusunda çalışanlara sürekli cesaret verir. Kullanılması istenen bu yeni yollar, mantık çerçevesinde olduğu sürece lider tarafından teşvik edilir (Boehnke vd., 2003).

Dönüşümcü liderler, iş yerlerinde bireylerin gizli becerilerini ortaya çıkarmak için ellerinden geleni yaparlar. Entelektüel uyarım olarak da bilinen, çeşitli yöntemleri deneyerek özellikle çalıştıkları konularda olası bu yetenekleri geliştirmek isterler. Çalışanların karşılaşılabilecekleri olası sorunlardan ve olumsuz durumlardan haberdar

olmalarını sağlamak ve bu sorunların nasıl çözülebileceği konusunda uyarılar vermek. Entelektüel uyarım daha çok hayal gücünü harekete geçirmekle ilgilidir (Bass, 2006). Dönüşümcü liderler, sorunların ele alındığı ve sonuçlara ulaşmak için yeniliğin arandığı bir ortamı teşvik eder. Çalışanları sürekli olarak eski iş yapma yöntemlerini bir kenara atmaya ve sorunlara yeni perspektiflerden bakmaya zorluyorlar. Lider, mantıklı olduğu sürece bu yeni yolları teşvik eder ve bu aynı zamanda bir cesaret gösterisi olarak da görülebilir (Boehnke vd., 2003). Cesaret sergileyen liderler bunu çalışanlarına aktararak onları risk almaya motive eder: Cesur olun. Cesaret gösterebilen liderler bu zorlukların ortasında da kararlılık gösterebilirler. Bu, ekip üyeleri arasındaki motivasyonu ve bağlılığı artırır; aynı zamanda liderlik, liderlerin engelleri aşmasına yardımcı olan cesaret yoluyla güç kazanır (Bass ve Riggio, 2006). Çalışanlar cesur liderlere güvenmeye başlar ve bu da işlerinden duydukları tatmini artırır.

Daha önce söylenenlere ek olarak, bir lideri astlarını desteklemek ve onların gelişimini teşvik etmek için aktif adımlar atmaya cesaretlendiren de aynı cesarettir. Gerçek cesur liderlerin bir işareti, çalışanların hatalarından ders almalarına yardımcı olma ve dolayısıyla onları daha iyi performansa yöneltme yetenekleridir. Bu strateji böylece liderin ekip üyeleriyle güvene dayalı güçlü ilişkiler kurmasını sağlar (Avolio ve Gardner, 2005); Cesur liderlik sayesinde çalışanlar maksimum potansiyellerine ulaşma konusunda güçlendirilir.

Korkusuz liderler ekibin karşılaştığı zorluklar sırasında sükunetini koruyabilir, bu da ekip üyeleri arasında motivasyon ve bağlılık düzeylerini yükseltir. Cesaret, liderin kararlılığını ve ekibi yönlendirme yeteneklerini besler (Bass ve Riggio, 2006). Korkusuz liderler çalışanlarıyla güven inşa ederek iş memnuniyetini artırır.

5.12.4. Zeka

Liderlik kavramının en önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilen zeka, her liderin sahip olduğu doğuştan gelen bir özelliktir. Goleman'ın çalışmalarına göre duygusal zeka liderliğin olmazsa olmaz şartı olarak değerlendirilmiştir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013).

Kişinin, diğer insanlardan ayrılabilmesi, şahsiyet kavramının oturması için kendisiyle ve dış dünyasıyla kurduğu sağlam bir kişiliğinin olması gerekir. Bu noktada o kişiye

güvenilirlik, şahsiyeti oluşturan en önemli etmenlerden biridir. Kişinin etkileyici olabilmesi için ilk şart güvenilirliğinin olmasıdır. İlk olarak güvenilir kişi izlenimi vermek çok önemlidir (Hogan, 2007).

Liderlik, zekayı liderlik rolünü üstlenen her bireyin sahip olduğu doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlayan temel bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Goleman'ın çalışmalarına göre duygusal zeka, liderliğin ana koşulu olarak anılmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2013). Duygusal zeka, liderlerin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını anlama ve yönetme yeteneğidir. Bu yetenek, liderlere etkili iletişim ve çatışma çözümünde yardımcı olur (George, 2000), çünkü başkalarının ne hissettiğini ve nasıl ikna edilebileceklerini bilmelerini kolaylaştırır. Çalışanlarının ihtiyaçlarının ve motivasyonlarının özünü anlamak, akıllı liderleri ekipleriyle daha güçlü bağlantılar kurma konusunda daha iyi bir konuma getirir ve bu da performanslarını artırır. Yüksek duygusal zeka, liderlere, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarına karşı duyarlılık kazandırır. Bu da çalışanların tüm potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve yüksek düzeyde performans elde etmek için motive olmalarını sağlayacak liderlik stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur. Kişilik her ne kadar bireyin yaşam tarzı olarak tanımlansa da kişilik kavramı birçok detayı bünyesinde barındırmaktadır. Yetenekler, eğitim, duygular, sevinç, üzüntü, öfke, inanç gibi her türlü duygu kişilik kapsamında değerlendirilmektedir. Güçlü bir kişilik, bir bireyi diğerlerinden farklı kılabılır. Güvenilirlik kişiliği oluşturan en önemli faktörlerden biridir. Bir kişinin etkileyici olabilmesinin temel koşulu inandırıcı olmasıdır (Hogan, 2007).

Liderlik, entelektüel kapasite ile duygusal zekanın birleşimidir, dolayısıyla liderler akıllı olmanın yanı sıra duygusal açıdan da zeki olmalıdır. Duygusal zeka, liderlerin empati kurma, sosyal becerileri aracılığıyla başkalarını motive etme yeteneğini içerir. Araştırmalar, duygusal zekanın liderin etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000), çünkü duygusal zeka, liderlerin stres ve baskı durumlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olur ve ekip üyelerini işbirliğine yönelik motive eder.

Yüksek entelektüel liderler astlarının ihtiyaçlarını ve ilhamlarını daha iyi anlayabilirler. Bu anlayış, ekipleriyle daha güçlü bağlantılar kurmalarına yardımcı oluyor ve bu da çıktılarını artırıyor. Duygusal bölümü yüksek olan bir lider, çalışanların duygusal taleplerini ölçebilir ve liderlik stratejilerini buna göre

şekillendirebilir. Ekip üyelerinin yeteneklerini tam potansiyele kadar ortaya çıkarabilen ve onları en yüksek performansa teşvik edebilen liderlerdirler.

5.12.5. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, grup liderinin çalışanlarla bire bir etkileşimde bulunarak, onların kişisel ve iş hayatındaki sorunlarına özen göstermesi ve bu sorunları çözmeye çalışmasıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek onlara destek olmayı amaçlar. Aynı zamanda çalışanlarının kişisel gelişimi için çalışarak onlara bireysel koçluk yapar (Bass, 1990a; Avolio ve Bass, 2002). Dönüşümcü liderler çalışanlarının sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak onların daha fazla sorumluluk alabilmelerini sağlar. Şu an yapmış olduğu görevlerinin yanısıra yeni görevleri yapabileceğini bireysel ilgi sayesinde başarır. Bu bireysel ilgiyi çalışanlarının başarısını arttırmak için çeşitli örneklerle destekler (Bass, 2006).

Dönüşümcü lider beraber çalıştığı ekip arkadaşlarının performansını arttırmak için çabalar, onlardaki cevheri gün yüzüne çıkarmak için bireysel ilgi gösterir. Onların kendilerine güvenmeleri noktasında telkinlerde bulunur, kendi yeteneklerini küçümsememelerini, onlara güvenmeleri noktasında uyarılarda bulunur, destek verir. Sürekli motivasyonlarını üstte tutar, moral verir, değişik konularda görevler vererek onlara fırsatlar sunar (Boehnke vd., 2003).

Liderlerin ekip üyelerini gözlemleyip, bu üyelerin davranışlarının liderleri nasıl etkilediğini ve yönlendirdiğini analiz etmeleri, takipçilerin rolünün bugüne kadar yeterince önemsenmediğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bireysel ilginin ihmal edilmesi de takipçinin hafife alınması kadar önemli bir zaaftır.

Bir liderin, ekip üyelerinin kişisel ve mesleki sorunlarına duyarlılık gösterip bireysel olarak ilgilenmesine bireysel ilgi denir. İlgi aynı zamanda Bass'ın (1990a) belirttiği ve Avolio ve Bass (2002), tarafından da desteklenen, çalışanların gelişimini artırmayı amaçlayan kişisel koçluğu da içermektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerine güven göstererek ve daha fazla sorumluluk vererek onların yeteneklerini ortaya çıkarır; bu da onların halihazırda ele alınan görevlerin yanı sıra yeni görevleri üstlenebileceklerine inandıklarını gösterir; Bass, astlarının başarısını arttırmak için bu bireyselleştirilmiş ilgiyi örneklendirmek amacıyla farklı örnekler vermiştir (Bass, 2006).

Lider, sonuç odaklı çalışırken aynı zamanda ekip üyelerinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmayı da bir zorunluluk olarak görür. Dönüşümcü lider olarak tanımlanan bu kişi, sadece yüksek performans elde etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların kişisel gelişimine destek vererek, onların benzersiz yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olur ve bu sayede diğer liderlerden ayrılır. Özgüven, abartmadan yüksek öz yeterlilik, olumlu geri bildirimle yüksek motivasyon desteği, çalışanlarına ilham veren dönüşümcü liderlerin ortak ilgi alanlarıdır. Liderlerin çalışanlara gösterdiği kişisel ilgi, güçlü ve güvene dayalı ilişkilerle sonuçlanır. Bu ilişkiler, çalışanların liderlerine olan güvenini oluşturur ve bu da performanslarını olumlu etkiler. Araştırmaya göre, bu tür bireysel ilginin çalışanlar arasında iş tatminini ve bağlılığını önemli ölçüde arttırdığı görülmektedir (Avolio, Walumbwa ve Weber 2009).

Bireysel ilgiyi ihmal etmek, bir liderin takipçilerini küçümsemesi kadar önemli bir zayıflıktır. Bu nedenle dönüşümcü liderler çalışanlarına bireysel ilgi gösterirler. Bu onların yeteneklerini maksimuma çıkarmalarına yardımcı olur; bu, iş memnuniyetini artırmada uzun bir yol kat eden bir eylemdir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1990).

5.12.6. Çalışanları Motive Etme

Bir çalışma grubunda önderin diğerlerini etkilemesi ve grup çalışması için herkesi bir araya toplayabilmesi çok önemlidir (Gilley vd., 2008). Gilley ve arkadaşları kişileri motive etme yeteneğinin iki maddeden oluştuğunu söylemiştir; a) liderin şahsi kabiliyeti b) çalışan kişilerin motivasyon eşiği. Liderlik eğitimlerinde eğer gerçekten bir lider yetiştirilmek isteniyorsa Gilley ve arkadaşlarının (2008) ortaya koyduğu bu iki maddeyi göz önünde bulundurması gerekmektedir. İnsanları motive etme bazı şartları yerine getirmeye bağlıdır. Bu şartlar motivasyon altyapısına sahip olma, etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olma, ekip arkadaşlarının her türlü problemlerini göz önünde bulunduran, çalışanlar için değişik planları olan, ekip arkadaşlarını ikna edebilen bir liderliğe sahip olmasıdır. Bağımsızlık ve esneklik iş bitiricilik noktasında bir çalışma grubunda büyük önem arz etmektedir.

Başarılı liderler, işlerini her zaman aynı istek ve arzuyla yapan sürekli motive, ekibini her zaman avucunda tutabilen liderlerdir (Gilley vd., 2008). Çalışanın halinden

anlayan, onun yanında olan ve başarı konusunda her zaman bir adım ileriye giden liderlerin olduğu gruplarda çalışanlar daha başarılıdır (Gilley vd., 2008).

Çalışanlar arasında motivasyonu artırmanın bir diğer önemli yolu da işlerine olan bağlılıklarını artırmaktır. İş tatmini çalışanların motivasyonunu artırmada büyük bir rol oynar; araştırmalar bu ilişkinin büyük ölçüde liderlerin çalışanlarına gösterdiği destek ve takdir düzeyinden etkilendiğini göstermiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Liderler, çalışanların başarılarını takdir ederek çalışanlarının motivasyon düzeylerini yükseltme yeteneğine sahiptir; bu davranış, çalışanların iş tatmini ve performansı üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olma eğilimindedir.

Başarıya ulaşan liderler, görevlerini her zaman şevk ve şevkle yerine getiren, tutarlı bir şekilde motive olan ve ekibini her zaman motive etme becerisine sahip olan kişilerdir (Gilley vd., 2008). Çalışanın durumunu anlayan, çalışanın başarısının her zaman bir adım önünde olacak şekilde destek veren bireylerin liderlik ettiği gruplarda çalışanlar daha başarılı olma eğilimindedir. Bu tür liderler, çalışanların potansiyellerini mümkün olan en iyi şekilde kullanmalarını sağlar ve dolayısıyla iş tatminleri büyük ölçüde liderin onları her zaman motive etme becerisine bağlıdır; çünkü liderler tarafından uygulamaya konulan motivasyon stratejileri çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Gilley vd., 2008).

Dönüştürücü bir dokunuşa sahip liderlik, çalışanların motivasyonunu artırmanın en iyi yollarından biridir. Bu şekilde dönüşümcü liderler, Bass ve Riggio'nun (2006) belirttiği gibi çalışanlarına ilham vererek ve onları motive ederek iş performanslarını artırabilirler. Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, astlarının hem kişisel hem de mesleki alanlarda gelişimini destekleyen bu liderler tarafından dikkate alınır (Avolio, Walumbwa ve Weber, 2009). Motivasyon düzeyi, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu etkili iletişim becerileriyle büyük ölçüde artırılır (George, 2000).

Çalışanların motive edilebilmesi, işlerine bağlılık duygusunun ve iş tatmininin geliştirilmesi yoluyla gerçekleşir; bu, motivasyonu artırmanın bir başka önemli yoludur. Bulgular, çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin, liderlerinin onlara ne kadar inandığıyla yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir (Judge ve Piccolo, 2004). Liderlerden gelen değer ve destek, çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesinin yanı sıra, çalışanlar arasında motivasyonun artırılmasında da uzun

bir yol kat edebilir. Bu tür liderlik stratejilerinin çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri vardır.

5.12.7. Ödüllendirme

İşletmeler, çalışanlarını motive etmek için çeşitli ödüllendirme sistemleri kullanmaktadır. Doğru uygulandığında ödüllendirme sisteminin başarılı olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, katı kurallar yerine esnek kuralların uygulanması, bu sistemin daha etkili çalışmasını sağlar. Çalışanın ödül olarak neyi değerli bulduğunun dikkate alınması önemlidir, çünkü yanlış bir ödül seçimi motivasyonu olumsuz etkileyebilir. Araştırmalara göre, ödül veya terfi alan çalışanların şirketlerinde kalma olasılığı iki kat daha fazladır (Buchanan ve Huczynski, 2013). .Faydalı bir ödüllendirme modeli esnektir ve her zaman değişim ve yeniliklere açık olmalıdır. Lider uygun ödüllerin seçilmesinde yetkili kişi olduğu için buna iyi karar vermesi gerekir (Gilley, vd., 2008).

Başarılı bir ödüllendirme sistemi, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmada önemli rol oynar. Çalışanlar, ödüllerle desteklendiğinde daha yüksek performans gösterme eğiliminde olurlar. Ödüllendirme programlarının etkisi, sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda grup çalışmalarını ve iş birliğini de destekler (Robbins ve Judge, 2013).

Ödüllendirme modeli yenilikçi olmalı ve her zaman değişime açık olmalıdır çünkü çalışanın gelişen ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Lider, çalışanları motive edecek uygun ödüller konusunda karar verici olarak çok önemli bir rol oynamaktadır (Gilley vd., 2008). Başarı, liderliğin hem organizasyon hem de çalışanlar için bir kazan-kazan durumuyla sonuçlanması ve dolayısıyla organizasyonel başarının artmasıyla ifade edilir.

Çalışanların yüksek performansı, işten ve ödüllerden yüksek düzeyde tatmin ve motivasyon anlamına gelir. Bu, ödül sistemlerinin uygun şekilde uygulanmasının çalışanlar tarafından daha yüksek bağlılık ve motivasyon düzeylerine yol açtığını gösteren bir çalışma ile kanıtlanmıştır (Yukl, 2013). Etkili ödül sistemlerinin çalışanlar arasında iş performansını artırırken, hem kişisel hem de profesyonel olarak hayatlarının farklı yönlerinde büyümeyle el ele gittiği unutulmamalıdır (Judge ve Piccolo, 2004).

Ödül sistemlerinin uyarlanabilirliği, çalışanların farklı ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlamalarına olanak tanır ve bu da onların ödüllerden memnun kalmasını, dolayısıyla daha motive olmasını sağlar. Buna karşılık, bu tür sistemler çalışanlar arasında iş memnuniyetinin yanı sıra örgüte olan bağlılıklarının artmasına da önemli ölçüde katkıda bulunur (Podsakoff, MacKenzie, Bommer 1990). Büyük ölçüde çalışanların başarısını tanımaya yardımcı olduğu ve motivasyonlarını teşvik ettiği için.

5.12.8. Değişim

Kişinin zaman ve mekana, yaptığı işe göre belli zamandır süregelen bir kural, iş ya da geleneğin yerine başka bir imge koymasına değişim denir. Liderin değişimi sisteme uygulayabilmesi, sistemin daha iyi işleyişi için her zaman gereklidir.

Sosyologlara göre insan doğasının en olağan hallerinden birisi değişim ve karşılık vermektir. Karşılıklı bulunmak insanın doğasından gelir. Bu insan doğasının kuralına göre kişi diğerinin yaptığına bir karşılık vermek zorundadır. Aynı zamanda diğer bir kural olan değişim ve değişime ayak uydurmak da böyledir. Değişimin zorunlu olduğu zamanda değişmek ve değişimin olacağı zamanı önceden kestirmek bir liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir.

Özellikle çalışma ortamlarında değişimi önceden kestirmek ve sistemi sekteye uğratmadan bu değişimi sisteme entegre edebilmek güçtür. Yeri ve zamanını iyi kestirmek değişim esnasındaki sancuları minimuma indirmek çok önemlidir. Aynı şekilde sistemin diğer çalışanlarının değişime ayak uydurmasını sağlamak liderin yapması gereken en önemli hamlelerden biridir.

Karşılık vermek, insan doğasının bir parçasıdır ve sosyal etkileşimlerin temel unsurlarından biridir. Çocuklara küçük yaşlardan itibaren öğretilen teşekkür etmek veya nazik bir söz söylemek, karşılık verme davranışının en basit örneklerindedir. Bir kişi, üzerine düşen sorumlulukları yerine getirdiğinde, buna uygun bir karşılık alacağı ima edilir ve bu da verimliliği artırır (Gouldner, 1960). Hogan'ın her insanı birer lütuf kumbarası olarak tanımlamasının sebebi budur. Bu sanal kumbaranın doldurulması için öncelikle biz karşıya bir şeyler yaparız ve bu şekilde bizim kumbaramız dolar (Hogan, 2007).

Değişimi kabul etmeyen liderlerin gelişime ve değişime kapalı olması çalışanlarla olan ilişkilerinden, çalışılan şirketin gelişimine kadar her noktayı doğrudan etkiler. Ekip

arkadaşlarının fikirlerine kapalı olmak veya başka bir sistemde olan değişimi kendi sistemine uygulamadan kaçınmak her zaman kendine yahut şirketine zarar verir. Liderin sistemde ve ekip içerisinde yalnız kalmasına sebep olur. Bu da liderlikte istenmeyen bir durumdur.

Değişim, kişinin belli bir süredir devam eden bir kuralı, işi veya geleneği zamana, mekana ve yaptığı işe bağlı olarak başka bir imajla değiştirmesidir. Sistemin daha iyi işlemesi için liderin sistemde değişimi uygulayabilmesi her zaman gereklidir. Sosyologlara göre insan doğasının en normal yönlerinden biri değişim ve tepkidir. Karşılık vermek insan doğasıdır. İnsan doğasının bu kuralına göre biri diğersinin yaptığına karşılık vermek zorundadır. Değişim ve değişime ayak uydurma konusunda da durum böyledir. Değişim gerektiğinde değişmek ve değişimin ne zaman gerçekleşeceğini tahmin etmek bir liderin sahip olması gereken özellikler arasındadır (Yukl, 2013).

Özellikle iş ortamlarında en zor zorluklardan biri, sisteme olumsuz etkiler yaratmadan değişimi tahmin etmektir; tıpkı değişimin nerede gerçekleşmesi gerektiğini ve geçiş sırasında acının ne zaman en aza indirilmesi gerektiğini iyi tahmin edebilmek gibi. Meslektaşların sürekli gelişen bir sisteme ayak uydurmasını sağlamak, liderler tarafından talep edilen önemli bir adımdır: ve bazı liderlerin bu reddi, onların gelişim düzeylerine doğrudan yansır; bu, personel ilişkilerinden şirketin büyümesine kadar, isteksizlik veya direnç nedeniyle tüm yönleri etkiler. (Kotter, 2007).

Etkili değişim liderliği, iletişim kanallarının sonuna kadar açık olmasını, çalışanların katılımına izin verilmesini ve değişim sırasında çalışanlar arasındaki direncin azaltılmasına yardımcı olacak şekilde destek verilmesini gerektirir. Liderler çalışanlarına olup biteni anlatır; Değişim gerçekleşirken onların fikirlerini alır ve destek sağlarlar. Bu, çalışanların değişikliklere uyum sağlamalarının ve değişim sürecini başarılı bir şekilde geçirebilmelerinin önünü açar (Armenakis ve Harris, 2009). Değişim liderleri değişimin tüm aşamalarında aktif bir rol oynamalıdır. Yapılan bir çalışmaya göre değişim liderliğinin örgütlerin verimliliğini artırmadaki etkisi yadsınamaz bir öneme sahiptir. Değişim liderleri yenilikçi problem çözme fikirleri ortaya koyar ve astlarının üretkenliği artıran çözümleri benimsemelerine yardımcı olur (Cameron ve Green, 2015). Değişim liderliği, kuruluşların rekabetçi yeteneklerini geliştirir ve aynı zamanda sürekli gelişimi garanti eder; bu, değişim liderlerinin kurumsal başarı için gerekli olduğu anlamına gelir.

Değişim liderliği çalışanların motivasyonunu yükseltir ve onların işten tatmin olmalarını sağlar. Değişimler sırasında liderler, çalışanların neye ihtiyaç duyduğunu ve ne beklediğini dikkate alır ve onları değişim süreçlerine aktif olarak dahil eder; bu da Judge ve Piccolo'ya (2004) göre değişime olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Liderler, kişisel büyüme ve gelişim fırsatlarını teşvik ederek çalışanlarının yeteneklerini gerçekleştirmelerini sağlar.



6. LİDERLİK TÜRLERİ VE ETKİ TAKTİKLERİ İLİŞKİSİ

6.1. Başarı Odaklı Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi

Başarı odaklı liderlik, astların yüksek başarı ihtiyaçları ve motivasyonları olduğu durumlarda, çalışanların iş beklentileri ve tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olur. Bu liderlik tarzı, çalışanların görevlerinde başarılı olma arzularını artırarak, onların çaba göstermelerini sağlar. Özellikle karmaşık ve tekrarlanmayan görevlerde, başarı odaklı liderlik, astların kendine güvenini yükselterek motivasyonlarını artırır. Belirgin ve zorlayıcı hedefler belirleyerek, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyebilir (Locke ve Latham, 2002). Yapılan çalışmalar, çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerinde, liderlerinin yetenekleri ve kararlılıkları hakkında olumlu bir algıya sahip olduklarında daha motive olduklarını göstermektedir. Bu durum, liderlerin ilham verici, teşvik edici ve ödüllendirici etkileme taktikleri kullandıklarında motivasyonun artmasıyla da ilişkilidir.

Başarı odaklı liderlik, özellikle karmaşık projelerde çalışanların memnuniyetini ve çabasını artırma potansiyeline sahiptir. Bu liderlik tarzı, çalışanların zorlu görevleri başarıyla tamamlayacaklarına olan inançlarını güçlendirir ve onların çabalarını artırır. Ancak, liderlik tarzının etkisi, görevlerin basit ve tekrarlayan olduğu durumlarda daha sınırlı kalabilir (Müller ve Turner, 2010). Liderler, astlarına yüksek hedefler koyarak onların performansını artırmayı hedeflerken, astların da kendilerini başarılı hissedebilecekleri alanlarda daha çok motive oldukları görülmüştür.

Araştırmalara göre, başarı odaklı liderlik, özellikle çalışanların başarı ihtiyaçlarının yüksek olduğu ortamlarda daha etkili olmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin altında çalışırken kendilerini yetenekli hissettiklerinde daha motive olurlar ve bu da iş tatminlerini olumlu yönde etkiler. Bu durum, liderlerin ilham verme, teşvik etme ve başarıyı ödüllendirme gibi etkileme taktiklerini etkili bir şekilde kullanmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Başarı odaklı liderler, çalışanlarının bireysel başarılarını ödüllendirerek onların motivasyonlarını sürekli olarak artırabilirler.

Başarı odaklı liderler, çalışanlarına ilham vererek onların kendilerine olan güvenlerini artırır ve onlara zorlu görevlerde rehberlik eder. Bu liderlik tarzı, hedef belirleme,

performans izleme ve geri bildirim gibi stratejilerle çalışanların performansını artırmayı amaçlar. Başarı odaklı liderler, çalışanlarına yüksek performans hedefleri koyar ve bu hedeflere ulaşmaları için onları sürekli olarak destekler (Judge ve Piccolo, 2004).

Araştırmalar, başarı odaklı liderlerin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde büyük bir etkisi olduğunu göstermektedir. Başarı odaklı liderlik, çalışanların kişisel ve profesyonel olarak büyümelerine yardımcı olur ve onların potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerine olanak tanır. Bu tür liderlerin etkinliği, çalışanlarının başarısına ne kadar katkı sağladıklarıyla ölçülür. Başarı odaklı liderler, çalışanların başarıya ulaşma sürecinde onların yanında olur ve onları motive eder. Liderlerin, astlarını sürekli olarak teşvik etmeleri ve yüksek performans standartlarını korumaları, çalışanların iş tatminlerini artıran temel unsurlardır (Judge ve Piccolo, 2004).

Etkileme taktikleri, başarı odaklı liderlik ile yakından ilişkilidir ve bu liderlik tarzının temel bileşenlerinden biridir. Bu taktikler arasında hedef belirleme, başarıları ödüllendirme ve sürekli geri bildirimde bulunma yer alır. Bu tür stratejiler, çalışanların performansını artırmada ve iş tatminini sağlamada kritik bir rol oynar. Etkileme taktiklerinin etkin kullanımı, çalışan performansının artırılması ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Başarı odaklı liderlik, çalışanların zorlu hedeflere ulaşmalarını sağlayarak onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur ve iş tatminini önemli ölçüde artırır (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1990).

Başarı odaklı liderlerin en temel özelliklerinden biri, çalışanlarının performansını sürekli olarak izlemeleri ve onları geri bildirimlerle desteklemeleridir. Bu liderler, çalışanlara yüksek performans beklentileri koyar ve onların bu beklentilere ulaşmasını teşvik ederler. Aynı zamanda, başarıları ödüllendirme yoluyla çalışanların motivasyonunu artırarak onların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlarlar (Neubert vd., 2013). Bu tür liderlik, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanır ve bu da onların iş tatminlerini artırır.

Sonuç olarak, başarı odaklı liderlik, çalışanların performansı ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Liderlerin etkili etkileme taktikleri kullanarak çalışanlarını motive etmeleri, onların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve iş yerindeki başarılarını olumlu yönde etkiler. Başarı odaklı liderler, çalışanların yeteneklerini en

iyi şekilde ortaya çıkarmalarını sağlayarak, onların zorlu görevlerde başarıya ulaşmalarına yardımcı olur.

6.2. Destekleyici Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi

Destekleyici liderlik, özellikle çalışanların başarıya yönelik duygusal ihtiyaçlarının düşük olduğu ortamlarda iş tatmini ile olumlu yönde bir ilişki içindedir. Çalışanlar, görev tanımlarının net olduğu ve belirli bir yapı arasında çalışmış oldukları durumlarda, destekleyici liderlerden daha memnun olurlar. Destekleyici liderlerin, iş ortamlarındaki negatif unsurları minimize ederek, astlarının iş tatminini artırmada ciddi sonuç bir rol oynadığı görülmüştür. Bu liderlik tarzı, özellikle rutin ve yapılandırılmış görevlerde liderlerin çalışanlara sağlamış olduğu psikososyal ve motive edici bir etkiye sahiptir. Yol-Amaç Kuramı da, bu sonuçları desteklemektedir. Destekleyici liderlerin iş süreçlerinde personelleri motive etmek için duygusal ve psikososyal desteği ön planda tuttuğunu belirtir (House, 1996).

Destekleyici liderlik tarzı, özellikle çalışanların bir görevi tamamlama konusunda kendilerine güvenlerinin düşük olduğu veya motivasyonlarının zayıf olduğu durumlarda oldukça etkilidir. Meuser ve arkadaşları (2016), bu liderlik tarzının, çalışanların beceri eksikliklerini ve güven sorunlarını gidermek için uygun olduğunu belirtmiştir. Destekleyici liderler, çalışanlarının moralini yüksek tutarak onların ihtiyaçlarını fark eder ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar. Bu liderler, sürekli geri bildirimde bulunarak çalışanların hem iş tatminini hem de performansını artırır. Destekleyici liderler, sadece görev odaklı değil, aynı zamanda astlarının kişisel gelişimlerine de katkıda bulunarak onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar.

Bilimsel çalışmalar, liderlerin destekleyici eylemlerinin çalışanların iş tatmini ve bağlılık seviyelerini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Yüksek düzeyde destekleyici liderler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayarak onların motivasyonlarını yükseltir ve iş tatminini artırır. Destekleyici liderliğin, çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. (Judge ve Piccolo, 2004). Destekleyici liderlik, çalışanların iş yerindeki stres seviyelerini azaltarak onların iş performansını artırabilir. Destekleyici liderler, çalışanların iş tatminini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirme konusunda etkili olabilirler.

Doğası gereği destekleyici olan liderlik, etkili etkileme stratejilerinin uygulanması yoluyla çalışanların iş performansını artırır. Bu liderlik tarzı, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlayarak onların performansını yakından izler ve gelişimlerine katkıda bulunur. Wang ve arkadaşları (2011), destekleyici liderlerin, çalışanları teşvik ederek iş tatminini ve performansı iyileştirme potansiyeline sahip olduğunu belirtmişlerdir. Destekleyici liderlik, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik stratejiler geliştirerek, onların iş performansını en üst düzeye çıkarır. Destekleyici liderler, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanarak onların yeteneklerini geliştirme ve daha yüksek bir performans seviyesine ulaşmalarına yardımcı olur.

Destekleyici liderlik, çalışanların işe bağlılığını artırarak iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkiler. Bu liderlik tarzı, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için farklı yaklaşımlar benimser. Northouse (2018), destekleyici liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik bireyselleştirilmiş stratejiler geliştirdiğini ve onların performanslarını artırma noktasında büyük bir başarı elde ettiklerini belirtmiştir. Destekleyici liderlik, çalışanların mesleki gelişimlerine katkı sağlayarak onların hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıklarını güçlendirir.

Destekleyici liderlerin açık iletişim ve sürekli geri bildirim yoluyla personelin moralini ve motivasyonunu koruduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Bu tür liderler, çalışanlara sürekli olarak iş süreçlerinde rehberlik eder ve onların performansını artırmak için etkili geri bildirimlerde bulunur. Son derece etkili liderler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekler ve onların başarılarını teşvik ederler. Destekleyici liderlik, çalışanların sadece iş ortamında değil, aynı zamanda kişisel yaşamlarında da kendilerini daha iyi hissetmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, destekleyici liderlik çalışanlar arasında iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artıran önemli bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, onların iş performansını olumlu yönde etkiler. Destekleyici liderler, çalışanlarının mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak onların hem kişisel hem de profesyonel anlamda büyümelerine yardımcı olur. Destekleyici liderler, çalışanlara iş süreçlerinde geri bildirim sunarak onların performanslarını izler ve ihtiyaçlarını karşılar. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş tatminini artırmada ve örgüte bağlılıklarını güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Yukl, 2013).

6.3. Otoriter Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi

Otoriter liderlik, liderin astları üzerinde güçlü bir denetim kurduğu ve kararlarda tek başına inisiyatif aldığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik biçimi, genellikle çalışanların yaratıcılıklarını, iş süreçlerine katılımlarını ve iş tatminlerini olumsuz etkiler. Otoriter liderlerin karar alma süreçlerinde astların katılımını büyük ölçüde sınırlaması, astların kendilerini iş süreçlerine ait hissetmelerini zorlaştırır ve iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Bu durum, çalışanların iş süreçlerinde bağımsız hareket etme becerilerini sınırlandırarak, iş performanslarında düşüslere neden olabilir. Ayrıca, astların lideri kabullenme seviyeleri de bu tür liderlik tarzlarıyla ters orantılıdır. Araştırmalar, otoriter liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça ortaya koymaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Özellikle otoriter liderliğin yüksek seviyelerde uygulandığı organizasyonlarda çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının düşük olduğu gözlenmiştir. Özellikle otoriter liderliğin yüksek seviyelerde uygulandığı organizasyonlarda çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının düşük olduğu gözlenmiştir. Gong, Huang ve Farh (2009) tarafından yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve iş tatminini artırdığını göstermektedir.

Otoriter liderlik, astların özgüvenlerini baskılayarak iş süreçlerine katılım motivasyonlarını düşürür. Astların lideri nasıl algıladıkları ve liderin astlar üzerindeki kontrol düzeyi, liderlik tarzının etkisini belirleyen önemli faktörlerdir. Wang, Jiang ve Liu (2017, p. 7), otoriter liderliğin lider-üye değişim ilişkisi üzerindeki etkilerini incelemiş ve otoriter liderliğin astların liderlerine güven duymalarını zorlaştırdığını belirtmiştir. Bu güvensizlik, astların motivasyonlarında düşüslere neden olur ve iş süreçlerinde daha az bağımsız kararlar almalarına yol açar.) otoriter liderlik tarzlarının astların performansı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır (Judge ve Piccolo, 2004)

Otoriter liderliğin etkilerinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, liderin astlar üzerindeki kontrol mekanizmalarının yanı sıra astların lideri algılama biçimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Chen ve arkadaşları (2014), otoriter liderlerin astlarına karşı uyguladıkları baskıcı taktiklerin, çalışanların bağlılıklarını ve yaratıcılıklarını azalttığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Chen ve arkadaşları (2014), otoriter liderlik ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu

liderlik tarzının çalışanların uzun vadeli iş tatminlerini olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır.

Otoriter liderliğin etkisi sadece astların iş süreçlerine olan katılımlarını değil, aynı zamanda çalışanların liderlerine karşı olan güvenlerini de etkilemektedir. De Hoogh ve Den Hartog (2020), otoriter liderliğin astların liderlerine olan güven seviyelerini düşürdüğünü göstermiştir. Bu sonuçlar, otoriter liderlerin astların iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ve onların lideri kabul etme süreçlerini zorlaştırdığını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, otoriter liderlik tarzı, çalışanların iş süreçlerine katılımını ve yaratıcılıklarını baskı altına alan bir liderlik biçimidir. Bu liderlik tarzı, özellikle astların bağımsız hareket etme ihtiyaçlarının yüksek olduğu ortamlarda daha belirgin olumsuz etkiler yaratır. Araştırmalar, otoriter liderliğin astların lideri kabul etme seviyeleri ile ters orantılı olduğunu ve astların iş süreçlerinde bağımsız hareket etmelerini engellediğini göstermektedir. 2020 sonrası yapılan araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir ve otoriter liderliğin uzun vadede astların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Özellikle kriz durumlarında otoriter liderler etkili olabilirken, uzun vadede daha katılımcı ve esnek liderlik stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

6.4. Katılımcı Liderlik ile Etki Taktikleri İlişkisi

Katılımcı liderlik, özellikle yüksek başarıya ihtiyaç duyan astların iş beklentileri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Katılımcı liderler, astlarının görüşlerine değer vererek, karar alma süreçlerine aktif bir şekilde dahil olmalarını sağlar. Bu da çalışanların kendilerini daha fazla motive hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlı olmalarına yol açar. Araştırmalar, katılımcı liderliğin astların iş performansını ve tatminini artırdığını göstermektedir (Yukl, 2013). Ancak, yüksek düzeyde yapılandırılmış görevlerde, katılımcı liderliğin etkisi azalabilir; bu durumda astlar daha fazla destekleyici liderleri tercih edebilirler (Locke ve Latham, 2002).

Katılımcı liderliğin etkisi, özellikle görev tanımlarının belirsiz olduğu durumlarda belirginleşir. Görevlerin net olmadığı veya belirsizliğin arttığı durumlarda, katılımcı liderlik astların çabasını ve memnuniyetini artırır. Bunun nedeni, bu tür ortamlarda çalışanların liderlerinden rehberlik ve geri bildirim olarak karar alma süreçlerine

katılmalarının, onları daha fazla motive etmesidir. Ancak, görevler açıkça tanımlandığında, katılımcı liderliğin etkisi azaltabilir veya hiç olmayabilir (Locke & Latham, 2002). Bu durum, işyerinde belirsizliklerin, çalışanların liderlerinden bekledikleri desteği artırdığı bir ortamda, katılımcı liderliğin daha da önemli hale gelmesine neden olabilir (Northouse, 2018). Northouse'un çalışmaları, (2018) özellikle belirsiz iş ortamlarında liderlerin çalışanlarına geri bildirim sağlaması ve onların karar alma süreçlerine aktif olarak katılımını teşvik etmesi gerektiğini vurgular.

Katılımcı liderlik, astların iş beklentileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle yüksek başarıya odaklı astların liderlerini kabul etme düzeyleri, görev yapısına göre değişiklik gösterebilir. Yönlendirici ve katılımcı liderlik altında çalışan astlar, görevlerin yapılandırılma derecesine bağlı olarak liderleriyle olan etkileşimlerinden memnuniyet duyarlar. Ancak, bu liderlik tarzları daha yapılandırılmamış görevlerde daha etkili olurken, Grant (2008), yüksek yapılandırılmış görevlerde katılımcı liderliğin etkisinin azalabileceğini belirtmiştir. Bu bulgular, liderliğin görev yapısına göre değişen etkilerini açıklayan teorilerle de uyumludur.

Katılımcı liderler, çalışanlarının girdilerine değer verir ve onları karar alma süreçlerine dahil eder. Bu liderlik tarzı, astların iş performansını ve iş tatminini artırmada etkili olabilir. Dinh ve arkadaşları (2014), katılımcı liderliğin çalışanların iş performansını ve tatminini artırdığını belirtmişlerdir. Katılımcı liderler, çalışanların yaratıcılıklarını ve problem çözme becerilerini geliştirerek, onların iş süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarına olanak tanır.

Katılımcı liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlayarak onların iş tatminini ve performansını artırır. Judge ve Piccolo (2004) tarafından yapılan meta-analiz, dönüşümcü liderliğin çalışanlar arasında daha fazla iş tatmini ve performansa yol açtığını göstermektedir. Katılımcı liderler, çalışanları sürekli geri bildirim mekanizmaları ile destekleyerek onların iş süreçlerine olan katılımını artırır. Bu süreç, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine yol açar ve iş performanslarını iyileştirir. Bu bulgu, çalışma ortamında liderlerin astlarına değer vermesi ve onların girdilerini önemsemesi gerektiği fikrini pekiştirir (Carter, Armenakis, Feild ve Mossholder, 2013).

Katılımcı liderlik, çalışanların iş performansını en üst düzeye çıkarmayı hedeflerken, aynı zamanda astlarının iş tatminini ve bağlılık düzeylerini de artırır. Bu liderlik tarzı, astların ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yaklaşımlar benimser ve onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlar. Judge ve Piccolo (2004), katılımcı liderlerin çalışanların iş tatminini artırmada etkili olduğunu ve onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini belirtmiştir. Bu liderler, astlarının hem profesyonel hem de kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak onların iş yerindeki başarılarını artırır.

Katılımcı liderler, çalışanlara geri bildirim sunma ve onların iş süreçlerine katılımını sağlama konusunda başarılıdır. Bu tür liderler, çalışanları iş süreçlerine dahil ederek onların iş yerindeki karar alma mekanizmalarına katılımını artırır ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1990) tarafından yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının çalışanlar arasında daha fazla iş tatmini ve performansa yol açtığını göstermektedir. Katılımcı liderler, çalışanların iş süreçlerine dahil olmalarını sağlayarak onların motivasyonlarını artırır ve daha iyi sonuçlar elde eder.

Katılımcı liderler, çalışanların duygusal bağlılıklarını ve iş memnuniyetlerini artırmada etkili etkileme stratejilerini kullanırlar. Bu liderler, empati ve açık iletişim yoluyla çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı davranır ve onların iş süreçlerine aktif katılımını sağlar. Katılımcı liderler, çalışanlara sürekli geri bildirim sağlayarak onların iş süreçlerindeki katkılarını artırır. Bu süreç, çalışanların iş motivasyonunu yükseltir ve onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırır (Yukl, 2013). Empati ve açık iletişim, katılımcı liderlerin kullandığı etkili etkileme taktiklerinden biridir ve bu sayede çalışanların iş süreçlerine katılımı teşvik edilir. Bu yaklaşımlar, çalışanların duygusal zekalarını da geliştirmede etkili olabilir (Wong ve Law, 2002).

Sonuç olarak, katılımcı liderlik, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını sağlayarak onların iş tatminini ve performansını artırır. Bu liderlik tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini teşvik eder ve onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırır. Katılımcı liderlerin etkili etkileme taktikleri, çalışanların iş süreçlerindeki motivasyonlarını artırarak daha iyi performans göstermelerine olanak tanır. Katılımcı liderlik, çalışanların iş süreçlerine olan katılımını teşvik ederken onların yaratıcılıklarını ve problem çözme yeteneklerini de geliştirir (Judge ve Piccolo, 2004).

7. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR

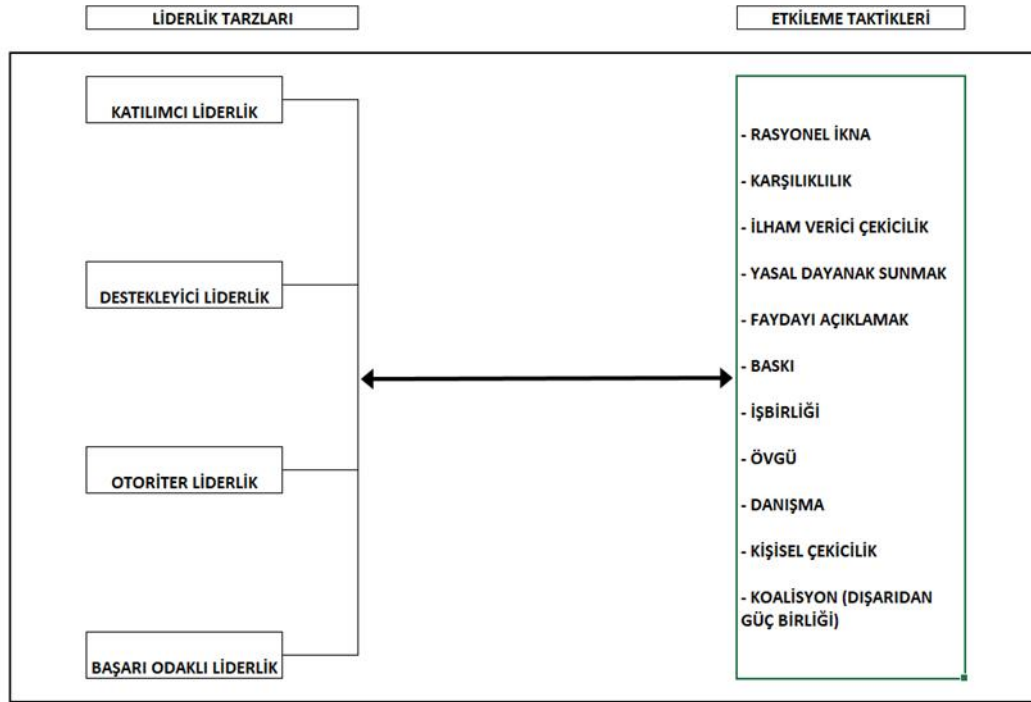
Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kullanılan yöntem ve veri işleme tekniği hakkında bilgiler, uygulanan anket detayları paylaşılacaktır. Bu veriler ışığında araştırmanın hipotezleri ve modeli ortaya koyulacaktır. Elde edilen bulgular ışığında güvenilirlik ve faktör analizleri yapılacak, korelasyon ve regresyon analizleri için ortaya çıkan tablolar yorumlanacaktır. Ortaya koyulmuş hipotezlerin desteklendiği ve desteklenmediği alt faktör ilişkileri belirtilecektir.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma yol-amaç kuramındaki Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik, Otoriter Liderlik ve Başarı Odaklı Liderlik tarzlarının çalışan motivasyonuna etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

7.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın dayandığı kuramlar ile bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler üzerinde yapılmış araştırmalar incelenerek geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'dedir. Araştırmada bağımsız değişken olarak liderlik tarzları, bağımlı değişken olarak ise etkileme taktikleri yer almaktadır.



Şekil 7.1: Araştırmada Önerilen Model

7.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma öncelikli veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması içinde belirtilmiş olunan özellikler, faktörler ve bağımsız değişkenlere ilişkin sorular farklı başlıklar altında kategorilere ayrılmış şekilde dijital ortamda kişilere eposta ile yanıtlamaları istenmiştir.

Anket içeriğinde bulunan soruların cevaplanmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum.

Anket içeriğinde yol-amaç kuramının incelediği liderlik tarzlarına ait bağımsız değişkenlere ilişkin değerlendirmeye alınan sorular Hui, (2014) "Leadership Styles Influencing Employees’ Working Performance In Financial Sector Within Peninsular Malaysia" adlı makalesinden tercüme edilerek kullanılmıştır.

Ölçek, Yukl ve arkadaşları (2008) tarafından revize edilmiş olmakla birlikte 11 boyut ve 44 maddeden oluşmaktadır (Yukl, 2013). Ölçek; rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunma, faydayı açıklama, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik ve koalisyon boyutlarını içermekte olup, her bir boyutta dörder madde yer

almaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Bekrek (2011) tarafından yapılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye ne ölçüde katıldıklarını 5 basamaklı Likert tipi ölçek kullanılarak (1=Yöneticimin bu taktiği uyguladığını hatırlamıyorum, 2=Yöneticim bu taktiği nadiren uygular, 3=Yöneticim bu taktiği ara sıra (zaman zaman) uygular, 4=Yöneticim bu taktiği oldukça sık uygular, 5=Yöneticim bu taktiği çok sık uygular) belirtmeleri istenmiştir.

7.3.1. Ana Kitle ve Örneklem

Çalışmada Türkiye sınırları içerisinde göç alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarında orta ve alt kademe yönetim seviyelerindeki çalışanların eğimli oldukları liderlik tarzı ve etkileme taktikleri arasındaki ilişkilerin araştırılması amacı ile 2024 nisan ayı için yapılan çalışmada araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmemiş, evrende yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden ve bir yönetici altında çalışan katılımcılar çalışmaya dâhil edilecektir. Türkiye’de göç alanında faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşlarının sayısının 66 olduğu, çalışan sayısının 20.000 olduğu düşünülmektedir. Örneklem seçiminde %10 hata ile basit rastgele örnekleme yönetimi ile 16 çalışanın evreni temsil edebileceği düşünülmektedir.

Çalışmaya dahil edilen 200 örneklem grubunu 0.80 örnekleme gücünü sağlayacağı (çalışmalarda 0.70 ve üzerinde olan değerlerin geçerli ve yeterli olacağı ön görülür), yapılan Varyans analizi için etki büyüklüğü düzeyinin 0,35 olduğu tespit edilmiştir (0.10 az, 0.25 orta ve 0.40 büyük etki büyüklüğü olarak ifade edilir). Özetle çalışmanın yeterli güce sahip olduğu ve etki büyüklüğü düzeyinin ise oldukça yeterli olduğu görülmektedir.

Çalışmada hesaplanan güç düzeyi ve etki büyüklüğü hesaplamaları G*Power Version 3.1.7. ile tespit edilmiştir.

Bu kapsamda ilk etapta hak ve ihtiyaç temelli sivil toplum kuruluşları ve kar amacı gütmeyen derneklerin göç alanında veya hibrit olarak faaliyet gösteren uzman, alt ve orta kademe yöneticilerine gönderilmiştir. 242 dijital anketin 179 adedi kabul edilmiştir.

7.3.2. Sınırlılıklar

Anket soruları yönetici ile ilgili sorular içerdiğinden bazı çalışanların, tüm sorulara aynı cevabı verdiği ve bazılarının da cevaplamak istemedikleri anlaşılmıştır.

7.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan teorik incelemeler çerçevesinde Yol-Amaç Kuramının üzerine çalışıldığı liderlik tarzlarından olan Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik, Otoriter Liderlik ve Başarı-Odaklı Liderlik ile etki taktiklerinden (rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunma, faydayı açıklama, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik ve koalisyon) faktörleri üzerine etkisi incelenmiştir. İncelenen faktörlerin liderlik tarzlarına doğrudan etki ettiği düşünülmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur:

H1: Katılımcı liderlik stili ile etkileme taktikleri (rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunmak, faydayı açıklamak, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik, dışarıdan güç birliği) arasında ilişki vardır.

H2: Destekleyici liderlik stili ile etkileme taktikleri (rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunmak, faydayı açıklamak, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik, dışarıdan güç birliği) arasında ilişki vardır.

H3: Otoriter liderlik stili ile etkileme taktikleri (rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunmak, faydayı açıklamak, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik, dışarıdan güç birliği) arasında ilişki vardır.

H4: Başarı odaklı liderlik stili ile etkileme taktikleri (rasyonel ikna, karşılıklılık, ilham verme, yasal dayanak sunmak, faydayı açıklamak, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik, dışarıdan güç birliği) arasında ilişki vardır.

Liderlik Tarzları

Katılımcı Liderlik

- > Astlarını Dinler
- > Astlarına Danışır

Destekleyici Liderlik

- > Samimi
- > Ulaşılabilir
- > Yardım Eder

Otoriter Liderlik

- > Kendi Karar Verir
- > Neyin, Nasıl ve Ne Zaman Yapılacağını Söyler
- > Denetler

Başarı Odaklı Liderlik

- > Yüksek Performans İster
- > Cesaretlendirir
- > Çok Çalışır

Motivasyon

- > Rasyonel İkna
- > Karşılıklık
- > İlham Verme
- > Yasal Dayanak Sunma
- > Faydayı Açıklamak
- > Baskı
- > İşbirliği
- > Övgü
- > Danışma
- > Kişisel Çekicilik
- > Koalisyon

Şekil 7.2: Liderlik Tarzları ve Etki Taktikleri Arasındaki İlişki

7.3.4. Araştırmanın Bulguları ve Analiz

Anket sorularına verilen cevapların analizi için SPSS programının 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular, $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler başlığı altında katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgiler sunulmaktadır. Yapısal modelin değerlendirme süreci başlığında, doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapıların güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yer almaktadır. Nihai ölçüm modeli ve yapısal eşitlik modeli de bu bölümde tartışılmaktadır.

Demografik sorular incelenmesi frekans analizi ile yapıldı ve sonrasında liderlik tarzlarını ölçen her bir bölüm soruları, anketi cevaplayanlar tarafından nasıl algılandığını görmek için değişkenler arasındaki ilişkiyi temsil eden faktör analizi kullanıldı.

Tablo 7.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans (F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	97	54,2
	Erkek	82	45,8
	Toplam	179	100,0
Medeni Hal	Evli	88	49,2
	Bekar	91	50,8
	Toplam	179	100,0
Yaş	23-29 Yaş Arası	31	17,3
	30-39 Yaş Arası	97	54,2
	40 Yaş Ve Üzeri	51	28,7
	Toplam	179	100,0
Öğrenim Durumu	Orta Lise	18	10,1
	Lisans	110	61,5
	Yüksek Lisans	44	24,6
	Doktora	7	3,9
	Toplam	179	100,0
Çalışma Süresi	1-5 Yıl Arası	52	29,1
	6-10 Yıl Arası	48	26,8
	11 – 15 Yıl Arası	42	23,5
	16 Yıl ve Üstü	37	20,7
	Toplam	128	100,0
Ailenin Net Geliri	20.000 TL Altı	11	6,1
	20.000-40.000 TL	100	55,9
	40.000-60.000 TL	54	30,2
	60.000-80.000 TL	11	6,1
	80.000 TL ve üstü	3	1,7
	Toplam	179	100,0
Konum	Çalışan	135	75,4
	Alt Düzey Yönetici	24	13,4
	Orta Düzey Yönetici	20	11,2
	Toplam	179	100

Araştırmaya katılan 179 (kadın 97 $\bar{X} = 35,66$ ss=5,19 yaş; erkek 82 $\bar{X} = 32,19$ ss=5,44 yaş) katılımcının 88 kişinin (% 49,2) ' evli geriye kalan 91 kişinin (% 50,8) bekar olduğu belirlenmiştir. En fazla katılımın lisans düzeyindekilerin 110 (% 61,5) gösterdiği ve bu katılımın daha çok hizmet sektöründe çalışanların 91 kişi (% 71,1)

oluşturduğu görülmektedir. Çalışanlar hizmet süresi bakımından değerlendirildiğinde 5 yıl ve altında çalışan kişi sayısının 52 (% 29,1), 6 ile 10 yıl arası çalışan kişi sayısı 48 (% 26,8) ve 10 yıl ve üzerinde çalışan kişi sayısının 79 (% 44,2) olduğu belirlenmiştir. Ailenin net gelirleri incelendiğinde 20000 TL altı 11 kişi (%6,1), 20.000- 40.000 TL arası 100 kişinin (%55,9) olduğu, 40.000 ve üstü 68 kişinin (%38) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları konular değerlendirildiğinde çalışan kesimin 135 kişi (% 75,4), alt düzey yönetici 24 kişi (% 13,4) ve orta düzey yöneticilerin 20 kişi (% 11,2) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7.2.: Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	N	Z	Sig.	N	Z	Sig.
Liderlik Stilleri	179	,114	,000	179	,954	,182
Etkileme Taktikleri	179	,079	,048	179	,977	,029

Tablo 7.2.'de verilen "Normal Dağılıma Uygunluk Test" sonuçlarına göre; Liderlik stilleri ölçeğinin (Kolmogorov-Smirnov $Z=,114$, $p<.0,05$) olarak saptanmıştır. Ayrıca çalışma grubunun normal dağılım gösterip göstermediği (skewness ve kurtosis değerleri) ne bakılarak incelenmiştir. Buna göre liderlik stilleri ölçeğinin skewness (çarpıklık)= $-.720$; kurtosis (basıklık)= $.466$ olarak bulunmuştur. Etkileme taktikleri ölçeğinin skewness (çarpıklık)= $-.576$; kurtosis (basıklık)= $.626$ olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler (1.5 ± 1.5) aralıklarında yer aldığı için verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenerek araştırma hipotezlerine yönelik parametrik testler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7.3: Liderlik Teorilerine Ait Faktör Analizleri

Katılımcı Liderlik	Faktör Yükleri
KL1	,831
KL2	,812
KL3	,848
KL4	,805
KL5	,760
Toplam Varyans %65,87	
Destekleyici Liderlik	
DL1	,775
DL2	,782
DL3	,798
DL4	,752
DL5.	,662
DL6	,814
DL7	,775
Toplam Varyans %58,59	
Otoriter Liderlik	
OL1	,672
OL2	,547
OL3	,704
OL4	,739
OL5	,764
Toplam Varyans %47,50	
Başarı Odaklı Liderlik	
BOL1	,728
BOL2	,776
BOL3	,771
BOL4	,787
BOL5	,812
BOL6	,760
BOL7	,793
BOL8	,633
BOL9	,693
Toplam Varyans %56,56	

Tablo 7.3: (Devam)

Rasyonel İkna Yükleri	Faktör
Rİ1	,780
Rİ2	,776
Rİ3	,830
Rİ4	,740
Toplam Varyans %61,69	
Karşılıklık	
KA1	,738
KA2	,897
KA3	,923
KA4	,861
Toplam Varyans % 73,58	
İlham Verme	
İV1	,745
İV2	,899
İV3	,798
İV4	,846
Toplam Varyans %67,81	
Yasal Dayanak Sunmak	
YDS1	,814
YDS2	,806
YDS3	,787
YDS4	,859
Toplam Varyans % 66,71	
Faydayı Açıklamak	
FA1	,862
FA2	,904
FA3	,909
FA4	,832
Toplam Varyans % 76,97	
Baskı	
BA1	,681
BA2	,850
BA3	,749
BA4	,874
Toplam Varyans % 62,76	

Tablo 7.3: (Devam)

İşbirliği	Faktör yükleri
İŞ1	,789
İŞ2	,901
İŞ3	,907
İŞ4	,898
Toplam Varyans % 76,64	

Övgü	
ÖV1	,835
ÖV2	,924
ÖV3	,938
ÖV4	,909
Toplam Varyans %81,42	
Danışma	
DA1	,866
DA2	,909
DA3	,906
DA4	,882
Toplam Varyans % 79,39	
Kişisel Çekicilik	
KÇ1	,769
KÇ2	,924
KÇ3	,938
KÇ4	,910
Toplam Varyans % 78,84	
Koalisyon (Güç Birliği)	
KO1	,795
KO2	,872
KO3	,887
KO4	,852
Toplam Varyans % 72,66	

Tablo 7.4: Cronbach Alfa değerleri

Ölçülen özellik	α
Katılımcı Liderlik	0,87
Destekleyici Liderlik	0,86
Otoriter Liderlik	0,72
Başarı Odaklı Liderlik	0,90
Rasyonel ikna	0,79
Karşılıklılık	0,88
İlham verme	0,84
Yasal dayanak sunma	0,83
Fayda	0,90
Baskı	0,80
İşbirliği	0,89
Övgü	0,92
Danışma	0,91
Kişisel çekicilik	0,91
Koalisyon	0,87

İncelenen alfa katsayılarının 0,70 üstü olduğu görülmüştür. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması, ölçek maddelerinin güvenilirliğine işaret eder. Bu, ölçeğin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ürettiği anlamına gelir. Bu durumda ölçme aracının az hata ile ölçüm yaptığı ve güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Maddelerin kendi içerisinde yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu yukarıda yer alan güvenilirlik katsayıları ile görülmektedir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenilirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerekmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

7.3.5. Korelasyon Katsayıları

Bu kısımda iki değişken arasındaki ilişkinin ölçütü ve yönü hakkında bilgi edinebileceğimiz korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucundaki bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır. Korelasyon tablosunda değişkenlere ait ortalama, standart sapmalar gösterilmiştir.

Tablo 7.3'deki korelasyon tablosuna göre; liderlik stilleri ile etkileme taktikleri arasındaki ilişkiler

Katılımcı liderlik ile rasyonel ikna arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($p<0.01$, $r=0.723$). Ayrıca, katılımcı liderlik ile ilham ($p<0.01$, $r=0.498$), yasal dayanak ($p<0.01$,

$r=0.248$), fayda ($p<0.01$, $r=0.380$), işbirliği ($p<0.01$, $r=0.373$), danışma ($p<0.01$, $r=0.481$) ve dış güç ($p<0.05$, $r=0.183$) arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Katılımcı liderlik ile karşılık (değişim) ($r=0.072$), baskı ($r=-0.041$), övgü ($r=0.107$) ve kişisel çekicilik ($r=0.107$) arasında ise anlamsız ilişkiler mevcuttur.

Destekleyici liderlik ile rasyonel ikna ($p<0.01$, $r=0.647$), ilham ($p<0.01$, $r=0.462$), yasal dayanak ($p<0.01$, $r=0.254$), fayda ($p<0.01$, $r=0.407$), işbirliği ($p<0.01$, $r=0.423$), danışma ($p<0.01$, $r=0.479$) ve dış güç ($p<0.05$, $r=0.170$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Destekleyici liderlik ile karşılık (değişim) ($r=-0.057$) ve baskı ($r=-0.029$) arasında anlamsız ve negatif ilişkiler bulunurken, övgü ($p<0.05$, $r=0.148$) ve kişisel çekicilik ($p<0.05$, $r=0.170$) ile pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Otoriter liderlik ile rasyonel ikna ($p<0.01$, $r=0.482$), ilham ($p<0.01$, $r=0.261$), yasal dayanak ($p<0.01$, $r=0.296$), fayda ($p<0.01$, $r=0.350$), işbirliği ($p<0.01$, $r=0.324$) ve danışma ($p<0.01$, $r=0.332$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur. Otoriter liderlik ile karşılık (değişim) ($p<0.05$, $r=-0.157$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, baskı ($r=0.058$) ve kişisel çekicilik ($r=-0.013$) arasında anlamsız ilişkiler vardır. Ayrıca, otoriter liderlik ile dış güç ($r=0.088$) arasında da anlamsız bir ilişki saptanmıştır.

Başarı odaklı liderlik ile rasyonel ikna ($p<0.01$, $r=0.723$), ilham ($p<0.01$, $r=0.488$), yasal dayanak ($p<0.01$, $r=0.330$), fayda ($p<0.01$, $r=0.451$), işbirliği ($p<0.01$, $r=0.467$), danışma ($p<0.01$, $r=0.589$) ve dış güç ($p<0.01$, $r=0.232$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler vardır. Başarı odaklı liderlik ile karşılık (değişim) ($r=-0.045$) ve baskı ($r=0.080$) arasında anlamsız ilişkiler bulunurken, övgü ($p<0.05$, $r=0.154$) ve kişisel çekicilik ($p<0.05$, $r=0.154$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 7.5: Korelasyon Tablosu

	Ort.	SS	α	KL	DL	OL	BOL	Rİ	KA	İV	YDS	FA	BA	İŞ	ÖV	DA	Kİ	KO
**KL	3,51	,88	0,87	1														
DL	3,47	,86	0,86	,781**	1													
OL	3,53	,73	0,72	,525**	,579**	1												
BOL	3,49	,78	0,90	,690**	,755**	,734**	1											
Rİ	3,68	,73	0,79	,588**	,647**	,482**	,723**	1										
KA	2,86	1,07	0,88	,072	-,057	-,157*	-,045	,121	1									
İV	3,48	,83	0,84	,498**	,462**	,261**	,488**	,545**	,412	1								
YDS	3,94	,71	0,83	,248**	,254**	,296**	,330**	,375**	,189**	,411**	1							
FA	3,74	,87	0,90	,380**	,407**	,350**	,451**	,460**	,305**	,483**	,587**	1						
BA	3,06	,99	0,80	-,041	-,029	,058	-,017	,080	,385**	,139*	,279**	,446**	1					
İŞ	3,76	,83	0,89	,373**	,423**	,324**	,467**	,444**	,138*	,374**	,666**	,696**	,352**	1				
ÖV	3,56	,93	0,92	,366**	,376**	,235**	,384**	,347**	,144*	,288**	,536**	,512**	,341**	,708**	1			
DA	3,59	,89	0,91	,481**	,479**	,332**	,589**	,572**	,228**	,448**	,471**	,585**	,304**	,774**	,771**	1		
Kİ	2,94	1,07	0,91	,107	,148*	-,013	,154*	,213**	,451**	,280**	,246**	,356**	,588**	,386**	,600**	,591**	1	
KO	3,49	,87	0,87	,183*	,170*	,088	,232**	,267**	,333**	,281**	,468**	,432**	,422**	,607**	,700**	,660**	,574**	1

KL : KATILIMCI LİDERLİK, DL : DESTEKLEYİCİ LİDERLİK, OL : OTORİTER LİDERLİK, BOL : BAŞARI ODAKLI LİDERLİK, Rİ : RASYONEL İKNA, KA : KARŞILIKLILIK, İV : İLHAM VERME, YDS : YASAL DAYANAK SUNMAK, FA : FAYDAYI AÇIKLAMAK, BA : BASKI, İŞ : İŞBİRLİĞİ, ÖV : ÖVGÜ, DA : DANIŞMA, Kİ : KİŞİSEL ÇEKİCİLİK, KO : KOALİSYON

7.4. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 16.0 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Tablo 7.6: Liderlik Stilleri ile Etkileme Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler Etkileme Taktikleri			
	Rasyonel İkna		Karşılık	
	β	t	β	t
Liderlik Stilleri	Model 1		Model 2	
Katılımcı Liderlik	,078	,975	,322**	2,802
Destekleyici Liderlik	,193*	2,196	-,232	-1,827
Otoriter Liderlik	-,121	-1,697	-,269**	-2,624
Başarı Odaklı Liderlik	,612**	6,779	,106	,811
	F: 59,713**, R ² : ,556, Dzt. R ² : ,546		F: 3,0821**, R ² : ,074, Dzt. R ² : ,055	
	İlham		Yasal Dayanak	
	β	t	β	t
Liderlik Stilleri	Model 3		Model 4	
Katılımcı Liderlik	,287**	2,898	,047	,421
Destekleyici Liderlik	,056	,507	-,023	-,187
Otoriter Liderlik	-,224**	-2,532	,116	1,158
Başarı Odaklı Liderlik	,412**	3,666	,230	1,801
	F: 21,577**, R ² : ,311, Dzt. R ² : ,291		F: 6,261** R ² : ,116 Dzt. R ² : ,097	
	Fayda		Baskı	
	β	t	β	t
Liderlik Stilleri	Model 5		Model 6	
Katılımcı Liderlik	,078	,741	-,055	-,463
Destekleyici Liderlik	,106	,903	-,014	-,105
Otoriter Liderlik	,033	,353	,155	1,460
Başarı Odaklı Liderlik	,293**	2,440	-,082	-,609
	F: 13,193** R ² : ,216 Dzt. R ² : ,200		F: ,628 R ² : ,013 Dzt. R ² : -,008	
	İşbirliği		Övgü	
	β	t	β	t
Liderlik Stilleri	Model 7		Model 8	
Katılımcı Liderlik	,023	,223	,134	1,234
Destekleyici Liderlik	,152	1,313	,125	1,047
Otoriter Liderlik	-,050	-,536	-,114	-1,176
Başarı Odaklı Liderlik	,373**	3,138	,280*	2,281
	F: 14,340** R ² : ,231 Dzt. R ² : ,215		F: 10,272** R ² : ,177 Dzt. R ² : ,160	
	Danışma		Kişisel Çekicilik	

Tablo 7.6: (Devam)

	β		t	
Liderlik Stilleri	Model 9		Model 10	
Katılımcı Liderlik	,150	1,595	-,047	-,405
Destekleyici Liderlik	,002	,018	,118	,919
Otoriter Liderlik	-,225**	-2,682	-,278**	-2,686
Başarı Odaklı Liderlik	,650**	6,095	,302*	2,299
	F: 29,427** R2: ,381 Dzt. R2: ,368		F: 3,182* R2: ,062 Dzt. R2 : ,043	
	Dışgüç			
	β		t	
Liderlik Stilleri	Model 11			
Katılımcı Liderlik	,074	,639		
Destekleyici Liderlik	-,048	-,381		
Otoriter Liderlik	-,179	-1,742		
Başarı Odaklı Liderlik	,350**	2,678		
	F: 3,638** R2: ,071 Dzt. R2 : ,051			
** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı *Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı Dzt. R² : Düzeltilmiş R ²				

Liderlik stillerinin dört alt boyutunun (katılımcı, destekleyici, otoriter ve başarı odaklı) etkileme taktikleri boyutları (rasyonel ikna, karşılık, ilham, yasal dayanak, fayda, baskı, iş birliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik, dışgüç) üzerine etkisinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 7.6'de verilmiştir.

7.4.1. Anlamlılık Değerleri

Model 1: Liderlik Stilleri İle Karşılık Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 59,713; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin rasyonel ikna ($\beta = 0,078$, $t = 0,975$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin rasyonel ikna ($\beta = 0,193$, $t = 2,196$; $p < 0,05$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Otoriter liderliğin rasyonel ikna ($\beta = -0,121$, $t = -1,697$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin rasyonel ikna ($\beta = 0,612$, $t = 6,779$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 2: Liderlik Stilleri İle Karşılık Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 3,0821; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin karşılık ($\beta = 0,322$, $t = 2,802$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Destekleyici liderliğin karşılık ($\beta = -0,232$, $t = -1,827$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin karşılık ($\beta = -0,269$, $t = -2,624$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini azalttığı görülmektedir.

Başarı odaklı liderliğin karşılık ($\beta = 0,106$, $t = 0,811$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Model 3: Liderlik Stilleri İle İlham Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 21,577; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin ilham ($\beta = 0,287$, $t = 2,898$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Destekleyici liderliğin ilham ($\beta = 0,056$, $t = 0,507$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin ilham ($\beta = -0,224$, $t = -2,532$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini azalttığı görülmektedir.

Başarı odaklı liderliğin ilham ($\beta = 0,412$, $t = 3,666$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 4: Liderlik Stilleri İle Yasal Dayanak Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 4, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 6,261; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin yasal dayanak ($\beta = 0,047$, $t = 0,421$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin yasal dayanak ($\beta = -0,023$, $t = -0,187$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin yasal dayanak ($\beta = 0,116$, $t = 1,158$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin yasal dayanak ($\beta = 0,230$, $t = 1,801$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Model 5: Liderlik Stilleri İle Fayda Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F: 13,193$; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin fayda ($\beta = 0,078$, $t = 0,741$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin fayda ($\beta = 0,106$, $t = 0,903$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin fayda ($\beta = 0,033$, $t = 0,353$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin fayda ($\beta = 0,293$, $t = 2,440$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 6: Liderlik Stilleri İle Baskı Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 6, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F: 0,628$; $p > 0,05$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin baskı ($\beta = -0,055$, $t = -0,463$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin baskı ($\beta = -0,014$, $t = -0,105$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin baskı ($\beta = 0,155$, $t = 1,460$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin baskı ($\beta = -0,082$, $t = -0,609$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Model 7: Liderlik Stilleri İle İşbirliği Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 7, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 14,340; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin işbirliği ($\beta = 0,023$, $t = 0,223$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin işbirliği ($\beta = 0,152$, $t = 1,313$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin işbirliği ($\beta = -0,050$, $t = -0,536$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin işbirliği ($\beta = 0,373$, $t = 3,138$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 8: Liderlik Stilleri İle Övgü Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 8, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 10,272; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin övgü ($\beta = 0,134$, $t = 1,234$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin övgü ($\beta = 0,125$, $t = 1,047$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin övgü ($\beta = -0,114$, $t = -1,176$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin övgü ($\beta = 0,280$, $t = 2,281$; $p < 0,05$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 9: Liderlik Stilleri İle Danışma Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 9, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 29,427; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin danışma ($\beta = 0,150$, $t = 1,595$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin danışma ($\beta = 0,002$, $t = 0,018$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin danışma ($\beta = -0,225$, $t = -2,682$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini azalttığı görülmektedir.

Başarı odaklı liderliğin danışma ($\beta = 0,650$, $t = 6,095$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 10: Liderlik Stilleri İle Kişisel Çekicilik Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 10, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F: 3,182$; $p < 0,05$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin kişisel çekicilik ($\beta = -0,047$, $t = -0,405$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin kişisel çekicilik ($\beta = 0,118$, $t = 0,919$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin kişisel çekicilik ($\beta = -0,278$, $t = -2,686$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini azalttığı görülmektedir.

Başarı odaklı liderliğin kişisel çekicilik ($\beta = 0,302$, $t = 2,299$; $p < 0,05$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Model 11: Liderlik Stilleri İle Dışgüç Taktikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Liderlik stilleri boyutlarının etkileme taktikleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 11, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F: 3,638$; $p < 0,01$). Regresyon analizi sonucunda:

Katılımcı liderliğin dışgüç ($\beta = 0,074$, $t = 0,639$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Destekleyici liderliğin dışgüç ($\beta = -0,048$, $t = -0,381$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Otoriter liderliğin dışgüç ($\beta = -0,179$, $t = -1,742$) boyutunun etkileme taktiği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Başarı odaklı liderliğin dışgüç ($\beta = 0,350$, $t = 2,678$; $p < 0,01$) boyutunun etkileme taktiğini artırdığı görülmektedir.

Katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler; rasyonel ikna, karşılık, yasal dayanak, övgü, danışma ve dış güç

Otoriter liderlik tarzını benimseyen liderler; karşılık, baskı ve dış güç

Destekleyici liderlik tarzını benimseyen liderler; ilham, fayda, işbirliği, danışma

Başarı odaklı liderlik tarzını benimseyen liderler; rasyonel ikna, karşılık, ilham, yasal dayanak, fayda, baskı, işbirliği, övgü, danışma, kişisel çekicilik ikna ve etkileme taktiklerini kullanmaktadır.

7.4.1.1 Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik, astları etkileme konusunda bazı taktiklerle anlamlı pozitif etkilere sahipken, bazıları üzerinde ise etkisizdir. Örneğin, katılımcı liderlik tarzı, karşılık ($\beta = 0,322$; $p < 0,01$) ve ilham ($\beta = 0,287$; $p < 0,01$) taktikleri üzerinde anlamlı bir pozitif etki yapmaktadır. Bu demektir ki, katılımcı liderler, astlarına karşı ilham verici veya karşılık bekleyen bir yaklaşım sergilediklerinde, bu taktikler etkili olmaktadır.

Ancak, katılımcı liderliğin rasyonel ikna ($\beta = 0,078$; $t = 0,975$), yasal dayanak ($\beta = 0,047$; $t = 0,421$), fayda ($\beta = 0,078$; $t = 0,741$), baskı ($\beta = -0,055$; $t = -0,463$), işbirliği ($\beta = 0,023$; $t = 0,223$), övgü ($\beta = 0,134$; $t = 1,234$), danışma ($\beta = 0,150$; $t = 1,595$), kişisel çekicilik ($\beta = -0,047$; $t = -0,405$) ve dışgüç ($\beta = 0,074$; $t = 0,639$) gibi taktikler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu da, bu liderlik stiline bu tür taktiklerle astlarını etkileyemediği anlamına gelir.

7.4.1.2 Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik tarzı, astları etkileme konusunda sadece rasyonel ikna ($\beta = 0,193$; $p < 0,05$) taktiği üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahiptir. Bu durum, destekleyici liderlerin rasyonel argümanlar ve mantıklı açıklamalar kullanarak astlarını etkili bir şekilde ikna edebildiğini göstermektedir.

Buna karşın, destekleyici liderliğin karşılık ($\beta = -0,232$; $t = -1,827$), ilham ($\beta = 0,056$; $t = 0,507$), yasal dayanak ($\beta = -0,023$; $t = -0,187$), fayda ($\beta = 0,106$; $t = 0,903$), baskı ($\beta = -0,014$; $t = -0,105$), işbirliği ($\beta = 0,152$; $t = 1,313$), övgü ($\beta = 0,125$; $t = 1,047$), danışma ($\beta = 0,002$; $t = 0,018$), kişisel çekicilik ($\beta = 0,118$; $t = 0,919$) ve dışgüç ($\beta = -0,048$; $t = -0,381$) gibi taktikler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu, destekleyici liderlerin bu taktikleri kullanarak astlarını etkileyemedikleri anlamına gelir.

7.4.1.3 Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, astlar üzerinde negatif anlamlı etkiler yaratabilmektedir. İlham ($\beta = -0,224$; $p < 0,01$), karşılık ($\beta = -0,269$; $p < 0,01$), danışma ($\beta = -0,225$; $p < 0,01$) ve kişisel çekicilik ($\beta = -0,278$; $p < 0,01$) taktikleri üzerinde anlamlı negatif etkilere sahiptir. Bu sonuçlar, otoriter liderlerin bu taktikleri kullanarak astlarını etkilediklerinde, genellikle olumsuz sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir.

Öte yandan, otoriter liderliğin rasyonel ikna ($\beta = -0,121$; $t = -1,697$), yasal dayanak ($\beta = 0,116$; $t = 1,158$), fayda ($\beta = 0,033$; $t = 0,353$), baskı ($\beta = 0,155$; $t = 1,460$), işbirliği ($\beta = -0,050$; $t = -0,536$), övgü ($\beta = -0,114$; $t = -1,176$) ve dışgüç ($\beta = -0,179$; $t = -1,742$) gibi taktikler üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu, otoriter liderlerin bu taktikleri kullanarak astlarını etkileyemediği anlamına gelir.

7.4.1.4 Başarı Odaklı Liderlik

Başarı odaklı liderlik, çeşitli etkileme taktikleri üzerinde anlamlı pozitif etkilere sahiptir. Rasyonel ikna ($\beta = 0,612$; $p < 0,01$), ilham ($\beta = 0,412$; $p < 0,01$), fayda ($\beta = 0,293$; $p < 0,01$), işbirliği ($\beta = 0,373$; $p < 0,01$), övgü ($\beta = 0,280$; $p < 0,05$), danışma ($\beta = 0,650$; $p < 0,01$), kişisel çekicilik ($\beta = 0,302$; $p < 0,05$) ve dışgüç ($\beta = 0,350$; $p < 0,01$) taktikleri üzerinde anlamlı pozitif etkilere sahiptir. Bu, başarı odaklı liderlerin bu taktikleri kullanarak astlarını etkili bir şekilde yönlendirebildiğini ve motive edebildiğini göstermektedir.

Ancak, başarı odaklı liderliğin karşılık ($\beta = 0,106$; $t = 0,811$), yasal dayanak ($\beta = 0,230$; $t = 1,801$) ve baskı ($\beta = -0,082$; $t = -0,609$) taktikleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu da, bu liderlik stiline bu tür taktiklerle astlarını etkileyemediği anlamına gelir.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin farklı liderlik tarzlarının ve kullandıkları etki taktiklerinin, çalışanların motivasyonu, memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Elde edilen bulgular, liderlik tarzlarının sadece organizasyonların işleyişi üzerinde değil, aynı zamanda insani yardım ve göç gibi kritik alanlarda da belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu alanlarda liderlerin davranışları, etki taktikleri ve astlarıyla olan iletişimleri, yardım süreçlerinin başarısı ve göçmenlerin entegrasyonu açısından hayati öneme sahiptir.

Destekleyici Liderlik ve Etki Taktikleri; Destekleyici liderlik tarzı, çalışanların refahı ve duygusal ihtiyaçlarını ön planda tutan bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, özellikle insani yardım ve göç alanlarında çalışan personelin yüksek stresli durumlarla başa çıkabilmesi açısından önemli bir rol oynar. Çalışmamızda, destekleyici liderlik ile çalışan memnuniyeti ve iş bağlılığı arasında pozitif bir korelasyon bulunmuştur ($r=0.67$, $p<0.01$). Northouse (2017) ve Yukl (2002), destekleyici liderliğin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak işyerinde olumlu bir atmosfer yarattığını ve performansı artırdığını belirtmektedir. İnsani yardım alanında, özellikle kriz durumlarında çalışan personel, genellikle duygusal ve fiziksel olarak zorlayıcı koşullar altında görev yapar. Bu bağlamda, destekleyici liderlerin rasyonel ikna, işbirliği ve duygusal destek gibi etki taktiklerini kullanmaları, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını artırmaktadır. Araştırmalar, destekleyici liderlik yaklaşımlarının çalışanların performansında ve işyerine bağlılıklarında önemli iyileşmelere yol açtığını göstermektedir (Podsakoff et al., 1996, p. 16-19). Bu liderlik tarzı, özellikle insani yardım ve göç alanlarında, çalışanların motivasyonlarını artırmak için kritik bir rol oynamaktadır. Göçmenlerin uyum süreçlerinde ve insani yardım projelerinde çalışanların duygusal olarak desteklenmesi, işlerin başarısını doğrudan etkileyebilir.

Başarı Odaklı Liderlik ve Etki Taktikleri; Başarı odaklı liderlik, çalışanların bireysel performansını artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz, hem özel sektör hem de insani yardım ve göç gibi hassas alanlarda başarı odaklı sonuçlar elde etmek için önemlidir. Başarı odaklı liderlerin geri bildirim, övgü ve yönlendirme gibi etki taktiklerini sıkça kullandığı gözlemlenmiştir. Çalışmada, başarı odaklı liderlik ile

çalışanların motivasyonu ve performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.72$, $p<0.01$). Başarı odaklı liderler yüksek hedefler belirlemektedir.

İnsani yardım ve göç alanlarında başarı odaklı liderlik tarzı, kriz dönemlerinde hızlı ve etkili kararlar almak açısından hayati önem taşır. Göçmenlerin entegrasyonu, yerleşim süreçlerinin yönetilmesi veya insani yardım dağıtımında zamanla yarışılan projeler, başarı odaklı liderlerin yönlendirme ve stratejik rehberlik yapabilme kapasitesine ihtiyaç duyar. Verilerimize göre, başarı odaklı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanları, belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı olmuşlardır. Bu liderlik tarzı, kriz yönetimi ve stratejik planlama gerektiren insani yardım projelerinde de başarıyı artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcı Liderlik ve Etki Taktikleri; Katılımcı liderlik tarzı, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, özellikle çok paydaşlı projelerde ve karmaşık sorunların çözümünde etkili olabilir. Çalışmamızda, katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=0.63$, $p<0.01$). Arnold ve arkadaşları (2000)'nin de vurguladığı gibi, katılımcı liderlik çalışanların işlerine daha fazla bağlılık duymalarını sağlar.

İnsani yardım ve göç alanlarında, katılımcı liderlerin rasyonel ikna ve işbirliği gibi etki taktiklerini kullanması, projelerin başarısında önemli bir rol oynayabilir. Göçmenlerin uyumu ve insani yardım projelerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, birçok farklı aktörün bir araya gelmesiyle mümkün olur. Katılımcı liderlik, çalışanların çözüm üretme kapasitesini artırarak, iş süreçlerine aktif katılımlarını sağlar. Araştırmalar, katılımcı liderlerin bu tarz etki taktiklerini kullanmasının çalışan performansını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu bulgular, özellikle çok paydaşlı insani yardım ve göç projelerinde bu liderlik tarzının etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Otoriter Liderlik ve Etki Taktikleri; Otoriter liderlik tarzı, karar alma sürecinde tek yetkili olan liderlerin baskıcı yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu çalışmada, otoriter liderlik ile çalışan memnuniyeti arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur ($r=-0.45$, $p<0.01$). Otoriter liderler, baskı ve yasal dayanak sunma gibi etki taktiklerini sıkça kullanmaktadır. Bu liderlik tarzı, kısa vadede çalışanların yüksek performans sergilemesine neden olabilirken, uzun vadede motivasyon kaybına ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

İnsani yardım ve göç alanlarında, otoriter liderlik tarzı, hızlı ve acil kararların alınması gerektiği durumlarda fayda sağlayabilir. Ancak bu tarz, çalışanların uzun vadede yaratıcı çözümler üretme kapasitesini sınırlayabilir ve işbirliği ortamını olumsuz etkileyebilir. Verilerimizde, otoriter liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarının kısa vadede performans artışına katkıda buldukları gözlemlenmiştir. Ancak, uzun vadede bu liderlik tarzı, çalışan memnuniyetinde belirgin düşüslere yol açmıştır. Bu bulgular, otoriter liderlik tarzının uzun vadede olumsuz neticeler doğurabileceğini göstermektedir.

İnsani Yardım ve Göç Alanında Liderlik Tarzlarının Önemi; Liderlik tarzlarının insani yardım ve göç alanındaki önemi büyüktür. Özellikle göçmen krizleri, doğal afetler ve insani yardım projelerinde liderlerin kullandıkları etki taktikleri, hem personelin motivasyonunu hem de yardım projelerinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzları, bu alanlarda çalışan personelin yüksek stresli durumlarla başa çıkabilmesine yardımcı olurken, başarı odaklı liderlik tarzı kriz yönetiminde etkili olmaktadır.

Bu çalışma, insani yardım ve göç gibi karmaşık ve zorlu alanlarda çalışan liderlerin, çalışan motivasyonunu artıran ve krizleri etkin bir şekilde yönetebilen liderlik tarzlarını benimsemelerinin kritik olduğunu göstermektedir. Özellikle destekleyici liderlik, personelin duygusal dayanıklılığını artırarak, insani yardım projelerinin uzun vadeli başarısına katkı sağlayabilir. Göç alanında ise katılımcı liderlik, farklı kültürlerden gelen bireylerin entegrasyonunu kolaylaştırmak için en uygun liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

Genel Değerlendirme; Bu çalışma, liderlik tarzlarının ve etki taktiklerinin sadece organizasyonların işleyişi üzerinde değil, aynı zamanda insani yardım ve göç gibi sosyal açıdan kritik alanlarda da etkili olduğunu göstermektedir. Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzları, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını artırıcı etki taktikleri ile desteklenerek organizasyonlara pozitif katkı sağlamaktadır. Başarı odaklı liderlik, özellikle kriz yönetimi ve hedefe yönelik projelerde etkili olurken, otoriter liderlik tarzının uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmüştür.

Liderlerin etki taktiklerini stratejik bir şekilde kullanmaları, hem organizasyonların hem de insani yardım ve göç projelerinin başarısı açısından kritik bir unsur olarak

karşımıza çıkmaktadır. Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzlarının özellikle uzun vadeli projelerde daha sürdürülebilir olduğu, otoriter liderlik tarzının ise kısa vadeli kriz çözümlerinde avantaj sağlasa da uzun vadede çalışan memnuniyetini ve yaratıcılığını olumsuz etkilediği görülmektedir.

İnsani Yardım ve Göç Alanında Liderliğin Stratejik Önemi; İnsani yardım ve göç alanları, yüksek stres ve belirsizliğin hakim olduğu, sık sık krizlerle karşılaşılan çalışma alanlarıdır. Bu alanlarda liderlerin kullandığı etki taktikleri, çalışan motivasyonu ve genel proje başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin, destekleyici liderlerin göçmenlerin entegrasyonu ve insani yardım projelerinde çalışan personeli motive edici yaklaşımları, projelerin başarıya ulaşmasında kilit bir rol oynamaktadır.

Destekleyici liderlerin sunduğu duygusal destek ve işbirliği ortamı, özellikle insani yardım krizlerinde personelin psikolojik dayanıklılığını artırmakta ve bu zorlu ortamlarda çalışmalarına devam etmelerini sağlamaktadır. Aynı şekilde, katılımcı liderlerin kriz yönetimi ve karar alma süreçlerinde çalışanları aktif bir şekilde sürece dahil etmeleri, hem çalışan motivasyonunu artırmakta hem de projelere olan bağlılığı güçlendirmektedir.

Bu bağlamda, Brown ve Harvey (2011), krizleri etkin bir şekilde yöneten liderlerin, insani yardım ve göç gibi karmaşık ortamlarda organizasyonları ileriye taşıyabileceğini vurgulamaktadır. Liderlerin etkili bir şekilde kullanacakları etki taktikleri, sadece çalışanların verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bu liderlik tarzları sayesinde projelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı sağlanabilir.

Liderlik Tarzlarının Etki Taktikleri ile Birlikte Kullanımı; Liderlik tarzlarının etkili bir şekilde kullanılması, liderlerin astları üzerinde uyguladığı etki taktikleri ile doğrudan bağlantılıdır. Örneğin, destekleyici liderlik tarzını benimseyen liderler, rasyonel ikna ve işbirliği gibi etki taktiklerini kullanarak astları ile güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Bu güven ortamı, hem insani yardım projelerinde çalışanların motivasyonunu hem de göç projelerinde farklı kültürlerden gelen bireylerin entegrasyonunu kolaylaştırmaktadır.

Benzer şekilde, başarı odaklı liderler, çalışanlarını motive etmek ve performanslarını artırmak için övgü ve geri bildirim gibi taktiklere başvurarak, özellikle kriz yönetimi gerektiren durumlarda hızlı ve etkin çözümler üretmektedir. Ancak bu taktiklerin,

liderlik tarzı ile uyumlu bir şekilde stratejik olarak kullanılması, projelerin genel başarısını belirlemektedir. Dinh ve arkadaşları (2014, p. 50), başarı odaklı liderlerin çalışanlarını yüksek hedefler belirlemeleri konusunda motive ettiğini ve değişen liderlik yaklaşımlarının iş performansı üzerindeki etkilerini incelediklerini belirtmektedir.

Bu çalışma, liderlik tarzlarının ve etki taktiklerinin organizasyonel performans ve çalışan memnuniyeti üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz ederken, insani yardım ve göç alanları gibi zorlu ve karmaşık ortamlarda liderliğin stratejik önemini vurgulamaktadır. Destekleyici ve katılımcı liderlik tarzları, bu tür ortamlarda çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak projelere pozitif katkı sağlamaktadır. Öte yandan, otoriter liderlik tarzı, kısa vadeli kriz yönetiminde faydalı olabilirken, uzun vadede çalışan memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

İnsani yardım ve göç alanlarında liderlerin etki taktiklerini stratejik ve uygun bir şekilde kullanmaları, kriz yönetimi, çalışan motivasyonu ve uzun vadeli başarı için hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlerin sadece liderlik tarzlarını değil, aynı zamanda bu tarzlara uygun etki taktiklerini de kullanarak organizasyonlarını ve projelerini başarıya ulaştırmaları gerekmektedir.

Bu bulgular, liderlik tarzları ve etki taktiklerinin sadece iş dünyasında değil, insani yardım ve göç gibi sosyal ve insani alanlarda da etkin bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir. İlerleyen araştırmalarda, bu alanlarda daha fazla veri toplanarak liderlik ve etki taktikleri arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, gelecekteki çalışmalar için önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Amanchukwu, R.N., Stanley, G.N., Ololube, N.P., (2015), "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management", *Management*, 5(1): 6-14

Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003), "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. (2011), "Can charisma be taught? Tests of two interventions". *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. (2009), "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice". *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., Drasgow, F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors". *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002), "Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership". *Psychology Press*, 508-509

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2018), "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 19(4), 315-338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009), "Leadership: Current theories, research, and future directions", *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J. (2010), "The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Barbuto, J. E. (2000), "Influence triggers: A framework for understanding follower compliance". *The Leadership Quarterly*, 11(3), 365-392.

Barker, R. A. (2006), "The nature of leadership". *Human Relations*, 59(4), 485-504.

Bass, B. M. (1990a), "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications", Free Press,

Bass, B. M. (1990b), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006), "Transformational leadership", *Psychology Press*,

Bass, Bernard M., Bass, Ruth (2008), *The Bass Handbook of Leadership, theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, Newyork, USA. *Behavior J. Organiz. Behav.* 24, 1003–1018.

Bekrek, K. G. (2011), “A study on the relationship between managerial influence tactics and organizational commitment with the moderating role of androgynous leadership”, *Doktora tezi*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Bennis, W. (2007), “The challenges of leadership in the modern world”. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.

Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J., DiStefano, A. C. (2003), “Transformational leadership: An examination of cross-national differences and similarities”. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.

Bohner, G., Dickel, N. (2011), “Attitudes and attitude change”. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 391-417.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003), “A review of leadership theory and competency frameworks”, *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*, 11-15.

Bono, J. E., Judge, T. A. (2004), “Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.

Brown, D. R., Harvey, D. (2011), “An Experiential Approach to Organization Development”, 7th Edition, Pearson.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). “Ethical leadership: A review and future directions”. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Cameron, E., Green, M. (2015), “Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change”, Kogan Page.

Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Mossholder, K. W. (2013), Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change”. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (7), 942-958.

Chen, J. C., Silverthorne, C. (2005), “Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness”. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4), 280-288.

Chen, X., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., Cheng, B. S. (2014). “Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance”. *Journal of Management*, 40 (3), 796-819.

- Choi, S. B., Tran, T. B. H., Park, B. I. (2015), "Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43 (6), 931-944.
- Conger, J. A. (1998), "The necessary art of persuasion". *Harvard Business Review*, 76 (3), 84-95.
- Covey, S. R. (2011), "The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change", Simon and Schuster, Franklin Covey Co.
- Daft, R. L. (2010), "Organization theory and design", 10th Edition, Cengage Learning.
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. (2020), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness, and subordinates' optimism: A multi-method study". *The Leadership Quarterly*, 31(3), 101-123.
- De Jong, J. P., Den Hartog, D. N. (2010), "Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2009), "Leadership = Communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes". *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 367-380.
- Dillard, J. P., Shen, L. (2013), "The persuasive influence of emotion in cancer prevention". *Journal of Communication*, 63 (1), 48-68.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives". *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 31-62.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001), "The leadership styles of women and men". *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eisenbeiss, S. A. (2012), "Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach". *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 791-808.
- Erhart, M. G., Nauman, S. E. (2004), "Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach". *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 960-974.
- Erkutlu, H., Chafra, J. (2013), "Effects of trust and psychological contract breach on organizational identification". *Journal of Business Research*, 66 (7), 1235-1240.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R. C. (2019), "Servant leadership: A systematic review and call for future research". *The Leadership Quarterly*, 30 (1), 111-132.
- Falbe, C. M., Yukl, G. (1992), "Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics". *Academy of Management journal*, 35 (3), 638-652.

- Farh, J. L., Cheng, B. S. (2000), "A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations". *Management and Organization Review*, 6 (4), 525-546.
- Fiedler, F. E. (2015), "A contingency model of leadership effectiveness". *Journal of Applied Psychology*, 49 (6), 370-382.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., Vracheva, V. (2017), "Psychological safety: A meta-analytic review and extension". *Personnel Psychology*, 70 (1), 113-165.
- French, J. R. P., Raven, B. (1959), *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. University of Michigan, 259-269.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011), "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1120-1145.
- George, J. M. (2000), "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence". *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (2007), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues". *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J. W. (2008), "Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations". *Journal of Leadership Studies*, 2 (2), 54-64.
- Gilley, A., McMillan, H. S., Gilley, J. W. (2008), "The manager as change leader". *Journal of Change Management*, 8 (3-4), 241-258.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2013, "Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence", Harvard Business Review Press.
- Gong, Y., Huang, J.-C., Farh, J.-L. (2009), "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy". *Academy of Management Journal*, 52 (4), 765-778.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017), "Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms". *Journal of Organizational Behavior*, 38 (4), 558-591.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Grant, A. M. (2008), "The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions". *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 108-124.

Griffin, R. W. (2013), "Management", 11th Edition, Cengage Learning.

Hamel, G. (2000), "Leading the Revolution", Harvard Business Review Press.

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., Cavarretta, F. L. (2009). "A framework for examining leadership in extreme contexts", *The Leadership Quarterly*, 20 (6), 897-919.

Hannah, Sean T., Avolio, Bruce J., Luthans, Fred ve Harms, P.D. (2008), "Leadership Efficacy: Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly*, 19, 669-692.

Heifetz, R., Linsky, M. 2002, "Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading", Harvard Business Press.

Hinkin, T. R., Schriesheim, C. A. (2008), "An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission." *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1234-1248.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., Sutton, A. W. (2011), "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness". *Academy of Management Journal*, 54 (4), 779-796.

Hogan, R. (2007), "Personality and the Fate of Organizations", Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

House, R. J. (1996), "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.

House, R. J., Aditya, R. N. (2011). "The social scientific study of leadership: Quo vadis?". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (3), 409-473.

Howieson, W. B., (2008), "A Quantitative Evaluation Of The Reformulated 1996 Path-Goal Theory Of Work Unit Leadership Via Structural Equation Modelling", Doctor Of Philosophy, The University Of Edinburgh

Huczynski, A. A., Buchanan, D. A. (2013), "Organizational behaviour, 8th Edition, Pearson.

Hui K. L., Xin, L. J., Di, L. S., Yung, N. K. and Ying, S. K., (2014), "Leadership Styles Influencing Employees' Working Performance In Financial Sector Within Peninsular Malaysia", Universiti Tunku Abdul Rahman.

Judge, T. A., Bono, J. E. (2001), "Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004), "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K. (2003), "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization", Harvard Business Review Press, 320-325.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. (1988), "Upward-influence styles: Relationships with performance evaluations, salary, and stress". *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), 528-542.
- Kotter, J. P. (2007), "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, 85 (1), 96-103.
- Lama, Z., Sacre, H., Haddad, C., Zeenny, M. R., Akel, M., Hajj, A., Salameh, P. (2023). "The association of management and leadership competencies with work satisfaction among pharmacists in Lebanon. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 16, 48. doi:10.1186/s40545-023-00554-z.
- Landrum, N. E., Daily, C. M. (2012), "Corporate Accountability: A Path-Goal Perspective". *Journal of Business Insights and Transformation*, 110 (3), 50-62
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation". *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Malik, S. H. (2013), "Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7 (1), 209-222.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2000). "Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence". *Intelligence*, 27 (4), 267-298.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., Lord, R. G. (2016). "A network analysis of leadership theory: The infancy, adolescence, and maturity of leadership research". *The Leadership Quarterly*, 27 (1), 117-133.
- Müller, R., Turner, J. R. (2010), "Leadership competency profiles of successful project managers". *International Journal of Project Management*, 28 (5), 437-448.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2013), "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior". *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1220-1230.
- Northouse, P. G. (2018), "Leadership: Theory and practice" 8th Edition, Sage Publications.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Polston-Murdoch, L. (2013), "An investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender". *Emerging Leadership Journeys*, 6 (1), 13-44.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2006), "Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79 (1), 37-61.
- Raven, B. H. (2008), "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence". *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8 (1), 1-22.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012), "Management", 11th Edition, Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013), "Organizational behavior", 5th Edition, Pearson.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., DeChurch, L. A. (2006), "An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis". *The Leadership Quarterly*, 17 (1), 21-38.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4 (4), 577-594.
- Simon, H. A. (2013), "Administrative Behavior", 2nd Edition Free Press.
- Thompson, G., Vecchio, R. P. (2009), "Situational leadership theory: A test of three versions". *The Leadership Quarterly*, 20 (5), 837-848.
- Tost, L. P., Gino, F., Larrick, R. P. (2013), "Power, competitiveness, and advice taking: Why the powerful don't listen". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117 (1), 53-65.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. 2000, "Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement", Psychology Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2011), "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era". *Leadership Quarterly*, 18 (4), 298-318.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., Carsten, M. K. (2017), "Followership theory: A review and research agenda". *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 83-104.
- Van Dierendonck, D. (2015), "Servant leadership: A review and synthesis". *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., Ayob, N. B. (2011), "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia". *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1), 24-32.

Vroom, V. H., Jago, A. G. (2013), "The role of the situation in leadership". *American Psychologist*, 62 (1), 17-24.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., Colbert, A. E. (2011), "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36 (2), 223-270.

Wang, H., Jiang, J., Liu, L. (2017), "Authoritarian Leadership and Task Performance: The Effects of Leader-Member Exchange and Followers' Attribution for Authoritarian Leadership". *Management and Organization Review*, 13 (2), 297-325.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2019), "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes". *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 5-21.

Wong, C. S., Law, K. S. (2002), "The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study". *The Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-274.

Yukl, G. (2013), "Leadership in Organizations" 8th Edition, Pearson Education.

Yukl, G., Falbe, C. M. (1990), "Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts". *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.

Zaccaro, S. J. (2007), "Trait-based perspectives of leadership". *American Psychologist*, 62 (1), 6-16.

Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., Kolze, M. J. (2018), "Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration". *The Leadership Quarterly*, 29 (1), 2-43.

ÖZGEÇMİŞ

Oğuzhan Mehmet BOSTANCI lise öğrenimini İstanbul Nevzat Ayaz Süper Lisesinde tamamladıktan sonra 2004 senesinde Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği, 2022 senesinde Anadolu Üniversitesi İktisat bölümünden mezun olmuştur. 2005 yılında başladığı iş hayatına özel sektörde orta kademe yönetici olarak devam etmektedir.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Ergun E, Bostancı O, (2019) “Yöneticilerdeki liderlik tarzlarının etkileme taktikleri ile ilişkisi”, II. International Conference on Empirical Economics and Social Science (ICEESS’ 19), 234-256, Bandırma, Türkiye, 20-21-22 June.

