



MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



LİDERLİKTE İLETİŞİM

ELİF NUR KARAKOÇ

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

Mühendislik Yönetimi Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi

Danışman

Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN

İSTANBUL, 2024



MARMARA UNIVERSITY
INSTITUTE FOR GRADUATE STUDIES
IN PURE AND APPLIED SCIENCES



COMMUNICATION IN LEADERSHIP

ELİF NUR KARAKOÇ

MASTER PROJECT

Department of Engineering Management

Supervisor

Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN

ISTANBUL, 2024

İstanbul, 2024

TEŞEKKÜR

Projemin fikir aşamasından hayata geçirilmesine kadar geçen süreçte, ihtiyacım olan tüm bilgileri cömertçe paylaşan, yönlendirmeleriyle projemi tamamlamam için daima her türlü desteği sunan ve değerli tavsiyeleriyle bana yol gösteren kıymetli Hocam Prof. Dr. Hande Sinem ERGUN'a en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana destek olan Aileme ve İş arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

TEŞEKKÜR	1
İÇİNDEKİLER	2
1. GİRİŞ	4
2. LİDERLİK	4
2.1. Farklı Liderlik Modelleri ve Teorileri	6
2.1.1. Otokratik liderlik	6
2.1.2. Demokratik liderlik	7
2.1.3. Dönüşümcü liderlik	8
2.1.4. Hizmetkar liderlik	8
2.2. Liderlik Roller ve Sorumlulukları	9
2.2.1. Vizyon oluşturma	9
2.2.2. Yönlendirme ve motive etme	10
2.2.3. Karar alma ve problem çözme	10
2.2.4. Değişim yönetimi	11
2.2.4.1. Değişim süreçleri	12
2.2.4.2. Değişime direnç ve yönetim	12
2.2.4.3. Yenilik ve adaptasyon stratejileri	13
3. İLETİŞİM	13
3.1. İletişim Türleri ve Modelleri	14
3.1.1. Sözlü iletişim	14
3.1.2. Yazılı iletişim	15
3.1.3. Beden dili ve jestler	15
3.2. Etkili İletişim Unsurları	16
3.2.1. Empati	16
3.2.2. Dinleme becerisi	17
3.2.3. Açık ve net iletişim	18
3.2.4. Geri bildirim verme	19
4. LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ	20
4.1. İkna ve Etkileme Becerileri	20

4.2. Takım Çalışması ve İşbirliği	20
4.3. Güçlü İletişim Becerileri	21
4.3.1. Doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim	21
4.3.2. Karşılaştığı zorluklara uygun iletişim stratejileri	22
4.3.3. Şeffaflık	22
4.3.4. Etiklik	23
4.4. Kriz İletişimi ve Kriz Yönetimi	24
4.5. İnisiyatif Alma ve Liderlik Yeteneklerini Sergileme	24
4.6. Çatışma Yönetimi ve Çözümlemesi	25
4.7. Geri Bildirim Alma ve Değerlendirme	25
4.8. Bağlantı kurma ve koordinasyon	26
4.8.1. Bilgi akışının sağlanması	27
4.8.2. İki yönlü geri bildirim	27
4.8.3. Organizasyonel uyumu sağlama	28
5. SONUÇ	28
6. KAYNAKÇA	31

1. GİRİŞ

Liderlik ve iletişim, organizasyonların başarısında kritik bir rol oynayan temel unsurlardır. Liderlik, farklı modeller ve teoriler altında incelenmiştir. Çeşitli liderlik stilleri aracılığıyla uygulanmaya devam edilmektedir. Otokratik liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik gibi farklı yaklaşımlar, liderlerin etkili bir şekilde yönetme ve motivasyon sağlama yöntemlerini tanımlamaktadır. Liderlik türleri, liderlerin vizyon oluşturma, yönlendirme, motive etme, karar alma ve problem çözme gibi rollerini ve sorumluluklarını derinlemesine etkilemektedir.

İletişim, liderlik sürecinde temel bir araç olarak öne çıkmaktadır. İletişim türleri ve modelleri arasında sözlü iletişim, yazılı iletişim ve beden dili ve jestler bulunur. Bunlar, liderlerin mesajlarını etkili bir şekilde iletmelerine ve anlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, empati, dinleme becerisi, açık ve net iletişim ve geri bildirim verme gibi etkili iletişim unsurları, liderlerin takım üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurmalarını ve onları yönlendirmelerini destekler.

Liderlerde bulunması gereken iletişim becerileri, işbirliği ve takım çalışması yeteneklerini içermektedir. Ayrıca, ikna ve etkileme becerileri, güçlü iletişim yetenekleri, koordinasyon becerileri ve karşılaştığı zorluklara uygun iletişim stratejileri de önemlidir. Bu beceriler, liderlerin organizasyon içindeki ilişkilerini, etkilerini güçlendirir ve performanslarını artırır. Bu kapsamlı bakış açısıyla, liderlik ve iletişim konuları organizasyonların, örgütlerin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır.

2. LİDERLİK

Liderlik, bir bireyin davranışı ile bir grubun etkinliğini ortak bir hedefe yönlendirmesi olarak tanımlanır.(Hemphill & Coons, 1957, s. 7). Liderlik, vizyonları açıklama, değerleri somutlaştırma ve işlerin gerçekleştirilebileceği ortamı yaratma ile ilgilidir (Richards & Engle, 1986, s. 206). Liderlik, kültürün dışına çıkma yeteneğidir aynı zamanda daha uyumlu evrimsel değişim süreçlerini başlatma yeteneği olarak tanımlanır (Schein, 1992, s. 2). Liderlik, insanların bir arada yaptıklarının anlamını çıkarma sürecidir, böylece insanlar anlayabilir ve bağlı olabilir (Drath & Palus, 1994, s. 4). Liderlik, bir bireyin, diğerlerini etkileyebilme, motive edebilme ve onları organizasyonun etkinliği ve

başarısına katkıda bulunmaya yeteneklendirebilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Conger&Kanungo,1998).

Bugün, liderlik alanı sadece lider üzerinde değil, aynı zamanda takım üyeleri, üstler, iş ortamı ve kültür de dahil olmak üzere çeşitli bireyleri içeren çok daha geniş bir yelpazede odaklanmaktadır. Liderlik artık sadece bireysel bir özellik veya farklılık olarak tanımlanmıyor; ikili, paylaşılan, ilişkisel, stratejik, küresel ve karmaşık bir sosyal dinamik olarak çeşitli modellerde tasvir ediliyor. (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Bu tanımlar liderliğin esas tanımını oluşturmakta ve liderliğin çeşitli boyutlarını kapsamaktadır. Liderlik, vizyon belirleme, değerlerin açıklanması ve çalışma ortamının oluşturulması gibi liderin rollerini içerir. Liderlik, kolektif çabanın bir amaca (anamlı bir yöne) verilmesi süreci ve amaca ulaşmak için istekli ve motive çabanın harcanmasına neden olma yeteneğidir (Jacobs & Jaques, 1990, s. 281). Liderlik aynı zamanda kültür ve çevresel değişimlerle ilişkilendirilmektedir. Liderlik, organize bir grubun etkinliklerini hedef başarısı yönünde etkileme süreci olarak da ifade edilir (Rauch & Behling, 1984, s. 46). Liderin etkileşimi, liderlik tarzı organizasyonun genel etkinliği ve başarısı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Liderlik, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir çünkü etkili liderlik, takım üyelerinin motivasyonunu artırır, işbirliğine teşvik eder ve iş performansının artmasına katkı sağlar. Ayrıca, liderlik değişimin bir katalizörü olarak hareket edebilir ve organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır..

Günümüzde liderlik, iş dünyasında dinamik bir şekilde uygulanmaktadır Liderlerin esneklik, yenilikçilik ve dönüşüm yetenekleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, liderlik kavramı sürekli olarak evrim geçirmekte ve farklı bağlamlarda farklı anlamlar kazanmaktadır. Temelde liderlik, bir organizasyonun veya grubun hedeflerine ulaşmak için bir araya gelen insanları yönlendirme ve motive etme sürecidir.

2.1. Farklı Liderlik Modelleri ve Teorileri

Liderlik, uzun yıllar boyunca farklı modeller ve teoriler altında incelenmiş ve anlatılmaya çalışılmış karmaşık bir kavramdır. Uygulanan modeller ve teoriler, liderliği farklı açılardan ele alarak, liderlerin davranışlarını, etkileşimlerini ve etkilerini anlamaya yönelik çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır.

2.1.1. Otokratik liderlik

Otokratik liderlik, liderin tüm karar alma süreçlerini tek başına kontrol ettiği ve yönettiği bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımında, lider, astlarının görüşlerini veya katkılarını dikkate almadan kararlarını verir ve emirlerini kesin bir şekilde uygulanmasını bekler. Otokratik liderlikte, güç ve yetki liderin elinde olduğu için astlar genellikle sadece talimatları yerine getirirler. Verim açısından olumsuz bir yanı olmadığı düşünülmektedir. Otokratik liderlik tarzı, yaratıcı fikirlerin problem çözmede kullanılmasını engeller. Bu nedenle, liderler bu tarzı kurumlarını yönetirken kullanmada ölçülü olmayı öğrenmelidirler. Otokratik tarz bazen işyerinde başarıya ulaşmak için iyi bir yöntem olabilir. Bu, kurumların tamamen işleyişini bozmaz. Sunulan otokratik liderlik tarzı temsili aşırı bir örnektir. Aslında, bu tarzın hem eksiklikleri hem de birçok avantajı vardır. Kısacası, otokratik liderlik daha yüksek verimliliğe yol açabilir, ancak uzun vadede, girişim eksikliği ve kurumsal çekişmeler yaygındır. Otokratik bir durumda yaşanan verimlilik artışı, liderin performans tanıma ve yaptırım kullanımı sonucudur. (Chukwusa, 2018)

Otokratik liderlik tarzının örgüt kültürü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceği belirtilmiştir. Van Vugt ve diğerleri (2004), otokratik liderlik tarzının küçük sosyal ikilem gruplarının istikrarı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu liderlik tarzının yol açtığı istikrarsızlığın, dağıtımsal değil, prosedürel yönlerinden kaynaklandığını varsaymaktadır. Sonuçları, başlangıçta takipçilerin otokratik bir liderle çalışırken daha heyecanlı olduklarını, ancak uzun vadede daha fazla takipçinin gruptan ayrıldığını göstermiştir (Van Vugt ve diğerleri, 2004).(Ganzemiller, Kerstin, et al. 2021)

Takım üyelerinin katılımı olmadığı için, yenilikçilik ve yaratıcılık engellenebilir ve takım içi iletişim problemleri ortaya çıkabilir. Bu avantajlar ve dezavantajlar, liderin karar

verirken dikkate alması gereken önemli faktörlerdir. Otokratik liderlik işlerin hızlı ilerlemesi noktasında katkı sağlasa da takım üyelerinin kendi fikirlerini ifade edememelerine ve iş ile ilgili inisiyatifler alamamalarına sebep olmaktadır.

2.1.2. Demokratik liderlik

Demokratik liderlik tarzı aynı zamanda katılımcı tarz olarak da adlandırılır çünkü çalışanların karar alma sürecine katılmasını teşvik eder. Demokratik yönetici, çalışanlarını işlerini etkileyen her şey hakkında bilgilendirir ve karar alma ile problem çözme sorumluluklarını paylaşır. Bu tarz, liderin son kararı veren bir koç olmasını gerektirir, ancak karar vermeden önce personelden bilgi toplar. (Khan, M. S. et al. 2015)

Demokratik liderlik, çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olacak planlar geliştirir, hedefler belirlemelerine izin verir, işlerinde gelişmelerini teşvik eder ve başarılarını görür. Bu liderlik tarzı özellikle yüksek becerilere, deneyime sahip çalışanlarla bireysel veya grup sorunlarının çözülmesi durumlarında kullanıldığında en başarılı olandır. Yöneticilerin demokratik liderlik tarzı, çalışanlarda güçlü bir ruh ve motivasyon yaratır ve işlerinden ve mesleklerinden memnuniyetlerini artırır. Demokratik liderler, organizasyonda yapıcı ilişkiler kurmaktan hoşlanırlar ve bu ilişkiler müşterileri daha üst düzeyde etkiler. Bu da, iş süreçleri ve teknoloji ile müşteri iletişiminin yönetimini birleştirme başlığı altında, müşteri iletişiminin yönetimini teşvik edebilir (Ngai,2005).

Her zaman uygun olmadığı durumlarda mevcuttur. Örneğin, herkesin görüşünü almak için yeterli zaman yoksa, işletme hatalara tahammül edemiyorsa, yöneticinin karar vermesi daha kolay ve maliyet etkin ise demokratik liderlik tercih edilmemelidir.

Demokratik liderlik ile takım üyesi daha fazla sorumluluk alabilir, takım içinde fikir alışverişi önemli bir unsurdur. Takım üyeleri kendi değerlerini çalışma ortamında hissediyor olur. Motive çalışan, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

2.1.3. Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik, organizasyonda etkili ve ani değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini düşünür, bunun yanında dönüştürerek, onların beklentilerin de ötesinde performans sağlamaları amacı bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinin temel varsayımı, liderin, takipçiyi planladığından daha fazlasını başarmaya motive etme yeteneğidir. Dönüşümcü liderlik, dört bileşenden oluşur: idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarılma ve bireyselleştirilmiş düşünme (Bass, 1985).

Burns, dönüşümcü liderlerin, takım üyelerinin değerlerine odaklanarak ve bu değerleri örgütün değerleriyle uyumlu hale getirerek, takım üyelerini daha fazlasını başarmaya teşvik ettiğini öne sürmüştür. Ayrıca, Burns, dönüşümcü liderliği, liderin ve takım üyelerinin birbirlerini daha yüksek seviyelere motive ettiği ve bunun sonucunda lider ile takım üyeleri arasında değer sistem uyumunun olduğu bir ilişki olarak tanımlamıştır (Givens, R. J. 2008).

Dönüşümcü liderlikte, otokratik liderliğin aksine sadece organizasyonun hedeflerine değil takım üyesinin değerlerine de önem verir. Takım üyelerinin motive ve uyum içinde çalışmasına katkı sağlar.

2.1.4. Hizmetkar liderlik

Hizmetkar liderlik, liderin hizmet etme ve takımının ihtiyaçlarını karşılama odaklı olan bir liderlik yaklaşımıdır. Hizmetkar liderlik tarzında, lider, takımının gelişimini teşvik etme konusunda ve onların başarılı olmalarını sağlama konusunda çaba gösterir. Hizmetkar liderler, otorite kurmaktan ziyade empati, destek ve rehberlik yoluyla etkileyici olmayı amaçlamaktadır. Hizmetkar liderliği destekleyen temel bir prensip, takipçilerin derinlemesine bilgisini kazanmaktır. Etkili liderler, birinin kalbine ulaşmanın samimi çaba ve şefkat gerektirdiğini kabul ederler ve onlardan bir şey istemeden önce onların kalbini dokunmalıdırlar (Maxwell, 1998).

Ancak, hizmetkar liderliğin dezavantajları da bulunmaktadır. Karar alma sürecindeki uzlaşma ve katılımcılığı teşvik etme eğilimi, bazen karar alma sürecini yavaşlatabilir.

Ayrıca, hizmetkar liderlerin otorite eksikliği nedeniyle liderlik etkilerinin sınırlı olması ve performans yönetimi konusunda zorluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu nedenle, hizmetkar liderlik yaklaşımı, dengeli bir şekilde uygulanmalı ve liderlik durumuna göre esneklik gösterilmelidir.

Her liderlik tarzının kendi içinde yaşanan zorlukları bulunmasına rağmen organizasyona fayda sağlayacak özellikler de bulunmaktadır. Organizasyon şartları, ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda organizasyon için faydalı olan yaklaşım tercih edilmelidir.

2.2. Liderlik Roller ve Sorumlulukları

Liderlik, bir organizasyonu başarılı kılmak için kritik olan çeşitli roller ve sorumluluklar gerektirmektedir. Etkili liderler, vizyon oluşturma, yönlendirme ve motive etme, karar alma ve problem çözme gibi temel görevleri yerine getirmektedirler. Bu rollerin her biri, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarı sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

2.2.1. Vizyon oluşturma

Liderlerin en temel rollerinden biri, net ve ilham verici bir vizyon oluşturmaktır. Vizyon, bir organizasyonun gelecekte nereye gitmek istediğini ve bu hedefe nasıl ulaşacağını belirleyen stratejik bir plandır. Etkili liderler, çalışanlarına ortak bir amaç sunarak onları bu vizyona doğru yönlendirirler (Kotter, 1996). Belirlenen ortak hedef organizasyonunda hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. Liderin sadece kendi görüşlerini değil, aynı zamanda ekip üyelerinin fikirlerini ve hedeflerini de dikkate alarak birleştirmesini gerektirir. Vizyon oluşturma, organizasyonun uzun vadeli başarısını garantilemek için kritik bir rol oynar (Kouzes ve Posner, 2017).

Bu kritik yolda bir liderin vizyon oluşturma kapasitesi, organizasyonun gelecekteki başarısının temel taşlarından biridir. Vizyoner liderler, değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve inovasyonu teşvik etmek için sürekli olarak yeni fırsatlar ve stratejiler ararlar. Bu, liderlerin hem iç hem de dış çevrelerini iyi analiz etmelerini ve gelecekteki trendleri ön görmelerini gerektirir (Senge, 2006).

Etkili bir vizyon, liderlerin çalışanlarına ilham vermesine ve onları ortak hedeflere doğru motive etmesine yardımcı olur. Böylece, çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hisseder ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Bennis, 2009). Takım üyelerinin bağlılığının artması yanında her üye kendini organizasyonun hedefleri doğrultusunda geliştirmeyi hedefler. Vizyoner lider vizyoner takım üyeleri sağlar.

2.2.2. Yönlendirme ve motive etme

Liderlerin bir diğer önemli sorumluluğu, ekiplerini yönlendirmek ve motive etmektir. Liderlerin iletişim becerilerinin güçlü olmasını ve çalışanlarıyla açık, dürüst bir diyalog bağı kurabilmelerini gerektirmektedir. İyi bir lider, takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını anlayarak onlara uygun geri bildirimler verir ve destek sağlar (Goleman, 2000). Motive edici liderler, takım üyelerinin yeteneklerini ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlarlar (Pink, 2009).

Yönlendirme ve motive etme, liderlerin günlük operasyonlarda karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını kolaylaştırır. Bu süreç, takım üyelerinin moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak için çeşitli teşvikler ve ödüllendirme sistemleri kullanmayı içerir (Northouse, 2018). Teşvik ve ödüller, takım üyelerinin organizasyona ve lidere bağlılığını artırır.

Liderler, aynı zamanda ekip üyelerinin güçlü yanlarını tanıyarak onları doğru alanlarda görevlendirirler. Böylece, çalışanlar kendilerini değerli hisseder ve performanslarını maksimum seviyeye çıkarabilirler. Etkili liderler, ekip içinde olumlu bir çalışma kültürü yaratır ve çalışanların kendilerini güvende ve desteklenmiş hissetmelerini sağlar (Hackman ve Oldham, 1980).

2.2.3. Karar alma ve problem çözme

Liderlerin bir diğer önemli rolü ise karar alma ve problem çözme süreçlerinde etkin bir şekilde yer almaktır. Etkili liderler, hızlı ve doğru kararlar alarak organizasyonun ilerlemesini sağlarlar. Takım üyelerinin de önemli anlarda işleri ilerletebilmesine kolaylık sağlar.

Karar alma süreci, genellikle mevcut verilerin analiz edilmesini, risklerin değerlendirilmesini ve olası sonuçların öngörülmesini gerektirir (Tichy ve Bennis, 2007). İyi bir lider, tüm bu faktörleri dikkate alarak en uygun çözümü bulur ve bu çözümü uygulamak için gerekli adımları takım üyeleri ile birlikte atar (Heifetz ve Linsky, 2002).

Problem çözme yeteneği, liderlerin karşılaştıkları engelleri aşmalarına ve beklenmedik durumlara hızlı bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olur. Liderlerin analitik düşünme, yaratıcı çözüm üretme ve etkili iletişim kurma becerileri büyük önem taşır (Kahneman, 2011). Liderler ekiplerinin problem çözme süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek kolektif zekayı kullanabilirler. Bu, hem takım üyelerinin problem çözme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur hem de organizasyonun daha esnek ve adaptif olmasını sağlar (Simon, 1997).

Karar alma ve problem çözme kritik, riskli anlar için çok önemli bir roldür. Takım üyelerinin inisiyatif alabilir olmalarını sağlamak etkin bir liderin rollerinden biridir.

2.2.4. Değişim yönetimi

Değişim yönetimi, bir organizasyonun değişen iç ve dış koşullara uyum sağlama sürecini ifade eder. Kotter (1996), değişim yönetiminin sekiz adımlık bir modeli olduğunu öne sürer ve bu adımların etkin bir değişim yönetimi için kritik olduğunu belirtir. Bu model, değişim vizyonunun oluşturulması, vizyonun iletişimi, engellerin kaldırılması, kısa vadeli kazanımların yaratılması ve değişimin kalıcı hale getirilmesi gibi adımları içerir. Etkili değişim yönetimi, organizasyonların daha esnek ve uyumlu hale gelmelerini sağlar (Kotter, 1996).

Liderlik, değişim yönetiminin merkezinde yer alır. Başarılı değişim yönetimi, liderlerin değişim süreçlerini doğru bir şekilde yönlendirebilme ve motivasyon sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Liderler, çalışanların değişime yönelik korkularını ve endişelerini anlamalı, onlara rehberlik etmeli ve değişim sürecine aktif olarak katılmalarını sağlamalıdır. Bu, değişim sürecinde oluşabilecek dirençle başa çıkmada önemli bir faktördür (Burnes, 2004).

2.2.4.1. Değişim süreçleri

Değişim süreçleri, organizasyonların mevcut durumu ile hedeflenen durumu arasında köprü kurarak, başarılı bir dönüşüm için gerekli adımları belirler. Bu süreçler, değişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişim planlarının oluşturulması ve uygulanması aşamalarını içerir. Değişim süreçlerinin planlı ve yapılandırılmış bir yaklaşımla yönetilmesi gerekir. Bu, değişim süreçlerinin etkinliğini artırır ve beklenmedik zorluklarla başa çıkmayı kolaylaştırır (Kotter, 1996).

Değişim süreçlerinde iletişim büyük önem taşır. İyi bir iletişim stratejisi, değişim süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Burke (2017), değişim süreçlerinde etkili iletişimin, çalışanların değişime yönelik olumlu tutum geliştirmelerinde kritik rol oynadığını belirtir. Bu, çalışanların değişim sürecine daha fazla katılım göstermelerini ve süreci desteklemelerini sağlar (Burke, 2017). Çalışanların katılımı ile süreç daha hızlı ve sorunsuz ilerler.

2.2.4.2. Değişime direnç ve yönetim

Değişime direnç, genellikle organizasyonel değişimlerde karşılaşılan önemli bir zorluktur. Çalışanların alışkanlıklarından vazgeçmekte zorlanmaları, belirsizlikten korkmaları ve değişimin getireceği olası risklerden çekinmeleri, değişime direnç göstermelerine neden olabilir. Bu noktada, liderlerin değişime direnci yönetebilme kabiliyeti büyük önem taşır. Değişime direnç gösteren çalışanları anlamak, onların endişelerini gidermek ve değişim sürecine aktif olarak dahil olmalarını sağlamak için stratejiler geliştirmek gereklidir (Dent & Goldberg, 1999).

Oreg (2003), değişime direnç göstermenin bireysel ve organizasyonel düzeyde çeşitli sebepleri olduğunu belirtir. Bireysel düzeyde, çalışanların değişim karşısındaki tutumları, kişisel deneyimleri ve inançları ile şekillenir. Organizasyonel düzeyde ise, mevcut kurumsal kültür ve yapılar değişime direnç gösterebilir. Bu nedenle, değişim yönetimi stratejileri hem bireysel hem de organizasyonel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Oreg, 2003).

2.2.4.3. Yenilik ve adaptasyon stratejileri

Yenilik ve adaptasyon stratejileri, organizasyonların dinamik ve rekabetçi bir ortamda başarılı olabilmesi için sürekli olarak kendini yenilemesini ve uyum sağlamasını teşvik eder. Organizasyonların esnekliğini artırarak değişim karşısında daha dirençli hale gelmelerini sağlar. Bu stratejiler, organizasyonların sadece mevcut süreçlerini iyileştirmelerini değil, aynı zamanda yeni ve daha etkili yöntemler geliştirmelerini de içerir (Damanpour, 1991).

Yenilikçi yaklaşımlar, organizasyonların değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur. Organizasyonlar yenilik ve adaptasyon stratejilerini benimseyerek rekabet avantajı elde edebilirler. Bu, organizasyonların pazar lideri olmalarını ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamalarını mümkün kılar (Tushman & O'Reilly, 1996).

3. İLETİŞİM

İletişim, birçok disiplin tarafından incelenen ve çeşitli açılardan ele alınan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'nun güncel sözlüğünde, iletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması; bildirişim, haberleşme, iletişimasyon şeklinde tanımlanmaktadır. TDK tanımında, iletişimin kapsamını genişleterek, bilgi ve duygu alışverişi iletişiminin çeşitli yollarını içerir.

İletişim, insanlar arasındaki duygu ve düşüncelerin aktarılması ile şekillenen bir süreçtir. Joseph A. DeVito'nun Human Communication: The Basic Course adlı kitabında belirtildiği gibi, iletişim bilgi, duygu, düşünce ve anlamın bir kişiden diğerine veya bir kişiden bir grup veya gruba aktarılmasıdır. Kitaptaki tanım, iletişimin sadece bilgi aktarımı değil, aynı zamanda duygu ve düşüncelerin de paylaşılması olarak anlaşılması gerektiğini vurgular.

İletişimin önemi, özellikle iş dünyasında, örgütler, organizasyonlar içinde ve dışında etkili işbirliği ve liderlik için vurgulanmıştır. Miller ve Knepp'in 1997 tarihli Organizational Communication: Approaches and Processes adlı kitabında, iletişimin örgütlerdeki rolü incelenmiş, etkili iletişimin örgüt içindeki işleyiş ve dış ilişkilere nasıl

katkı sağladığına dikkat çekilmiştir. İşte bu noktada, iletişimin liderlikle olan ilişkisi önem kazanmaktadır.

İletişim, en genel anlamı ile, duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarım süreci (Zillioglu 1993: 1993: 4) olarak nitelendirilmek ile birlikte; anlamların üretimi ve değişim (Fiske 1996: 16) olarak da adlandırılmaktadır.

Liderlik, bir grup veya organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için önemli bir etken olarak kabul edilir. Liderlik, sadece talimat vermek ile sınırlı değildir. Etkili liderlik, iletişim becerilerinin güçlü bir şekilde kullanılmasını gerektirir. İyi bir lider, vizyonunu net bir şekilde iletebilen, takım üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurabilen ve onların duygu ve düşüncelerine değer veren kişidir. Bu nedenle, liderlik kavramı iletişim türleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Sözlü iletişim, yazılı iletişim ve beden dili gibi temel iletişim türleri, bir liderin etkili iletişimini destekler ve güçlendirir.

3.1. İletişim Türleri ve Modelleri

İletişim, insanlar arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, çeşitli iletişim türleri ve modelleri aracılığıyla gerçekleşir. Sözlü iletişim, yazılı iletişim ve beden dili gibi temel iletişim türleri bulunmaktadır.

3.1.1. Sözlü iletişim

İnsanlar arasında sözlü iletişim, hem konuşma hem de yazılı düzeyde mümkündür; her iki durumda da iletişim farklı formatlar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Konuşma veya sözlü iletişim, bir mesaj iletmek için seslerin ve dilin kullanımını ifade eder; bu, arzuları, fikirleri ve kavramları ifade etmek için bir araç olarak hizmet eder ve öğrenme ve öğretme süreçleri için hayati önem taşır. Sözsüz iletişim biçimleri ile birleştiğinde, sözlü iletişim iki veya daha fazla kişi arasında ifade için birincil araç olarak işlev görür (Fer, 2014).

Sözlü iletişim, sözcüklerin konuşma yoluyla aktarılmasıdır. Bu iletişim türü, yüz yüze görüşmeler, toplantılar, sunumlar, telefon görüşmeleri gibi birçok farklı ortamda gerçekleştirilebilir. Sözlü iletişim, iletişimin en hızlı ve doğrudan yollarından biridir. Nedeni ise anında geri bildirim alınabilir olmasıdır.

Bir lider için, sözlü iletişim becerileri son derece önemlidir. Lider, takım üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurarak onları motive edebilir, yönlendirebilir ve işbirliğini artırabilir. Aynı zamanda, bir liderin sözlü iletişim becerileri, karizmatik bir liderlik tarzı geliştirmesine de katkıda bulunabilir.

3.1.2. Yazılı iletişim

Yazılı iletişim mektuplar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri, elektronik ortamlarda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. E-postalar, raporlar, notlar, mektuplar gibi yazılı iletişim araçları kullanılarak bilgi ve duygu aktarımı yapılır. Yazılı iletişim, iletişimin mekândan ve zamandan bağımsız gerçekleşmesine olanak tanımaktadır.

Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre alıcının yazıyı okuması yorumlaması ve cevaplandırması nedeni ile gecikmeli olarak kurulur. Yazma belli bir zaman alıyor olsada sözlü iletişimde var olan bir çok problem yazılı iletişimde meydana gelmemektedir.

Lider için, yazılı iletişim becerileri, stratejik planların oluşturulması, hedeflerin belirlenmesi ve takım üyelerine talimatların iletilmesi gibi önemli görevlerin yerine getirilmesinde kritik bir rol oynar. Yazılı iletişim, bilgiyi somutlaştırma ve belgeleme sağlanmaktadır. Belgeleme organizasyon içinde şeffaflık ve tutarlılık sağlamaktadır. Organizasyondaki farklı birimler arasındaki iletişimde de kritik rol oynamaktadır. Alınan kararların belgelenmesine ve dokümanite edilmesine olanak sağlar.

3.1.3. Beden dili ve jestler

Sözlü iletişime çok fazla dikkat edilse de, sözsüz ipuçlarının, özellikle de vücut dilinin önemi göz ardı edilemez. Beden dili, yüz ifadeleri, jestler, duruş, göz teması ve kelimelerin ötesinde bilgi ileten diğer sözsüz davranışları içerir. Açık ve davetkar beden dili, aktif dinleme becerileriyle birlikte, fikirlerin serbestçe paylaşıldığı bir ortam yaratabilir ve bu da yenilikçi atılımlara yol açabilir(Patil, Patil ve Katre. 2024).

Bedenle iletilen mesajlar genellikle ruh halini ve hisleri anlatan emarelerdir. Ancak planlı ve bilinçli olarak (bir mimik) yapılan amaçlı bir bildiri ile ansızın ortaya çıkan davranışlar arasında tabiki fark vardır. Fakat insanlar dünyanın her yerinde belirgin evrensel olan yüz ifadelerine sahiptir. Duygusal durumları bunlarla açığa vururlar. Bunlar; kızgınlık, korku, şaşkınlık, üzüntü, nefret, sevinç gibi hisleri gösteren kas hareketleridir(Çalışkan, N., ve Karadağ, E. 2005). Beden dili ve jestler liderlikte, takım üyeleriyle güçlü bir bağ kurulmasına ve duygusal bağların oluşturulmasına yardımcı olabilir.

3.2. Etkili İletişim Unsurları

İletişimde etkili olmak, liderlik rolünün temel bir gerekliliğidir. İyi bir lider, iletişim becerilerini kullanarak takımını yönlendirir ve hedeflere ulaşmalarını sağlar. Liderlik açısından önemli olan empati, dinleme becerisi, açık ve net iletişim geri bildirim verme unsurları bulunmaktadır.

3.2.1. Empati

Empati, sadece sempatik olmaktan ziyade, birinin herhangi bir zamandaki duygularını anlama yeteneğidir(Powers & Moore, 2004). Diğer insanların hissettiklerini ve yaşadıklarını anlamaya çalışmak, onların yerine kendini koymak ve onların deneyimlerini kendi deneyimleri gibi düşünmek anlamına gelir. Empati, insanlar arasında güçlü bir bağ kurmanın ve sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Empati, bir liderin bir grup yönetiminden sorumlu olduğunu anlamakla başlar, ancak grubun bireylerden oluştuğunu kavramakla devam eder (Spears, 2004).

General Norman Schwarzkopf, Bir alayın önünde duran yeterli liderler gördüm ve onların gördüğü tek şey bir alaydı. Ancak büyük liderler, bir alayın önünde durur ve bunu 44 birey olarak görürler, her birinin hedefleri olduğunu, yaşamak istediğini, iyi şeyler yapmak istediğini görürler şeklinde belirtmiştir (Maxwell, 1998). Empati, takımın ve takım üyelerinin üzerinde etkisi büyüktür. Takım üyelerinin motivasyonunu artırır, organizasyona ve takıma olan güven duygusunu pekiştirir ve işbirliği ortamını teşvik eder. İyi bir lideri, empati kurarak takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlar ve bu doğrultuda hareket eder. Takım üyeleri için lideri tarafından anlaşılıyor olmak çok önemlidir.

Bununla birlikte, empati, sadece duygusal anlamda değil, bilişsel düzeyde de önemli bir unsurdur. Hogan, Curphy ve Hogan (1994), liderlerin empatik olmasının, onların karar verme süreçlerinde daha kapsamlı ve dikkatli olmalarını sağladığını belirtir. Empati, liderlerin farklı bakış açılarını değerlendirmesine ve daha kapsayıcı çözümler üretmesine yardımcı olur, böylece daha adil ve etkili liderlik sağlar. Hizmetkar liderler, her takipçiyi kişisel olarak tanıyor ve herkesin üretken bir şey sunulabileceğini takdir ederler (Spears, 2004). Hizmetkar liderler, etkili iletişim tekniklerinden empatiyi kullanmaktadırlar.

3.2.2. Dinleme becerisi

Dinleme becerisi, bir kişinin etkili bir şekilde başkalarını dinleyebilme ve anlayabilme yeteneğidir. Dinleme becerisi, sadece duymak değil, aynı zamanda anlamak, içselleştirmek ve değer vermek üzerine kuruludur. Etkili bir dinleyici olmak, karşılıklı anlayışı artırır, iletişimde güveni pekiştirir ve sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturur.

Dinleme becerisi, aktif dinleme, empatik dinleme ve kritik dinleme gibi farklı teknikler içerebilir. Aktif dinleme, dinleyicinin konuşmacıya dikkatlice odaklanması ve anladığını göstermek için geri bildirim vermesini içerir. Empatik dinleme, konuşmacının duygularını ve perspektifini anlamaya yönelik bir yaklaşımı ifade eder. Kritik dinleme ise, dinleyicinin bilgiyi değerlendirme ve analiz etme yeteneğini içerir. Dinleme becerisi, iletişimde derinlikli anlayışı artırır ve daha sağlıklı ve tatmin edici ilişkilerin oluşmasına katkıda bulunur. Başarılı insanlar, iyi bir dinleyici olmanın inanılmaz değerini anlarlar. Diğerlerini dinleme becerisi, takipçilerle ilişki kurmanın temelidir. Başkalarını dikkatle dinleme yeteneği öğrenilen bir özelliktir (Spears, 2004).

Yirmi sekizinci Amerikan başkanı Woodrow Wilson bir zamanlar şöyle demiştir: Liderin kulağı, halkın sesleriyle çınlamalıdır (Maxwell, 2003, s. 41). Liderler, dinlemenin bir ihtiyacı karşılamak olduğunu anlamalıdır. Çalışanlar, sağır bir kulağın kapalı bir zihinle eşdeğer olduğunu anlarlar. Hizmetkar liderler, dinlemenin bilgi kazandırdığını anlarlar. Dinleme, liderlere bilgi edinme ve söylenenlerde anlam bulma imkanı sağlar (Spears, 2004).

Dinleme becerisi, ayrıca, liderlerin geri bildirim süreçlerinde de önemli bir rol oynar. Ashford ve Cummings (1983), dinlemenin, liderlerin çalışanlarına yapıcı ve anlamlı geri bildirimler vermesini sağladığını belirtir. Etkili dinleme, liderlerin çalışanlarının performansını objektif bir şekilde değerlendirmesine ve onların gelişimine katkıda bulunmasına yardımcı olur.

3.2.3. Açık ve net iletişim

Açık ve net iletişim, iletişimin doğrudan ve anlaşılır bir şekilde gerçekleşmesini ifade eder. Bu iletişim tarzı, iletilen mesajın alıcı tarafından kolayca anlaşılmasını ve yanlış anlamaların önlenmesini sağlar. Açık ve net iletişimde, mesajlar açık bir dille ve net bir şekilde ifade edilir, karmaşıklıktan kaçınılır ve gereksiz detaylardan uzak durulur. Bu iletişim tarzı, hem sözlü hem de yazılı iletişimde kullanılabilir.

Açık ve net iletişim, karşılıklı anlayışı artırır, işbirliğini teşvik eder, çatışmaların çözülmesine yardımcı olur ve güveni pekiştirir. Açık ve net iletişim tarzı, liderlikte de önemli bir rol oynar çünkü liderler, takım üyelerine net hedefler belirlemeli, beklentileri açıkça ifade etmeli ve gerektiğinde geri bildirim sağlamalıdır. Açık ve net iletişim, karmaşıklığı azaltır, iletişimde berraklık ve tutarlılık sağlar ve işbirliğini artırarak daha etkili bir çalışma ortamı oluşturur (Northouse, 2018).

Açık ve net iletişim, liderlerin mesajlarını doğru ve etkili bir şekilde iletilmesini sağlar. Northouse (2018), açık iletişimin, liderlerin vizyonlarını ve hedeflerini net bir şekilde ifade etmelerine yardımcı olduğunu belirtir. Bu, çalışanların liderlerin beklentilerini anlamasını ve bu beklentilere uygun şekilde hareket etmesini kolaylaştırır.

Açık ve net iletişim, aynı zamanda, organizasyon içindeki bilgi akışının verimli olmasını sağlar. Yukl (2010), açık iletişimin, liderlerin ekipleriyle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurmasını sağladığını ve böylece yanlış anlamaların önüne geçildiğini vurgular. Bu, organizasyon içindeki güveni ve işbirliğini artırır.

Liderlerin açık ve net iletişim kurma yetenekleri, kriz anlarında da kritik bir rol oynar. Pearson ve Clair (1998), kriz iletişiminin, liderlerin kriz anlarında hızlı ve doğru bilgi vermesini gerektirdiğini belirtir. Açık ve net iletişim, kriz dönemlerinde çalışanların belirsizliklerini azaltır ve onları doğru bilgilendirir, bu da kriz yönetiminin etkinliğini artırır.

3.2.4. Geri bildirim verme

Geri bildirim verme, bir kişinin başka bir kişiye, genellikle davranışları, performansı veya iletişim tarzı hakkında bilgi ve değerlendirme sağlamasıdır. Geri bildirim, olumlu veya olumsuz olabilir ve kişinin belirli davranışları veya eylemleri hakkında farkındalık yaratmayı amaçlar. Bu geri bildirim, kişinin güçlü yönlerini vurgulayabilmektedir, gelişim alanlarını belirleyebilir.

Etkili geri bildirim, somut, ölçülebilir ve yapıcı olmalıdır. Somut ve ölçülebilir geri bildirim, kişinin neyi doğru veya yanlış yaptığını açıkça ifade eder ve spesifik örneklerle desteklenir. Yapıcı geri bildirim, kişinin gelişimine katkıda bulunur, iyileştirmeler yapmasına yardımcı olacak öneriler içerir. Ayrıca, geri bildirim verme süreci, karşılıklı anlayışı artırarak ilişkilerde güven ve saygıyı pekiştirir.

Geri bildirim verme, liderin takım üyelerine yönelik performanslarını değerlendirmesi ve gelişimlerine katkıda bulunması için önemlidir. Bir lider, olumlu geri bildirimlerle başarıları takdir etmeli ve olumsuz geri bildirimlerle gelişim alanlarını belirlemelidir. İyi bir lider, geri bildirimi yapıcı bir şekilde sunmalı, takım üyelerinin motivasyonunu korumalı ve onların kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmalıdır.

Çoklu geri bildiriminin kullanımı, liderler arasında öz farkındalığı artırma konusunda etkilidir, liderlik becerilerini geliştirmede yardımcı olur. Liderlerin davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığını anlamalarına yardımcı olarak, gelişimlerini yönlendirecek kapsamlı içgörüler sağlar ve takım üyeleriyle etkileşimlerini iyileştirir (Hooijberg & Lane, 2009).

4. LİDERLERDE BULUNMASI GEREKEN İLETİŞİM BECERİLERİ

Liderlerin ikna etme ve etkileme becerileri, takım çalışması ve işbirliği, güçlü iletişim becerileri gibi alanlarda güçlü olması gerekmektedir (Yukl & Van Fleet, 1992). Bununla birlikte, doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim kurma yeteneği, liderlerin başarısını belirleyen kritik bir faktördür (Avolio & Yammarino, 2002). Liderlerde bulunması gereken iletişim becerilerinden bazıları; ikna ve etkileme becerisi, takım çalışması ve işbirliği becerisi, güçlü iletişim becerileri

4.1. İkna ve Etkileme Becerileri

Otoriter liderler, ikna etmek yerine pozisyon ve unvanlarına dayanarak kararlar alırlar. Hizmetkar liderler ise değişiklik yapmak için etkili grup uzlaşısı oluştururlar. Başkalarını zorlamadan çoğunluğun tepki vermesini sağlama yeteneği, takım çalışmasının temelini oluşturur. Takım çalışması prensiplerini görmezden gelen liderler, liderlik yapma ve bireysel performansı erozyona uğratma yeteneklerini kısıtlarlar. Bu özellik, otoriter liderler ile hizmetkar liderler arasındaki farkı açıkça gösterir (Spears, 2004).

Liderlerin ikna ve etkileme becerileri, organizasyon içindeki değişimleri yönetmek ve hedefleri başarıyla gerçekleştirmek için hayati öneme sahiptir (Gardner, 1995). Beceriler, liderlerin vizyonlarını paylaşma ve takım üyelerini motive etme yeteneklerini etkileyebilir (Northouse, 2018). İkna ve etkileme becerileri, liderlikte önemli bir rol oynar. Bu beceriler, liderlerin vizyonlarını paylaşma, takım üyelerini motive etme ve hedeflere ulaşma konusunda etkili olmalarını sağlar (Yukl, 2010).

Araştırmalar, liderlerin ikna etme ve etkileme becerilerinin, takım performansını artırma ve organizasyonel hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırdığını göstermektedir (Bass & Avolio, 1990). Liderlerin ikna ve etkileme becerilerini geliştirmesi, işbirliğini teşvik etme ve takım üyelerini ortak bir amaca yönlendirme konusunda daha etkili olmasını sağlamaktadır.

4.2. Takım Çalışması ve İşbirliği

Liderlerin takım çalışması ve işbirliği becerileri, organizasyon içindeki farklı ekipleri bir araya getirme ve ortak hedeflere ulaşma sürecini kolaylaştırır (Katzenbach & Smith,

1993). Takım çalışması ve işbirliği becerisi, liderlerin güven ortamı oluşturarak takım üyelerinin katılımını teşvik etmelerine yardımcı olabilir (Hogan, 1994).

Takım çalışması ve işbirliği becerileri, liderlerin başarılı bir şekilde organizasyon içindeki farklı ekipleri bir araya getirmesine yardımcı olur. Bu beceriler, liderlerin takım üyeleri arasında güven ortamı oluşturmaya, işbirliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmesine olanak sağlar (Katzenbach & Smith, 1993). Araştırmalar, liderlerin takım çalışması ve işbirliği becerilerinin, organizasyon içindeki işbirliğini artırma ve verimliliği artırma sürecini desteklediğini göstermektedir (West, 2012). Bu nedenle, liderlerin takım çalışması ve işbirliği becerilerini geliştirmesi, organizasyonel başarıya önemli bir katkı sağlamaktadır.

4.3. Güçlü İletişim Becerileri

Güçlü iletişim becerileri, liderlerin etkili bir şekilde mesajlarını iletmelerine ve takım üyeleriyle etkili bir şekilde etkileşim kurmalarına olanak tanır. Bu beceriler, liderlerin empati kurma, etkili dinleme ve açık iletişim kurma yeteneklerini içerir (Northouse, 2018). Araştırmalar, liderlerin güçlü iletişim becerilerinin, takım üyeleri arasında güven ve işbirliği oluşturarak organizasyonel performansını artırdığını göstermektedir (Hargie, 2011). Güçlü iletişim becerilerine sahip liderler, organizasyon içindeki iletişim engellerini aşma ve takım üyeleri arasındaki iletişimi iyileştirme konusunda daha etkili olmaktadır.

4.3.1. Doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim

Liderlerin iletişiminde zamanlama ve uygunluk, liderlik başarısında kritik bir rol oynar. Fairhurst ve Sarr (1996), liderlerin etkili iletişim stratejileri kullanarak mesajlarını doğru zamanda ve doğru şekilde iletmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceri, liderlerin mesajlarının etkisini artırabilir ve takım üyelerinin motivasyonunu ve katılımını teşvik edebilir.

Liderler, iletişimlerinde doğru zamanlamayı ve uygunluğu sağladıklarında, kriz durumlarında daha etkili olabilirler. Kriz zamanlarında hızlı ve doğru bilgi akışı sağlamak, belirsizlikleri azaltarak güven oluşturabilir (Pearson & Clair, 1998). Bu süreçte liderlerin iletişim yetenekleri, kriz yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir.

Liderlerin iletişimlerinde doğru zamanlama ve uygunluk, takım üyeleri arasındaki ilişkilerin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim kurmak, liderlerin güvenilirliklerini artırabilir ve takım üyeleri arasında güven ve işbirliği ortamı yaratabilir (Yukl, 2010). Liderlerin doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim becerilerini geliştirmesi, organizasyonun genel başarısına önemli katkılar sağlayabilir.

4.3.2. Karşılaştığı zorluklara uygun iletişim stratejileri

Liderler, karşılaştıkları zorluklara uygun iletişim stratejileri geliştirerek, değişen durumlara ve sorunlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilirler. Keller ve Dansereau (1995), liderlerin esnek iletişim stratejileri kullanarak, farklı durumlara uyum sağlamaları gerektiğini belirtmektedir. Karşılaştığı zorluklara uygun iletişim stratejileri becerisi, liderlerin kriz yönetimi ve değişim yönetimi süreçlerinde daha başarılı olmalarını sağlar.

Zorluklarla başa çıkarken, liderlerin iletişim stratejileri, takım üyelerinin moralini yüksek tutma ve motivasyonlarını artırma konusunda kritik öneme sahiptir. Araştırmalar, liderlerin zorluklar karşısında etkili iletişim stratejileri kullanarak, takım üyelerinin güvenini kazandığını ve performanslarını artırdığını göstermektedir (Pettigrew & Whipp, 1991). Bu iletişim stratejiler, liderlerin karşılaştıkları zorlukları aşmalarına ve organizasyonun hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Liderler, zorluklarla başa çıkarken, açık ve dürüst iletişim kurarak, takım üyeleriyle güven ilişkisi oluşturabilirler. Bu yaklaşım, liderlerin karşılaştıkları sorunları daha etkili bir şekilde çözmelerine ve takım üyelerinin desteğini kazanmalarına yardımcı olabilir (Tjosvold, 2008). Zorluklarla başa çıkmada uygun iletişim stratejileri geliştirmek, liderlerin başarısında önemli bir faktördür.

4.3.3. Şeffaflık

Şeffaflık, bir organizasyonun faaliyetleri ve kararları hakkında açık ve net bilgi sağlaması anlamına gelir. Şeffaflık, güven oluşturma ve sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmanın önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Şeffaflık, çalışanların organizasyonun hedeflerine

ve stratejilerine olan bağılılıklarını artırır ve onların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar.

Şeffaflığın yönetsel süreçlerde uygulanması, organizasyonların daha hesap verebilir ve güvenilir olmasına yardımcı olur. Şeffaflık, karar alma süreçlerinin açık bir şekilde iletişim kurularak çalışanlara ve paydaşlara sunulmasını içerir. Bu, çalışanların organizasyonun yöneticilerine ve liderlerine olan güvenini artırır ve organizasyonel bağılılığı güçlendirir. Ayrıca, şeffaflık, iç iletişimi geliştirir ve bilgi paylaşımını teşvik eder, bu da inovasyonu ve işbirliğini destekler (Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Şeffaflık, kriz yönetimi süreçlerinde de kritik bir rol oynar. Şeffaf bir yaklaşım, belirsizlikleri azaltır ve krize yönelik güveni artırır, bu da organizasyonun krizden daha güçlü çıkmasını sağlar. Şeffaflık aynı zamanda iç iletişimi geliştirir ve bilgi paylaşımını teşvik eder, bu da inovasyonu ve işbirliğini destekler (Coombs, 2007).

4.3.4. Etiklik

Etiklik, organizasyonların uzun vadeli başarısını da doğrudan etkiler. Etik iş uygulamalarının, organizasyonların itibarını ve marka değerini artırır. Etik davranışlar, müşteri ve paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir ve güven inşa eder.

Etik ilkelerin organizasyonel karar alma süreçlerinde yer alması, çalışanların moral ve motivasyonunu artırır. Etik bir iş ortamının, çalışanların iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, adil ve dürüst bir çalışma ortamında kendilerini daha değerli hissederler ve işlerine daha fazla bağılılık gösterirler. Bu da organizasyonun genel verimliliğini ve başarısını artırır.

Etik liderlik, çalışanlar arasında güven ve saygı oluşturur. Etik liderlerin, çalışanlarına örnek olarak onların da etik davranışlar sergilemelerini teşvik eder. Bu tür bir liderlik, organizasyon kültürünü olumlu yönde etkiler ve çalışanların etik standartlara bağılılıklarını artırır. Etik liderler, karar alma süreçlerinde adalet ve şeffaflığı ön planda tutarak çalışanların güvenini kazanırlar ve organizasyonun itibarını korurlar (Treviño & Nelson, 2011).

4.4. Kriz İletişimi ve Kriz Yönetimi

Kriz dönemlerinde liderlerin etkili iletişim becerilerine olan ihtiyaçları daha da artmaktadır. Kriz iletişimi, liderlerin hızlı ve doğru bilgi akışını sağlaması, güven oluşturmaları ve krizi etkili bir şekilde yönetmesi için kritik öneme sahiptir (Pearson & Clair, 1998). Kriz sürecinde liderlerin inisiyatif alma ve liderlik yeteneklerini sergileme becerileri büyük önem taşımaktadır (Rosette et al., 2015). Kriz yönetiminde liderlerin etkili iletişim kurma yetenekleri, organizasyonun krizden nasıl çıkacağını belirleyebilir. Kriz sırasında açık, net ve zamanında iletişim kurmak, liderlerin kriz durumlarını başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir (Coombs, 2007).

Ayrıca, kriz dönemlerinde liderlerin empati göstererek iletişim kurmaları, takım üyelerinin moralini ve motivasyonunu yüksek tutma konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Kriz zamanlarında liderlerin duygusal zekalarını kullanarak etkili iletişim stratejileri geliştirmeleri, takım üyelerinin stres seviyelerini azaltabilir ve krizden daha güçlü çıkmalarını sağlayabilir (Goleman, 1998). Kriz iletişimi ve kriz yönetimi becerileri, liderlikte hayati öneme sahip olan becerilerden biridir.

4.5. İnisiyatif Alma ve Liderlik Yeteneklerini Sergileme

Liderlerin inisiyatif alma ve liderlik yeteneklerini sergileme becerileri, organizasyonların başarılı olmasında kritik bir rol oynar. Liderler, proaktif davranarak ve sorumluluk alarak takım üyelerine örnek olabilirler (Kouzes & Posner, 2007). Liderlerin inisiyatif alma yetenekleri, organizasyon içinde yenilikçiliği ve değişimi teşvik etme konusunda da önem arz etmektedir. Liderler, yeni fikirler ortaya atarak ve risk alarak, organizasyonun rekabet avantajını artırabilirler (Drucker, 2002). İnisiyatif alma süreçlerinde liderlerin vizyonlarını net bir şekilde ifade etmeleri ve takım üyelerini bu vizyona yönlendirmeleri gerekmektedir.

Ayrıca, liderlerin liderlik yeteneklerini sergileme becerileri, takım üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. Liderlerin güçlü liderlik yetenekleri, organizasyon içindeki uyumu ve işbirliğini teşvik ederek, organizasyonel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilir (Bass & Avolio, 1994). Bundan kaynaklı olarak, liderlerin

inisiyatif alma ve liderlik yeteneklerini sürekli olarak geliştirmesi, organizasyonel başarıyı artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

4.6. Çatışma Yönetimi ve Çözömlemesi

Çatışma yönetimi ve çözömlemesi, liderlerin organizasyon içindeki uyumu ve verimliliği sağlamada önemli bir beceridir. Tjosvold (2008), çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesinin, takım performansını artırdığını ve organizasyon içindeki ilişkileri güçlendirdiğini belirtmektedir. Liderler, çatışma durumlarında empati kurarak ve tarafları dinleyerek, yapıcı çözümler bulabilirler.

Liderlerin çatışma yönetimi becerileri, organizasyon içinde sağlıklı iletişimi teşvik ederek, işbirliği ve güven ortamı oluşturabilmektedir. Araştırmalar, liderlerin çatışma yönetimi becerilerinin, organizasyon içindeki işbirliğini ve takım üyelerinin memnuniyetini artırdığını göstermektedir (De Dreu & Weingart, 2003). Çatışma yönetimi ve çözömleme becerileri, liderlerin çatışmaları yapıcı bir şekilde çözmelerine ve organizasyonel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, liderlerin çatışma çözömleme becerileri, organizasyon içinde inovasyonu teşvik edebilir. Çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesi, farklı bakış açılarının ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir (Jehn, 1995). Liderlerin çatışma yönetimi ve çözömleme becerilerini geliştirmesi, organizasyonel başarının anahtarlarından biridir.

4.7. Geri Bildirim Alma ve Değerlendirme

Liderlerin geri bildirim alma ve değerlendirme süreçleri, sürekli öğrenme ve gelişme sürecinde önemlidir. Ashford ve Cummings (1983), geri bildirimın bireylerin performansını değerlendirme ve geliştirme konusunda kritik bir araç olduğunu belirtmektedir. Liderler, geri bildirim yoluyla güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilir ve liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirebilmektedirler.

Geri bildirim alma ve değerlendirme süreçleri, liderlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini katkı sağlamaktadır. Atwater ve Yammarino (1993), liderlerin geri bildirim olarak performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmelerinin, liderlik etkinliklerini artırdığını göstermektedir. Liderlerin kendi performanslarını sürekli olarak gözden geermelerine ve gelişimlerini sürdürülebilir kılmalarına yardımcı olabilir.

Bunun yanında, liderlerin geri bildirim alma ve değerlendirme becerileri, organizasyon içinde şeffaflık ve güven ortamı oluşturabilir. Geri bildirim sürecinde açık ve dürüst iletişim kurmak, liderlerin takım üyeleriyle olan ilişkilerini güçlendirebilir ve işbirliğini artırabilir (London, 2003). Dolayısıyla, liderlerin geri bildirim alma ve değerlendirme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi, organizasyonel başarıyı artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

4.8. Bağlantı kurma ve koordinasyon

Bağlantı kurma ve koordinasyon, liderlerin etkin bir şekilde bilgi akışını sağlamaları ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için kaynakları ve çabaları birleştirmeleri anlamına gelir. Kotter (1996), etkili liderlerin, organizasyonel değişim süreçlerinde bilgi akışını sağlamak ve bu bilgiyi uygun kanallarla dağıtmak için stratejik iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiğini vurgular. Bilgi akışının sağlanması, liderlerin takım üyelerini net ve anlaşılır hedefler sunmalarını ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları belirlemelerini sağlar. Bu, takım üyelerinin motivasyonunu artırır ve organizasyonun genel performansını iyileştirir.

İki yönlü geri bildirim, liderlerin takım üyelerinden geri bildirim olarak onların görüş ve önerilerini dikkate almalarını içerir. Takım yeleirnin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve liderlerle takım yeleri arasında daha güçlü bir bağ kurulmasına yardımcı olur. Burke (2017), iki yönlü geri bildirimin, liderlerin takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve endişelerini daha iyi anlamalarına ve bu bilgiyi yönetim stratejilerinde kullanmalarına olanak tanıdığını belirtir. Bu tür bir geri bildirim mekanizması, organizasyonel uyumu ve işbirliğini artırır, böylece takım üyelerinin organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, iki yönlü geri bildirim, liderlerin daha bilinçli ve etkili kararlar almasını sağlar.

Bu da takım üyelerinin performansını ve organizasyonun verimliliğini artırır.

4.8.1. Bilgi akışının sağlanması

Bilgi akışının sağlanması, liderlerin organizasyon içindeki bilgiyi etkili bir şekilde yönetmeleri ve dağıtmaları anlamına gelir. Kotter (1996), liderlerin, değişim süreçlerinde bilgi akışını düzenlemek ve çalışanların bu süreç hakkında sürekli bilgilendirilmesini sağlamak zorunda olduklarını belirtir. Bu, çalışanların değişim süreçlerine daha kolay uyum sağlamalarına ve sürecin bir parçası olduklarını hissetmelerine yardımcı olur. Bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması, organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar.

Liderlerin bilgi akışını sağlama yetenekleri, organizasyon içindeki iletişim hatlarını açık tutarak tüm çalışanların aynı bilgiye erişimini garanti eder. Burke (2017), bilgi akışının düzenli ve açık bir şekilde sağlanmasının, organizasyon içindeki belirsizlikleri azalttığını ve çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağladığını vurgular. Bu, organizasyonel verimliliği artırır ve liderlerin stratejik hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır.

4.8.2. İki yönlü geri bildirim

İki yönlü geri bildirim, liderlerin çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmalarını ve onların geri bildirimlerini dikkate almalarını içerir. Bu, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamalarına ve bu bilgiyi yönetim kararlarında kullanmalarına olanak tanır. Kotter (1996), iki yönlü geri bildirimin, liderlerin çalışanlarla daha etkili iletişim kurmalarını ve organizasyonel değişim süreçlerini daha başarılı bir şekilde yönetmelerini sağladığını belirtir.

İki yönlü geri bildirim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlar. Burke (2017), geri bildirimin, çalışanların liderlere olan güvenini artırdığını ve organizasyonel bağlılığı güçlendirdiğini vurgular. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır ve organizasyonun genel performansını iyileştirir. Ayrıca, iki yönlü geri bildirim, liderlerin daha bilinçli ve etkili kararlar almasına yardımcı olur.

4.8.3. Organizasyonel uyumu sağlama

Organizasyonel uyumu sağlama, liderlerin organizasyonun farklı bölümleri arasında işbirliği ve koordinasyonu teşvik etmeleri anlamına gelir. Kotter (1996), organizasyonel uyumun, liderlerin tüm çalışanların aynı hedefe odaklanmasını ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmasını sağlaması gerektiğini belirtir. Bu, organizasyonun genel verimliliğini artırır ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır.

Liderler, organizasyonel uyumu sağlamak için açık iletişim kanalları kurmalı ve tüm çalışanların aynı bilgiye erişimini sağlamalıdır. Burke (2017), organizasyonel uyumun, liderlerin çalışanlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini teşvik etmesiyle mümkün olduğunu vurgular. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır ve organizasyonun genel performansını iyileştirir. Ayrıca, organizasyonel uyum, liderlerin stratejik hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır ve organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlar.

5. SONUÇ

Liderlik ve iletişim, organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip iki temel bileşendir. Farklı liderlik modelleri ve teorileri, liderlerin etkinliği üzerinde önemli bir rol oynar. Otokratik liderlik, hızlı karar alma ve kontrolü sağlarken; demokratik liderlik, katılım ve işbirliğini teşvik eder. Dönüşümcü liderlik, vizyon oluşturma ve ilham verme yoluyla örgütü ileriye taşır. Hizmetkar liderlik ise hizmet etmeyi ve çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutar. Organizasyonlar için her bir liderlik türünün ayrı bir katkısı ve faydası bulunmaktadır.

Liderlik rollerinin ve sorumluluklarının başında vizyon oluşturma, yönlendirme ve motive etme, karar alma ve problem çözme gelmektedir. Etkili liderler, organizasyonun geleceği için net bir vizyon belirler, ekibini bu vizyon doğrultusunda motive eder ve karşılaşılan sorunları çözer. Takım üyelerinin de kişisel gelişimlerine katkı sağlar, vizyoner olmaya yönlendirir. Ayrıca, liderler değişim yönetiminde önemli bir rol oynar; organizasyonun değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamasını sağlamak için stratejik planlar geliştirir ve değişim süreçlerini etkin bir şekilde yönetir. Bu, organizasyonun esnekliğini ve uyum yeteneğini artırarak, değişim karşısında daha dirençli hale gelmesine yardımcı olur.

İletişim, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır ve çeşitli türleri ve modelleri içerir. Sözlü iletişim, yazılı iletişim ve beden dili, etkili iletişimin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Empati, dinleme becerisi, açık ve net iletişim, geri bildirim verme gibi unsurlar, iletişimin başarısını artırır. Liderlerin sahip olması gereken iletişim becerileri arasında ikna ve etkileme, takım çalışması ve işbirliği, güçlü iletişim becerileri, doğru zamanda ve doğru şekilde iletişim kurma ve karşılaşılan zorluklara uygun iletişim stratejileri geliştirme yer alır.

Şeffaflık, liderlerin ve organizasyonların güven oluşturmada ve sürdürülebilir bir iş ortamı yaratmasında kritik bir rol oynar. Şeffaf bir iletişim stratejisi, çalışanların organizasyonun hedeflerine olan bağlılıklarını artırır ve kriz durumlarında organizasyonun itibarını korumasına yardımcı olur.

Etiklik, organizasyonların dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi temel değerlere bağlı kalmasını sağlar. Etik liderler, çalışanların etik davranışlar sergilemelerini teşvik eder ve organizasyon kültürünü olumlu yönde şekillendirir. Etik iş uygulamaları, organizasyonların itibarını ve marka değerini artırır, müşteri ve paydaşlarla olan ilişkileri güçlendirir ve güven inşa eder.

Bağlantı kurma ve koordinasyon, liderlerin bilgi akışını sağlamaları ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için kaynakları ve çabaları birleştirmeleri anlamına gelir. Bilgi akışının etkin bir şekilde sağlanması, organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar ve çalışanların motivasyonunu artırır. İki yönlü geri bildirim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve liderlerle çalışanlar arasında daha güçlü bir bağ kurulmasına yardımcı olur. Kriz iletişimi ve kriz yönetimi, inisiyatif alma ve liderlik yeteneklerini sergileme, çatışma yönetimi ve çözümlemesi, geri bildirim alma ve değerlendirme de liderlerin etkinliğini artıran önemli becerilerdir.

Sonuç olarak, etkili liderlik ve iletişim, organizasyonların başarısında belirleyici, etkili bir rol oynar. Liderlerin farklı liderlik modellerini ve iletişim stratejilerini anlayıp uygulamaları, organizasyonların hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarının sağlanmasında kilit faktörlerdir. Liderlerin sahip olması gereken beceriler, liderlerin hem

kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine hem de ekiplerini en st düzeyde performans göstermeye yönlendirmelerine olanak tanır. Ekip yeleri de organizasyonun hedeflerine doğru ilerlemesinde motive bir şekilde katkı sağlar.

6. KAYNAKÇA

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.

Atwater, L., & Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *The Leadership Quarterly*.

Avolio, B.J. and Yammarino, F.J. (2002), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, Oxford

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership.

Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.

Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber (1-2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions* 422-423.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

Chukwusa, Joseph. Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries *Library Philosophy and Practice*; Lincoln (Dec 2018): 1.

Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.

Çalışkan, N., & Karadağ, E. (2005). DRAMADA BEDEN DİLİ. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 103-113.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction.

Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.

Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drucker, P. F. (2002). *Managing in the Next Society*. St. Martin's Press.

Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The art of framing: Managing the language of leadership*. Jossey-Bass.

Fer Simona (2014). *Verbal Communication as a Two-Way Process in Connecting People*.

Ganzemiller, Kerstin, et al. Exploring preferred leadership styles across industries: perspectives of followers. *Journal of Leadership in Organizations*, vol. 3, no. 2, 2021.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 4-24.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Addison-Wesley.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6–38.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business Review Press

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493.

Hooijberg, R., & Lane, N. (2009). Using multisource feedback coaching effectively in executive education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 483–493.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Lib.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Khan, M. S. et al. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5, 87-92.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.

London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*.

Mansi Patil, Vishal Patil, Unisha Katre, Unspoken science: exploring the significance of body language in science and academia, *European Heart Journal*, Volume 45, Issue 4, 21 January 2024, Pages 250–252,

Maxwell, J.C. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.

Maxwell, J.C. (2003). *Real leadership: The 101 collection what every leader needs to know*. Nashville, TN: Thomas Nelson Inc.

Ngai, E. W. T. (2005). Customer relationship management research (1992-2002) an academic literature review and Classification, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*.

Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Powers, J. B., & Moore, J. W. (2004). *Servant leadership and the art of teaching*. The Greenleaf Center for Servant-Leadership.

Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* . Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45–62.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* . Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199–214.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press.

Spears, L. (2004). Practicing servant-leadership. *Leader to Leader*, 34.

Tichy, N. M., & Bennis, W. (2007). *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*. Portfolio

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 147–197).

Zıllıoğlu, Merih (1993). *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, İstanbul.