

## KARİZMATİK LİDERLİK: ALAN YAZIN TARAMASI

### Charismatic Leadership: Literature Review



Gizem GÜNÇAVDI\*

#### ÖZET

İnsanların oluşturduğu toplumsal örgütlerde var olan liderlik kavramı ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusunda çeşitli liderlik türlerinin olduğu görülmüştür. Bu liderlik türleri arasında zaman geçtikçe oluşan yeni anlayışlar kapsamında yeni liderlik türlerinden bahsedilmiştir. İşte bu modern liderlik türlerinden biri de Conger, Kanungo ve Menon'un düşüncesine göre dönüşümsel liderliğin sahip olabileceği en kusursuz şekli olarak gördüğü karizmatik liderlik olmuştur. Sistem yaklaşımının gelişmesi, küreselleşme ve küreselleşmenin sonuçları 1980li yıllardan sonra karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların artmasına yol açmıştır.

Bu çalışmada liderlikte yeni kuramlardan karizmatik liderlik kuramı incelenecektir. Karizmatik liderlik kuramı kapsamında Weber'in, Etzioni'nin, Berlew'in ve Oberg'in 1980li yıllardan önce bu liderlik türünü nasıl açıkladıklarına, House'un Karizmatik Önderlik Yaklaşımına, Bass'in karizmatik liderlik ile ilgili önerilerine, Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Kuramı'na, Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı'na, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım'a ve Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımına değinilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Örgüt, Barış, Organizasyon

#### ABSTRACT

Many studies have been conducted on the leadership concept in social organizations formed by people until today. In line with the studies conducted, it has been observed that there are various types of leadership. Among these leadership types, new leadership types were mentioned within the scope of new understandings that emerged as time passed. One of these modern types of leadership is charismatic leadership, which Conger, Kanungo, and Menon see as the perfect form of transformational leadership can have. The development of the system approach, globalization, and globalization results have led to an increase in studies on charismatic

leadership after the 1980s.

One of the new theories in leadership, charismatic leadership theory, will be examined in this study. In the context of charismatic leadership theory, how Weber, Etzioni, Berlew, and Oberg explained this type of leadership before the 1980s, House's Charismatic Leadership Approach, Bass's suggestions on charismatic leadership, Conger and Kanungo's Charisma The Theory of Attribution, Shamir's Self Concept Theory, Psychoanalytic Approach to Charisma and Social Contagion Approach to Charisma will be discussed.

**Keywords:** Leader, Organization, Peace, Organization

#### GİRİŞ

##### KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik kavramına geçmeden önce "karizma" ve "liderlik" kavramlarının tanımını yapmak gereklidir. Liderlik kavramını "bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları organizasyonun başarısına ve etkililiğe katkıda bulunmayı sağlama kabiliyeti" olarak açıklamak mümkündür (Brodbeck, Frese, Akerbloom, 2000, s.8 :akt. Öztop, 2008, s. 1).

Karizma kelimesi ise Eski Yunanca'dan gelmektedir ve anlamı "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye"dir (Gül, 2003, s. 18). Bu kavramın Plato gibi antik çağ filozofları tarafından kullanıldığı ve Hıristiyanların kitabı İncil'de de yer aldığı söylenmektedir (Gül, 2003, s.18). Karizmatik kelimesinin ise "kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yönetici" anlamında kullanıldığı belirtilmiştir (Yakut, 2006, s.29 ).

##### Karizma Kavramının Yönetim ve Örgüt Alanına Girmesi

Karizma kavramının yönetim ve örgüt alanında kullanılmasını sağlayan bürokrasi kuramını ortaya atan Max Weber olmuştur. 1940lı yıllardan önce karizma kavramının genellikle politika, siyaset ya da dini liderlik kavramları kapsamında kullanıldığını söylemek

mümkündür (Aykanat, 2010, s.46). Weber 1947 yılında karizma kavramını “karizmatik yetki” olarak kullanmış, karizmatik yetkinin öndere yapılan bir atıf olduğunu ve önderi izleyen bireylerin karizmatik yetkiye sahip olan liderlerin insanüstü bir kişi ya da değişik güçlere sahip olduğuna inandıklarını belirtmiştir (Celep, 2004, s. 27). Weber Hz. İsa gibi dini karakterleri karizmatik lider olarak ifade etmiştir (Palshikar,2010,s.2). Palshikar (2010, s.2) tarafından yapılan araştırmalar ise Ghandi ve Hitler gibi yöneticilerin de karizmatik liderlik özelliği gösterdiklerini vurgulamış, bu liderlerin izleyicileri tarafından neredeyse tanrı gibi görüldüğünü ve izleyicilerinin bu liderleri hiç sorgulamadan takip ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

### **Weber’e göre karizma kavramı;**

“Büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı,  
-Lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık,  
-Kitlelerin bir “baba” figürüne olan bağımlılığı,  
-Liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaatin varlığı,  
-Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti,  
-Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği” anlamlarına gelmektedir (Gül,2003,s.20: akt. Aykanat,2010, s.48).

Weber’den sonra karizma ile ilgili bir çok kişinin çalışmaları yapılmıştır. Bu kişiler arasında Friedrich(1961), Marcus(1961), Berger(1963), Friedland(1964), Shils (1965), Kunter(1965), Dow (1969), Mc Intosh (1970), Cohen (1972), Bromley ve Shupe (1979), Fine (1982), Galanter (1982), Wilner (1984) gibi isimler bulunmaktadır (Kılınç, 1996, s. 69).

Kılınç’ın (1996, s.73) çalışmasında belirttiğine göre yukarıda sayılan tüm bu isimler karizma kavramının “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının ;

a)liderin nitelik ve davranışları tarafından,  
b)liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve  
c)izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır.

Örgütsel liderlik ve karizma ile ilgili ilk açıklamalardan biri 1961 yılında Etzioni tarafından yapılmıştır. Etzioni karizmayı “Bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği” olarak tanımlamış, bu tanımla ile normatif güç kavramına değinmiş ve bu gücü “sembolik ödül ve cezaların tahsis edilmesine ve harekete geçirilmesine (manipüle edilmesine) dayanan güç” olarak ifade etmiştir (Kılınç, 1996, s.73). Etzioni’den sonra ise karizmatik liderlikle ilgili bir başka tanım 1974 yılında Berlew tarafından yapılmıştır.

Berlew karizmatik liderliği, izleyicilerinin gözünde heyecan uyandıracak üç davranış şekli olarak açıklamıştır. Bu davranışları “örgüt için genel bir vizyon geliştirme, vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma (test edilecek fırsatlar sağlama, toplum çıkarına olan eylemlerle ilgilenme fırsatları sağlama, bir görevi titizlikle iyi bir şekilde başarıma şansı sağlama gibi) ve örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama” olarak ifade etmiştir (Celep, 2004, s.31). Etzioni ve Berlew’in yapmış olduğu bu tanımlamalara göre karizmanın ve karizmatik liderliğin davranışsal yönünün ağır bastığını, örgüt üzerinde ve örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Karizma sayesinde örgüt üyelerinin yapacakları göreve daha çok odaklanmaları, ödül ve ceza gibi unsurlarla örgüt üyelerini etkileme yeteneğine sahip olan bir liderin örgütü amaçlarına ulaştırma yolunda karizmatik bir lider olarak görüleceği söylenebilir.

Berlew’den sonra Oberg de örgütsel liderlikte karizmayı tanımlamış, o güne kadar yapılan açıklamaların dinsel motifler içerdiğini söylemiş ve karizmayı dünyevi örgütler açısından açıklamakla ilgilenmiştir (Celep, 2004, s.31). Karizmatik önderliğin kriz durumlarında önem kazandığını vurgulamıştır (Kılınç, 1996, s.74). Oberg bir kişiye karizma atfedilmesi ile ilgili 5 temel faktör belirtmiştir. Bunlar:

1. Liderin kişisel özellikleri: Geçmişte önemli başarılar gösterme, kendini izleyicileri ile özdeşleştirebilme

2. İzleyicilerle ilgili etmenler: Çalışanların korku ve sıkıntı hissetmeleri, yaş ve hizmet süresi (genç insanların birine karizma atfetmesi, yaşlı ve tecrübeli birine nazaran çok daha olasıdır), çalışanların kurumla psikolojik bağlılıklarının niteliği (bir kişi örgüte olan yükümlülüklerini ne kadar yüksek algırsa birine karizma atfetme olasılığı o kadar yüksek olacaktır.)

3. Açık olmayan hedefleri ve araçları içeren kararların verildiği durumlar: Bu tür kararlar genellikle örgütün üst düzeylerinde verilmektedir ve bu nedenle karizmatik liderliğin de üst kademelerde ortaya çıkması muhtemeldir.

4. Bilinçli olarak efsane oluşturma -ya da karizma yaratma- çabaları: Prestij göstergesi olan (geniş masa, özel imtiyaz gibi) sembollerin kullanımı, ayinsel törenlerin yapılması, yönetsel senaryolara başvurma

5. Bir örgüt ideolojisi ya da inancı oluşturma: Bir görevin varlığı ve güçlülüğü karizmaya katkıda bulunacaktır. (Kılınç, 1996, s. 74-75).

Yukarıda sayılan bu etkenler ile o dönemde bir kişiye karizma atfedilme sürecinde yalnızca karizmanın ortaya çıktığı durumlara odaklanıldığını söylemek mümkündür. Bu durumlar arasında lideri izleyenler, liderin kendisi, örgütün hedefleri ve örgütün inancını oluşturma süreci sayılmıştır. Sayılan bu faktörler ile karizma atfedilme

sürecinde insan ögesinin önemli bir etken olduğu söylenebilir.

### **Karizmatik Liderin Ortaya Çıkışını Kolaylaştıran Durumlar**

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda karizmatik liderin ortaya çıkışını kolaylaştıran bazı durumların varlığından söz edilmiştir. Bu durumları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

-Kriz ve kaosu durumlar: Karizmatik liderin sıkıntı, sorun ve kaos ortamlarında ortaya çıkmasını daha yüksek bir olasılık olarak görmüştür.

-İzleyicilerin görevlerinin ideoloji ile ilişkilendirilmesi: Karizmatik liderler izleyicilerin özellikle ideolojik anlamda cazibe açısından düşük bir potansiyel taşıyan görevlerini izleyicilerine açıklamak, onların bütünü görmesini sağlamalıdır.

- Mevcut koşullarda tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması

- Gerçekte mevcut olmayan sorunların suni olarak yaratılmış olması

- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin eski önemini yitirmiş olması

- İzleyicilerin kimlik, hedef ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması

- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun var olması

- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık gibi duygular yaşıyor olması.

- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması (Gül, 2003, s.28-29).

Yukarıda belirtilen durumlara bakıldığında karizmatik bir liderin ortaya çıkışının, daha çok örgütün sıkıntı veya sorun yaşadığı dönemlerde gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca liderin vizyonunun izleyenleri ile benzer olması, örgütte yeniliğe ihtiyaç duyulması gibi lideri doğuracak durumlarda da izleyenlerini etkileyecek özelliklere sahip bir lidere karizma atfedilmesinin daha mümkün olduğu söylenebilir.

### **House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

House karizmatik liderleri "kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratma yetisine sahip bireyler" olarak açıklamıştır (House,1977,s.189: akt. Antonakis,2012,s.262). House'un karizmatik liderlik yaklaşımı karizmatik liderlikle ilişkilendirilmiş belli liderlik davranışlarını, bazı kişilik özelliklerini ve durumsal farklılıkları içermektedir (McBryde, 2006).

House karizmatik yaklaşımın temelini lider ve izleyicileri arasında oluşan duygusal bağ olduğunu söylemiştir (Antonakis,2012,s.262). Bu yaklaşıma

göre karizmatik liderin sahip olduğu üç temel özelliği belirtmiştir. Bu özellikler yüksek bir özgüven (self-confidence), yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ile kendi inançlarının ahlaki açıdan doğru olduğuna ikna etmedir (Celep, 2004, s.33). House bu özelliklere sahip olmayan bir liderin izleyicilerini etkilemek istese bile bunu başarma olasılığının düşük olduğunu belirtmiştir (Yukl,1994: akt. Kılınç, 1996, s. 76). House'un karizmatik liderlikle ilgili söylediklerine bakıldığında House'un da Berlew ve Oberg gibi bir liderin karizmatik bir lider olarak görülmesinde o liderin davranışlarının etkili olduğunu söylediği görülmektedir. Ancak House karizmatik liderin özelliklerine gösterdiği davranışların yanı sıra liderin kişilik özelliklerini de katmıştır. Ayrıca House'un lider ile izleyenlerinin arasındaki duygusal bağın önemli olduğunu söylemesi, onun karizmatik liderlik yaklaşımına insani duyguları da kattığını gösterdiğini söylemek mümkündür.

House karizmatik liderlerin sahip olduğu dört davranıştan bahsetmiştir. Bunlar:

a) İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler geliştirdikleri vizyon ile izleyiciler arasında bir heyecan duygusu yaratırlar ve izleyiciler misyonları ve vizyonları liderleri tarafından açıkça belirtildiğinde daha istekli çalışırlar.

b) İzleyenlere yüksek performans beklentilerini iletme: Karizmatik liderler izleyicilerine yüksek performans beklentilerini ifade etmeli, onların konulan hedeflere ulaşabilmek için gerekli yeteneklere sahip olduklarına güvendiğini belirtmelidir.

c) Rol modelleme: Karizmatik liderler kendi davranışlarıyla izleyicilerine model olurlar. İzleyenler bu şekilde liderlerini daha cazip, yeterli ve başarılı olarak algırlar. Bunun sonucu olarak da liderlerinin değerlerini, mevcut başarı ile beklenen performans sonuçları arasındaki ilişkiyi dikkate alan beklentilerini, işle ilgili yönelik heyecanlı tepkilerini, işe ve örgüte yönelik tutumlarını model olarak alırlar.

d) Güdülerini canlandırma: Karizmatik liderler görevlerinde başarılı olmak ve amaçları gerçekleştirebilmek için izleyicilerinin başarı, güç ve bağlanma güdülerini harekete geçirmelidirler. Başarı güdüsü izleyicilere inisiyatif kullanmayı, risk almayı, kişisel sorumluluk üstlenmeyi aşlamayı gerektirirken güç güdüsü izleyicilerin rekabetçi, agresif ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ilgilidir. Bağlanma güdüsü ise izleyiciler arasında karşılıklı güven, iş birliği ve ekip ruhu ile ilgili görevleri kapsamaktadır (Gül, 2003, s.33).

House'un karizmatik önderlik kuramı ile ilgili sonraki yıllarda farklı kişiler tarafından çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri 1988 yılında Howell tarafından yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında karizmatik liderin

sahip olduğu özellikler arasında etkili bir ses tonu kullanma, göz temasını sürdürme, izleyicilere doğru eğilme, değişik adımlarla yürüme, masanın kenarına oturma, rahat bir bedensel duruş, canlı bir yüz ifadesine sahip olma gibi fiziksel kavramlar sayılmıştır (Celep, 2004, s.38). Howell'ın yapmış olduğu bu araştırma fiziksel etkenlerin de bir liderin karizmatik olarak algılanmasında etkili olduğunu göstermektedir. Fiziksel etkenlerin Berlew ve Oberg tarafından vurgulanmamış olması House'un kuramı üzerine yapılan bu araştırmanın karizmatik liderlik kavramına yeni bir yaklaşım getirdiğini söylemeyi mümkün kılmaktadır.

Okul örgütü açısından House'un karizmatik önderlik kuramının uygulanabilir olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü okullarda diğer örgütlerde olduğu gibi zaman zaman zorluklar ve sıkıntılar yaşanmaktadır. Yaşanılan sıkıntılı süreçlerde okul yöneticisinin okul örgütünün önemli öğelerinden öğretmenlere ve idari kadroya hedeflerini belirtmesi ve açıklaması, onlara hedefe ulaşma sürecinde başarılı olacaklarını hissettirmesi, onlara güvendiğini belirtmesi, kendisi de çalışarak hedefe ulaşma sürecinde izleyenlerine model olması ve gerektiğinde onların başarılı olmaları için güdülerini harekete geçirmeye çalışması gerekmektedir. Sosyal bir örgüt olan okul örgütünde bu özelliklere sahip bir yöneticinin öğretmenler ve hatta öğrencilerin bağlılık duyduğu bir lider olması büyük bir olasılıktır.

### **Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümsel liderlik kavramının öncülerinden biri olan Bernard Bass karizmatik liderlik kavramı ile de ilgilenmiştir. McBryde (2006), Bernard Bass'a göre karizma kavramının hem lider davranışlarını hem de onun izleyicilerinin tepkilerini içeren bir kavram olduğundan bahsetmiş, karizma sayesinde izleyenlerin liderleri ile güçlü bir özdeşleşme yaşayabileceklerini ve aralarında güçlü bağlar oluşabileceğini söylemiştir.

Bass, House'un karizmatik liderlik yaklaşımını genişletmiştir. Bass, House'un kuramına ek olarak şunları belirtmiştir:

“1. Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.

2. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.

3. Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.” (Kılınc, 1996,

s.82).

Bass aynı zamanda karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikleri üç başlık olarak gruplandırmıştır. Bunlar bir liderin karizmatik lider olabilmesi için sahip olması gereken, olmazsa olmaz özellikler olan gerekli veya zorunlu yetenekler, enerjik ve hareketli olma, kendini yenileyebilme ve kendini ifade edebilme, dürüst olma gibi kişisel özellikler ve rol modelleme, imaj oluşturma, güven gösterme ve motivasyon yükseltme gibi anlamlı davranışlardır (Thompson, 2000, s.8-9). Sayılan bu etkenler Bass'ın karizmatik liderlik kuramında kendinden önce bu kavramla ilgili kuramlar ileri süren kişiler ile benzer faktörleri vurguladığını ama kuramı biraz daha detaylandırıldığını göstermektedir. Bir liderin sahip olması gereken davranışları, yetenekleri ve kişisel özellikleri ifade eden Bass, liderler ile izleyicileri arasında var olan ilişkilerin, özdeşleşmelerin de önemini vurgulamıştır.

### **Conger Ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı**

Conger ve Kanungo'nun 1987 ve 1988 yıllarında geliştirdikleri karizmaya atıf kuramı karizmatik liderlik ile ilgili en önemli teorilerden birisidir (Oktay& Gül, t.y.). Bu teoriye göre karizma örgütte belli bir kişiye o örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan atıftır (Kılınc, 1996, s.82). Bu sebeple Celep (2004, s.39) yapmış olduğu çalışmada Conger ve Kanungo'nun ortaya koymuş oldukları kuramın karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak olası liderlik davranışları ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Conger ve Kanungo ortaya koydukları atıf kuramında “kişisel risk üstlenme”, “kendini kurban etme”, savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma” ve karizmanın en önemli bileşenlerinden biri olarak görülen “güven uyandırma” gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesinin olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Yukl, 1994).

Conger ve Kanungo bireylere izleyenler tarafından liderlik atfedilmesinin 3 basamaklı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. İlk olarak etkili karizmatik liderler izleyenlerinin ihtiyaçlarını belirlemek, var olan kaynakları değerlendirmek ve izleyicilerin dikkati uyandırmak için ilgi çekici tartışmalar başlatabilmek amacıyla konularını kullanırlar. İkinci olarak liderler izleyicileri, hedefleri başarmak amacıyla harekete geçirmek için gelecekle ilgili bir vizyon belirlerler. Ve son olarak da liderler konulan hedeflerin başarılabilir olduğuyla ilgili olarak bir güven ve yeterlilik ortamı yaratırlar (Antonakis, 2012, s.269). Bu süreç ve Yukl tarafından belirtilen karizma atfını kolaylaştıran özellikler de liderlerin göstermekte oldukları davranışlar ile ilgilidir. Bu nedenle Conger ve Kanungo'nun da liderin davranışlarına önem verdiklerini söylemek mümkündür.

Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri yabancı kaynaklarda beş başlıkta toplanmıştır. Bu

başlıklar “çevredeki duruma karşı duyarlı olma”, “stratejik bir vizyon belirleme”, “üyelerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma”, “kişisel risk” ve “alışılmadık davranışlar sergileme” olarak belirtilmiştir (McBryde, 2006 & Antonakis, 2012, s.270).

Ülkemizde yazılan tezler ve kitaplara bakıldığında ise Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı'ndaki liderlik davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

a) Vizyon belirleme: Conger ve Kanungo vizyonu “gelecekle ilgili özel emirler verme, önerilerde bulunma ve riskler alma” olarak açıklamıştır (Gül&Çöl, 2003, s.166).

b) Geleneksel olmayan yöntemleri kullanma: Conger ve Kanungo'nun kuramına göre karizma alışılmadık davranışlar sergileyerek vizyona ulaşmaya çalışan liderlere atfedilmektedir (Aykanat, 2010, s.61)

c) Kişisel güç kullanma ve ikna etme: Conger ve Kanungo yeni bir vizyonun kabul ettirilmesi sürecinde otoriteyi değil de kişisel ikna gücünü kullanan liderlere karizma atfedilmesini daha olası bulmuşlardır (Kılınç, 1996, s.84). Yani yeni bir vizyonun kabulü sırasında astlarının etkilerken girişimci ya da model olma davranışlara ağırlık veren liderlere karizma atfedilmesi daha olasıdır (Celep, 2004, s.42).

d) Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme: Liderlik için çok önemli iki özellik olarak insan ilişkileri ve iletişim yeteneğini saymak mümkündür. Karizmatik liderlerin astlarını etkilemesi ve onları peşinden sürüklemesi için izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlı davranışları önemlidir (Aykanat, 2010, s. 60).

e) Kişisel Özdeşleşme Sağlama: Kişisel özdeşleşme süreci liderin izleyicilerinin hayranlık duydukları bir lideri taklit etme isteği olarak görülmektedir (Celep, 2004, s.42). Karizmatik liderler bu süreci içgörülerini, ikna yetenekleri, özgüvenleri, alışılmadık dışarıda sergiledikleri davranışları ve güçlü enerjileri sayesinde elde ederler. Ve kişisel özdeşleşme sağlamak için başvurulacak yollardan birisi izleyicilerin davranışlarını övmektir. Çünkü karizmatik liderlerin izleyicileri, liderlerinin onayını almanın kendilerini motive eden temel etken olduğunu belirtmişlerdir (Kılınç, 1996, s.85)).

f) Kişisel risk üstlenilebilme: Karizmatik liderler örgütlerinin ve izleyenlerinin yararına büyük riskler alabilen, kişisel fedakarlıklarda bulunan ve kendi hayatlarından yüksek bedeller ödeyip maliyetlere katlanan kişilerdir (Aykanat, 2010, s.61).

g) Mevcut durumu sürdürmeme: Karizmatik liderlerin bir diğer özelliği ise var olan durumu sürdürmektense değişimlerin peşinde koşmaktır. Karizmatik liderler değişim sürecini başlatan liderler olarak görülmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde kendilerinden önce gelen liderlerin izledikleri yollardan yeni yollar denemeyi

tercih ederler (Aykanat, 2010, s. 61).

Yerli ve yabancı kaynaklarda yazılmış olan farklı liderlik davranışlarına dikkatle bakıldığında çok büyük farklar olmadıkları görülmektedir. Yerli kaynaklarda bahsedilen liderlik davranışlarının yabancı kaynaklarda verilen liderlik davranışlarını da içerdiği görülmektedir. Yerli kaynaklar Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramını biraz daha detaylandırarak açıklamışlardır.

Okul örgütü açısından bakıldığında Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı'nın okul yöneticilerinin karizmatik olarak algılanması sürecinde etkili olarak kabul edilebilecek bir kuram olduğunu söylemek mümkündür. Bu kuramın karizmatik liderlerin davranışı olarak gösterdiği üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve kişisel özdeşleşme sağlama davranışlarının okul örgütünün üyeleri olan öğretmenler ve öğrenciler üzerinde etkili olacağını savunmak mümkündür. Çünkü özellikle öğretmenlerin sıkıntılı zamanlar geçirdiklerinde veya normal zamanlarda yöneticilerinin kendilerine değer vermesini, kendi ihtiyaçlarına duyarlı davranmalarını bekledikleri söylenebilir. Ayrıca bir görevi yerine getirdiklerinde kendilerinin saygı duyduğu ve sevdiği, yani kişisel özdeşleşme yaşadığı yöneticilerinin onları övmeleri öğretmenleri motive edecek bir davranış olacaktır. Bunların yanı sıra yöneticinin vizyon sahibi olması ve bunu öğretmenlere hissettirmesi, otoriter davranmaktansa karşısındaki bireylere saygı duyarak kişisel ikna gücünü kullanıp yeni misyonları anlatması ve kendisinin de kişisel fedakarlıklar yapması izleyicileri tarafından karizmatik olarak algılanmasını ve ona duyulan saygının artmasını sağlayacağını söylemek mümkündür.

### **Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı (Self-Concept Theory)**

Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı House'un karizmatik liderlik kuramı üzerine inşa edilmiştir. Ve o güne kadar ortaya atılan karizmatik liderlik kuramlarında sadece liderin izleyicilerini nasıl etkileyebileceği üzerinde durulduğu, izleyicilerin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması için motivasyonun nasıl sağlanması ile ilgili yeterli açıklama yapılmadığı varsayımı sonucu ortaya çıkmıştır ve karizmatik lider davranışlarının izleyicileri nasıl güdüleyeceği, bu güdüsel süreçlerin nasıl aktif hale geçirileceğinin üzerinde durmuştur (Gül, 2003, s.36-38).

Shamir'in kuramına göre lider yüksek seviyede öz güven, öz değer, öz yeterlik, toplu yeterlik, liderle kişisel özdeşleşme, toplumsal özdeşleşme ve değer içselleştirmeye sahip olarak güdülenen izleyicileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Antonakis, 2012, s.270).

Shamir'in Benlik Kavramı Teorisinde ağırlık verilen güdüleyici süreçler şu varsayımlara dayanmaktadır:

“-İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu

kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.

-İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.

-Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinde koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercihinde daha fazla etkili olacaktır.” (Kılınç,1996, s.88).

Antonakis (2012, s.270) yapmış olduğu çalışmada karizmatik liderlerin yapılacakları ideolojik açıklamasını yaparak, toplu bir amacı vurgulayarak, ideallerle ilgili eski olayları hatırlatıp vurgulayarak, izleyicilerinin öz değer ve öz yeterlik duygularına hitap ederek ve izleyicileri görevi tamamlama yeterliğine sahip olduklarını hissettirip öz güven duymalarını sağlayarak izleyicilerini motive edeceklerini söylemiştir.

Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı bir lidere karizma atfedilme sürecini izleyiciler açısından ele alması açısından daha önce de bahsedildiği gibi diğer kuramlardan farklıdır. Çünkü diğer kuramlara bakıldığında karizma atif süreci ile liderin özellikleri arasında ilişkilendirme yapıldığını görmek mümkündür. Shamir ise daha çok izleyicilerin güdülenme sürecine önem vermiş, izleyicilerin sahip olduğu benliklerinin bir lidere karizmatik bir lider olarak bakılmasını etkilediğini belirtmiştir.

#### **Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı’na göre liderin izleyicilerini etkileme süreci dört şekildedir:**

a) Kişisel Özdeşleşme: Shamir kişisel özdeşleşme kavramını karizmatik liderin izleyicilerinin bir kısmı ile gerçekleştirip bir kısmı ile gerçekleştirmediği ikili bir etkileşim süreci olarak açıklamaktadır. Liderin kişisel özdeşleşme sağladığı izleyiciler öz saygınlığı düşük, bir otoriteye bağımlı olma ihtiyacı duyan kişilerdir. Bu kişiler liderin vizyonu ve stratejisinden ziyade liderin kendisine sadık hale gelirler ve liderin ölmesi ya da gitmesi durumunda sadık kalacakları yeni bir lider arayışına girerler (Aykanat, 2010, s.63). Bu bilgiler ışığında eğer bir birey lideri ile kendisini özdeşleştirmişse liderin göstermiş olduğu davranışları kendi davranışları gibi benimseyeceğini, hatta kendisinin de liderin göstermiş olduğu davranışları göstermeye başlayacağını söylemek mümkündür.

b) Toplumsal Özdeşleşme: Shamir karizmatik liderliğin toplu bir süreç olduğunu vurgulamış, toplumsal özdeşlemede benliği bir grup veya topluluk olarak tanımlamayı içeren toplu bir etkileme sürecinin var olduğundan söz etmiştir. Yani bir grupla ya da bir örgütle toplumsal özdeşleşme sağlayan izleyiciler o grubun ya da örgütün bir parçası oldukları için gurur duymaktadırlar (Gül, 2003, s. 38).

Karizmatik liderler toplumsal özdeşlemeyi sağlamak için izleyicilerin kişisel değerleri ile grubun veya örgütün değerleri arasında bağlantı kurmalı ve izleyicilerine yaptıkları işlerin anlamlı ve önemli olduğunu vurgulamalıdır (Celep, 2004, s.46). Bu sayede izleyiciler grubun veya örgütün ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutacak ve kendini grup veya örgüt uğruna feda etmeye istekli olacaklardır (Celep, 2004, s. 45).

Toplumsal özdeşleşme bayrak, flama, amblem, rozet, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşı ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi geleneksel törenler ile güçlendirilebilmektedir (Gül, 2003, s.38). Verilen bu bilgilere bakıldığında bir bireyin lideriyle yaşadığı kişisel özdeşleşmenin bir benzerini örgüt ile de yaşadığını söylemek mümkün olacaktır. Birey örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görmeye başlayacaktır. Böylece bireyin hem örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çabalayacağını, hem de örgütün liderini karizmatik olarak görme olasılığının artacağını söylemek mümkündür.

c) İçselleştirme (Internalization): Shamir içselleştirmenin karizmatik liderliğin en önemli görevi olduğunu belirtmektedir (Celep, 2004, s46). Karizmatik liderler içselleştirmeyi sağlamak için en etkili yöntem olarak izleyicilerin var olan değerlerini belirginleştirme ve bunlar görev hedefleriyle ilişkilendirmeyi kullanmaktadırlar (Yukl, 1994, s.327: akt. Gül, 2003, s.39). Shamir’e göre karizmatik liderler görevin sembolik ve anlamlı noktalarına vurgu yaparak görevin daha asil ve kahramanca görülmesini sağlamaktadırlar (Gül,2003, s.39). Yani eğer bir bireyin görevini içselleştirmesini sağlamak bireyin görevine daha çok bağlanmasını sağlayacaktır. Ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde çalışmalarını için izleyicilerini güdülemek karizmatik liderlerin görevidir.

d) Öz yeterlik (self efficacy): Öz yeterlik bireysel ve toplu öz yeterlik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel öz yeterlik “bir bireyin güç görev hedeflerini elde etme yeteneği ve yeterliliği hakkındaki inancı”dır (Celep,2004, s.47). Toplu öz yeterlik ise bir grup ya da örgütteki bireylerin birlikte hareket etmek suretiyle çok güç görevleri bile başarabileceklerini algılamalarıdır (Gül, 2003, s. 39).

Yukarıda belirtilen kavramlar bir liderin benlik kavramına göre izleyicilerini etkileme sürecini vurgulamakta, örgütteki izleyicilerin liderlerini karizmatik

bir lider olarak algılamaları için onları güdüleyen önemli süreçleri ifade etmektedir. Sosyal bir örgüt olan okul da bu kuramın etkili olacağını söylemek mümkündür. Okul örgütünde yapılacak görevler, konulan hedefler okul yöneticisi ve öğretmenler tarafından gerçekleştirilecektir. Okuldaki öğretmenlerden bazılarının bir otoriteye ihtiyaç duyan, bir lidere sadık kalmak isteyen ve verilen bir görevi sadece kişisel özdeşleşme yaşadıkları bir yönetici verdiği için bile yerine getirecek kişiler olmaları mümkündür. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini okul örgütünün bir parçası olarak görüp, görevlerinin o örgüt için çok önemli olduğunu hissederse örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çabalayacaklarını söylemek mümkündür. Ayrıca okul örgütündeki öğretmenler bazı görevlerin kendileri için zor olduğunu düşünse bile toplu öz yeterlik duygusuna sahip olduklarında o görevleri yerine getirmek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek öğretmenler için daha kolay bir hale gelebilecektir.

### **Karizmaya Psiko-analitik Yaklaşım ve Sosyal Sirayet Yaklaşımı**

Karizmatik liderlik ile ilgili iki yaklaşım daha ortaya atılmıştır. Bunlar psiko-analitik yaklaşım ve sosyal sirayet yaklaşımıdır.

Karizmaya psiko-analitik yaklaşım kuramında karizma kavramı Freudçu bir yaklaşımla ele alınmıştır. Bu kuramı ortaya atan Kets de Vries, Lindholm, Abse ve Ullman, Downton gibi yazarlar ilahlaştırılan ya da olağanüstü olarak görülen liderlerin izleyicilerinin kişisel özdeşleşme durumlarının analiz edilmesine yönelmişlerdir. Bu analiz sürecinde ise yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçlerden yararlanmışlardır. Bunun sonucunda karizmaya psiko-analitik yaklaşımın liderden ziyade izleyicilerin durumuyla ilgilenen bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür (Zel,2006, s.189: akt. Aykanat, 2010, s. 66).

Yaklaşımına temel olan psikodinamik süreçlerden yansıtma “arzulanmayan duygu ve güdülerin bir başkasına atfedilme süreci”dir (Aykanat, 2010, s.66). Bu yaklaşıma göre yansıtma süreci karizmatik liderin korku, suçluluk ya da yabancılaşma yaşayan izleyicilerinin kendi kimliklerini liderin kimliği ile birleştirerek üstün olma duygusunu yaşayabilmesi mümkündür (Aykanat, 2010,s.67). “Geçmişinde başkalarına büyük zararlar vermiş ve suçluluk duygusu yaşayan birinin, ahlaki değer örneği olarak algıladığı karizmatik bir dini lider ile kendisini özdeşleştirip, liderinin ahlaki büyüklüğünü kendinde yaşatarak suçluluk duygusunu yenmesi” yansıtma sürecine verilebilecek bir örnektir (Aykanat, 2010, s.67).

Yaklaşımına temel olan bir diğer süreç ise bir izleyicinin bir başka kişiye kendi geçmişinde önemli olan bir figüre davranır şekilde tepkide bulunması süreci olan yer

değiştirmedir (Aykanat, 2010, s.66). Yer değiştirme süreci genellikle izleyiciler açısından liderin ebeveyn ile ilişkisini belirtmektedir. “Genç bir kişinin istismarcı otokrat ebeveyni yüzünden açık bir kimlik geliştirememesi ve bir kimlik bunalımı yaşaması durumunda, bu kişinin kendisine gıpta edilecek bir ideal rolünü üstlenen karizmatik bir çete liderine bağlanması ve onunla duygusal bir bağ kurması” durumu yer değiştirme sürecine örnek olarak verilebilir (Zel, 2001,s. 155: akt. Aykanat, 2010, s.67).

Karizmaya Psiko-analitik yaklaşımın temeli olarak görülen son süreç ise izleyicinin küçük yaşlarda yaşadığı duyguları hissetmeye ve bu duygular doğrultusunda davranmaya dönme süreci olan geçmişe dönüştür (Aykanat, 2010,s.66). Psiko-analitik kuram kapsamında sayılan bu üç sürecin Freud’un bahsettiği psiko-analitik süreçlerin bir liderin izleyicileri tarafından karizmatik olarak algılanmasında etkili olduğunu gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda bakıldığında psiko-analitik kuramın diğer kuramlardan ayrıldığı noktanın karizma atıf sürecinde psikolojik dinamiklerin olduğunu belirtmesi olduğu görülmektedir. Bu zamana kadar var olan kuramlar daha çok liderin özellikleri, davranışları ya da izleyicilerin benliklerinin etkilerinden bahsedilirken bu kuramda psikolojik etmenler de dikkate alınmıştır.

Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı bakıldığında ise bu kuramın izleyici yönelimli olduğunu, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu karizmatik tepkinin izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklandığı varsayımına sahip olan bir kuram olduğunu söylemek mümkündür (Kılınç, 1996, s.96).

Sosyal sirayet kavramı Kılınç tarafından “heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eşanlı olarak (kendiliğinden) yayılması” olarak tanımlanmıştır (1996,s.96). Sosyal sirayet kavramını açıklayan Meindl pek çok kişinin benliklerinde kahraman bir sosyal kimliklerinin olduğunu, bu kişilerin sosyal kimliklerini harekete geçirecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içerisinde olduklarını, bu beklentilerin de genellikle insanların hayatlarını tehlikeye sokacakları ya da kendilerine olan saygılarını yitirmelerine sebep olacak bir kriz durumunda karşılanacağını belirtmiştir (Kılınç, 1996, s.97).

Meindl sosyal sirayet sürecinin karizmaya uygulanması sürecinde bir dizi olay olduğundan bahsetmiştir. İlk olarak örgütte özgüveni düşük, güçlü bir toplumsal özdeşleşme yaşamayan birkaç örgüt üyesinin varlığından bahseden Meindl daha sonra bir liderin ortaya çıkması ile kahraman sosyal kimliklerinin harekete geçirileceğini söylemiştir. Bunun sonucunda bu örgüt üyeleri kişisel özdeşleşme ile liderin farklı davranışlarını taklit edeceklerdir. Ve bu liderin karizmatik bir lider olarak görülmesi mümkündür. Diğer üyeler ise önceleri bu davranışları uygun olarak görmeseler de süre geçtikçe sosyal sirayet süreci tüm örgüte yayılacaktır

(Kılınç,1996,s.97). Bu durumun gerçekleştiğini içinde bulunduğumuz örgütlerde görmemiz mümkündür. Bir liderin karizmatik olarak atfedilmesi sürecinde o örgütteki bireylerin etkisi, birbirini etkilemesinin önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür.

### Karizmatik Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yapılan çalışmalara bakıldığında karizmatik liderlerin sahip olması gereken bazı özelliklerden bahsedilmiştir. Juurikkala'nın 2012 yılında yaptığı, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies isimli dergide yayınlanan çalışması da karizmatik bir liderin sahip olması gereken özelliklerden bahseden çalışmalardan birisidir. Juurikkala öncelikle iletişim becerilerinin önemli

temsil etmesi gerektiğinin önemli bir durum olduğunu da belirtmiştir. Juurikkala aynı çalışmasında karizmatik bir liderin sahip olması gereken erdemlerden bahsetmiş ve bunları aşağıdaki tablodaki şekilde göstermiştir.

Yapılan bu çalışmaya göre karizmatik liderlik kavramında hem kişilik özellikleri, hem kullanılan jest ve mimikler, ses tonu gibi fiziksel özelliklerin önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışma karizmatik bir liderin seçtiği kelimelere, ses tonuna, duruşuna dikkat etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca karizmatik bir liderin sahip olması gereken vizyoner hedefler koyabilme, takım çalışması ruhu yaratabilme, çalışanlara ilham olma, örgütün üyelerine birlik duygusu yaratabilme gibi etkiler yaratan erdemlerin varlığının da unutulmaması gerektiği

Erdem	Tanım ve Anahtar kelimeler	Zıt Değerler	Erdemin karizma/liderlik üzerindeki etkisi	Zıt değerlerin karizma/liderlik üzerindeki etkisi
Sağduyu	Doğru kararlar verebilme yeteneği, tarafsızlık, bilgelik, yeterlik	Düşüncesizlik, kararsızlık, yetersizlik, ussallaştırma	Sorumluluk alabilme yeteneği, birisinin kararlarına güvenmeyi öğretme; uzun süreli başarı	Liderlik yapamama, karmaşa, kaos; uzun süreli başarısızlık
Adalet	Herkese hakkını verme isteği; adillik, eşitlik	Adaletsizlik, eşitsizlik, tarafsızlık, Dürüst olmama	Kamu yararı; birlik duygusu ve ortak güven	Gücün kötüye kullanımı; ihanet duyguları; güven eksikliği
Cesaret	İzlenen yolda kalma ve baskılara karşı gelme yeteneği	Korkaklık (aşırısı: kayıtsızlık)	Azim, dayanıklılık engelleri karşılaşma, inanç, risk alma	Çekingenlik, risk ve belirsizlik korkusu, harekete geçemem; (dikkatsiz risk alma)
Ölçülülük/ öz kontrol	Tutkuları ruha bağlama yeteneği	Ahlaksızlık ya da kendini şımartma (aldırışsızlık)	Sakinlik, olgunluk, ağırbaşlılık, güveni geliştirme	Güveni sarsmak; adaletsizlik ve sağduyusuzluğa yönelme
Yüce Gönüllülük	Büyük şeyler için gayret etme, kendini ve başkalarını zorlama yeteneği	Korkaklık ya da dar fikirlilik (aşırı hırs)	Görev duygusu; vizyoner hedefler; ilham olma; devamlı ilerleme	Durağanlık, sıradanlık, küçüklük; (gerçekçi olamayan hedefleri takip etme)
Alçakgönüllülük	Bencilliğin üstesinden gelme ve diğerlerine hizmet etme yeteneği	Gurur, kendine önem verme; (sahte mütevazılık)	Yetkilendirme, takım çalışması, sıcaklık, yaklaşılabilirlik	Diğerlerini kötüye kullanma saygısızlık, istismar, bencillik

Kaynak: Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. Electronic journal of business ethics and organization studies, 17(2),4-15: dan uyarlanmıştır.

olduğunu belirtmiştir. Juurikkala karizmatik bir liderin kendini ifade eden, dinamik, güçlü, ikna edici özelliği olan bireyler olduğunu da söylemiştir. Ayrıca karizmanın sadece dış görünüşle ilgili olmadığını da eklemiştir. Karizmatik liderlerin seçtikleri kelimelerin yanı sıra, sözel olmayan iletişim yönlerinin de öneminden bahseden Juurikkala yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonunun önemini vurgulamıştır. Bu ifadelerin hem sıcaklığı hem de gücü

söylenbilir. Çünkü bu erdemlerin karizma ve liderlik üzerindeki etkileri göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Ayrıca bu erdemlere zıt kavramların da unutulmaması gerekmektedir, çünkü bu kavramların karizma ve liderlik üzerinde olumsuz bir çok etkisi bulunmaktadır.

Juurikkala'nın yapmış olduğu bu çalışmaya göre karizmatik bir liderin sahip olması gereken özelliklerin okul örgütü için de önemli özellikler olduğunu söylemek



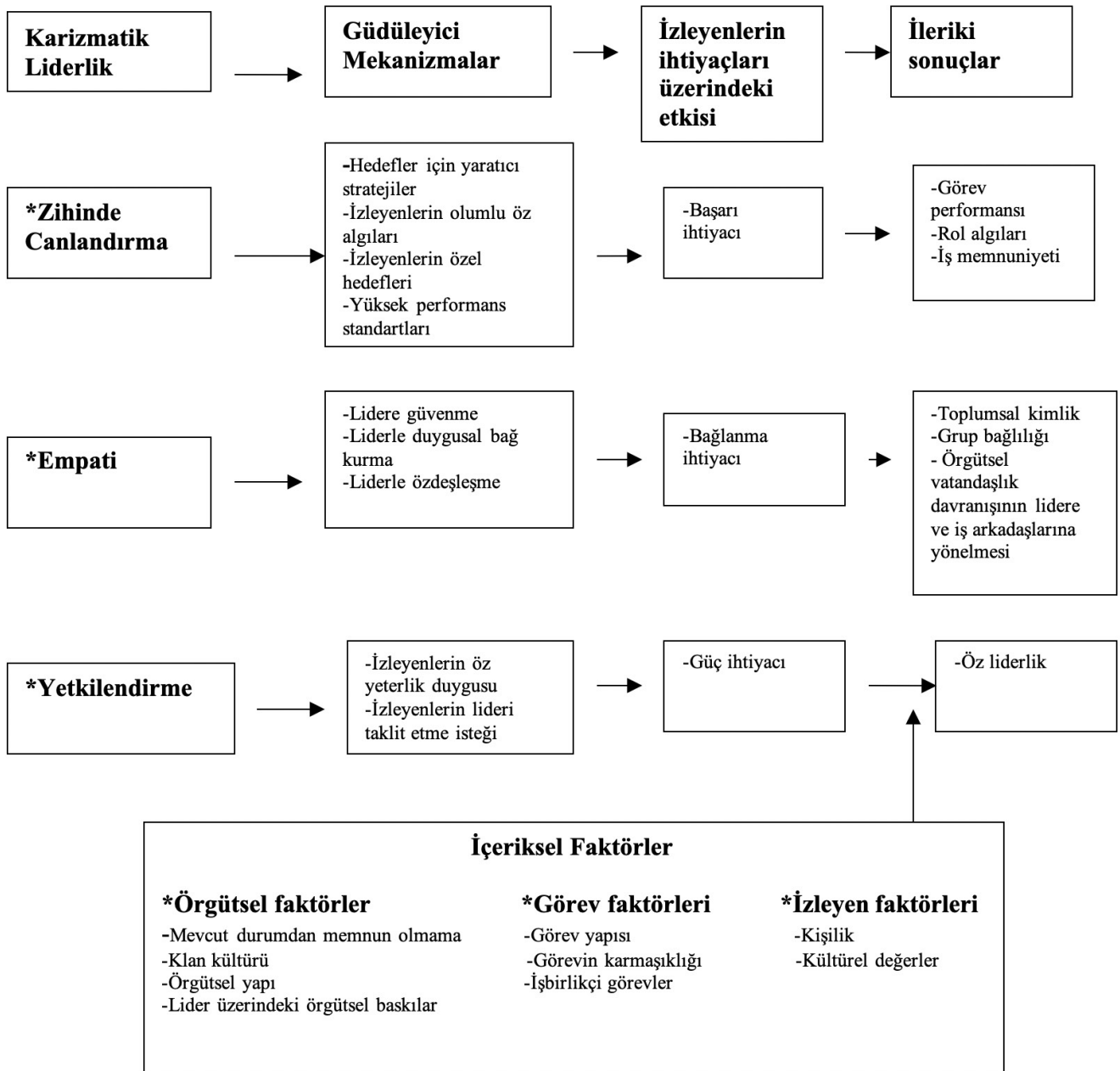
mümkündür. Çünkü okul örgütü sosyal bir örgüttür. İnsanların oluşturduğu bu örgütte takım çalışması, birlik duygusu yaratmak bir okul yöneticisi için önemli olacaktır. Ayrıca yukarıda belirtilen erdemlerin her biri okul yöneticisinin okul örgütünü sağlıklı bir biçimde yönetebilmesi için olması gereken önemli erdemlerdir. Bir okul yöneticisi sağduyu, adalet, cesaret, öz kontrol, yüce gönüllülük ve tevazu göstermesi durumunda öğretmenler ve öğrenciler tarafından daha çok sevilip saygı duyulabilecek, onlar üzerinde olumlu bir etki yaratabilecek ve karizmatik bir lider olma özelliklerine sahip olabilecektir.

### Karizmatik Liderliğin İzleyenler Üzerindeki Etkisi

Karizmatik liderlik kavramında liderin izleyenleri

ile olan iletişimini gösteren lider davranışlarının önemli olduğu görülmüştür. Çalışanlarını sömürmeyen ve onları örgütün kazanımlarını en üst düzeye çıkaracakları şekilde motive eden karizmatik liderlerin göstermiş oldukları liderlik davranışları ön plana çıkmıştır. Bu karizmatik liderlik türüne de “sosyalleşmiş karizmatik liderlik” denilmiştir (Choi,2006,s. 26).

Son yıllarda karizmatik lider ve izleyenlerinin arasındaki ilişkiyi etkileyen üç temel faktörün varlığından söz edilmeye başlanmıştır. Choi yaptığı bir çalışmada bu üç temel faktörü “zihinde canlandırma (envisioning)”, “empati (empathy)” ve “yetkilendirme (empowerment)” olarak isimlendirmiştir (2006, s.26). Ancak karizmatik liderin göstermiş olduğu bu 3 temel davranışsal kavramın içeriksel etkenlerden de etkilendiğini belirten Choi,



Kaynak : Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of leadership& organizational studies*,13(1), 24-43 ‘dan uyarlanmıştır.

karizmatik liderlik davranışlarının içeriksel kavramlara göre değişebileceğini de vurgulamıştır (2006,s.25).

Choi aynı çalışmasında karizmatik liderliğin izleyenler üzerindeki güdüleyici etkilerini aşağıdaki figürdeki gibi göstermiştir.

Yukarıdaki şekle bakıldığında karizmatik liderliğin üç temel davranışsal etkeni olan “zihinde canlandırma”, “empati” ve “yetkilendirme” davranışlarının izleyenler üzerinde oldukça olumlu etkiler bıraktığını söylemek mümkündür. Sosyal bir örgüt olan okul örgütünde de bu üç davranışın önemli etkileri olacağını söylemek mümkündür. Bu üç davranış sayesinde okul yöneticisi öğretmenlerin de öğrencilerin de okula olan bağlılıklarını kolaylıkla arttırabilecektir. Görevler zihinde canlandırma ile netleştirildiğinde öğretmenler de öğrenciler de görevlerinin ne olduğunu net bir şekilde anlayıp başarıya ulaşma şansları daha çok artacaktır. Okul yöneticisi empati kurduğunda okul liderine duygusal açıdan daha çok bağlanacak olan izleyenlerin okul yöneticisinin verdiği görevleri yerine getirmeleri daha muhtemel bir hal alacaktır. Yetkilendirme davranışı ile ise öğretmenlerin de öğrencilerin de öz yeterlik duygularının artması sağlanabilir. Bu şekilde de okul yöneticisi izleyenlerin güdülenmesine yardımcı olup örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

**Olumsuz Karizmatik Liderlik Davranışı (Karizmatik Liderliğin Karanlık Yönü)**

Yapılan çalışmalarda karizmatik liderlerin olumsuz davranışları olduğundan da bahsedilmiştir. Bu özellikler bazı çalışmalarda “karizmatik liderliğin karanlık yönü” olarak isimlendirilmiştir ve şu şekilde sıralanabilir:

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden ya da “dava”dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.

- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.

- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji göz ardı edilir ya da liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.

- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.

-Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.

- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi “yanılmazlık” ve “hata yapmazlık” imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.

- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.

- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsisttir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.” (Kılınç,1996, s.103).

Juurikkala yaptığı çalışmasında karizmatik liderliğin karanlık yönünü sağduyu, adalet ve alçakgönüllülük gibi erdemlerin eksikliğinin sebep olduğu bir bozulma olarak ifade etmiştir (2012). Karizmatik liderliğin karanlık yönünün bir belirtisi olarak “mantıksızlık”tan bahsetmiş, bu durumun da para ve güç için karşı konulamaz bir istek duyulması olarak ortaya çıkan ahlaki bir bozukluğun sonucu olarak ortaya çıktığından söz etmiştir. Karizmatik liderliğin karanlık bir diğer yönü olarak ise Kılınç’ın da bahsettiği “narsist lider” durumunu belirten Juurikkala, bu tür liderlerin diğerlerini kendi egoist hedeflerine hizmet ettirmeye çalıştığını söylemiştir. Son olarak ise karizmatik liderliğin karanlık yönünün en önemli yanı olarak sayılabilecek durumun “yüce gönüllülük” ve “adaletsizlik”in birleşimi olduğunu belirten Juurikkala, adaletin olmadığı bir yerde liderin yüce gönüllülük göstermesinin yararı olmayacağını, çünkü bu durumun liderin izleyenlerini kandırmasını sağlayacak bir yanılgıdan başka bir olamayacağını belirtmiştir (2012).

Yukarıda sayılan bu özellikler karizmatik liderlerin zaman zaman kendi ihtiyaçlarını dikkate alarak bireylerin ihtiyaçlarını ikinci plana atabildiklerini ortaya koymaktadır. Bazı durumlarda bir örgütteki bireylerin normalde yapmayacakları davranışları liderlerin karizmatik özellikleri yüzünden yaptıkları görülmüştür (Palshikar,2010,s.10). Yukarıda sayılan davranışları gösteren liderler örgütteki bu tür bireylerin lidere olan bağlılıklarını da kötüye kullanabileceklerini söylemek mümkündür. Tüm bu bilgiler ışığında karizmatik liderlerin karanlık yönlerini de göz önünde bulundurmanın önemli olduğunu unutmamak gerektiği söylenebilir.

## **KARİZMATİK LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

**Karizmatik Liderlik ile İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar**

Karizmatik liderlik ile ilgili alan yazında var olan yapılmış bazı araştırmalar karizmatik liderliği diğer liderlik türleri ile birlikte ele almıştır. Bunlardan biri Öztıp tarafından 2008 yılında yazılan “Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri” isimli yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada liderlik tarzları olarak karizmatik liderlik, paternalist liderlik, işlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik ele alınmıştır. Örgüt kültürlerinden ise adhokrasi kültürü, kaln kültürü, bürokrasi kültürü ve pazar kültürü

çalışma kapsamına alınmıştır. Nitel performans olarak da iş tatmini, organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi belirtilmiştir. Bu çalışmada 5li likert ölçeği ile hazırlanan bir anket uygulanmış, karizmatik liderlik ile ilgili 11 soru kullanılmıştır. Bu soruların 4 tanesi Conger ve Kanungo tarafından oluşturulan Karizmatik Liderlik Ölçeği'nden, 7 tanesi ise CLIO ölçeğinden alınmıştır. Bu araştırmanın sonucunda örgüt kültürü tiplerinden risk almayı ve örgütteki iş görenlerin girişimciliğini destekleyen, esneklik ve tolerans gerektiren, yenilik geliştirmeye vurgu yapan adhokrasi kültürü ile karizmatik liderlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Karizmatik liderlik ile ilgili bir başka çalışma ise Aykanat tarafından 2010 yılında yazılan "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezidir. Bu çalışmada örgüt kültürü bir önceki çalışmaya göre daha ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. 5 ayrı örgüt kültürü modeli açıklanmıştır. Bunlar Deal ve Kennedy'nin örgütsel kültür modeli, Harrison ve Handy'nin örgütsel kültür modeli, Hofstede'in örgütsel kültür modeli, Kets De Vries ve Danny Miller'in örgütsel kültür modeli ve Kilmann modelidir. Ayrıca karizmatik liderlik aşamaları ile örgüt kültürü aşamaları arasındaki ilişki olarak vizyon-değer ilişkisi, vizyonun iletilmesi-dil ilişkisi, vizyona olan güven-sembol ilişkisi ve rol model-kahramanlar ilişkisi açıklanmıştır. Bu çalışma kapsamında karizmatik liderliği ölçmek için Conger ve Kanungo'nun 1994 yılında oluşturdukları 24 sorudan oluşan ancak 4 sorunun çıkartılması ile 5li likert tipindeki 20 sorudan oluşan anket, örgüt kültürü için ise Hofstede'in oluşturduğu 20 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ise çalışmanın başında öne sürülen hipotezlerden bir kısmının doğruluğu ispatlanırken bir kısmının doğruluğu ispat edilememiştir. Karizmatik lider davranışlarından liderin çevresel duyarlılık göstermesi, kişisel risk üstlenmesi ve mevcut durumu sürdürmemesi ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemesi arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Ancak çalışmanın başında ileri sürülen hipotezlerden karizmatik liderin vizyon belirlemesi, sıra dışı davranışlar sergilemesi ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesinin çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında pozitif ilişki olduğunu belirten hipotezlerin doğruluğu ispatlanamamıştır.

Oktay ve Gül de karizmatik liderlikle ilgili bir araştırma yapmışlardır. "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma" isimli makalelerinde Oktay ve Gül Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüğündeki çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışmada Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramı ile örgütsel bağlılığın bir boyutu

olan duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Duygusal bağlılığın iş güçlüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önem, geri bildirim ve katılım tarafından etkilendiği belirtilmiştir. Çalışma kapsamında karizmatik liderlerin örgütün hedef ve değerlerinin kabullendirilmesindeki rolünün örgütle duygusal bir bağlılığa sahip izleyicileri üzerinde daha etkili olduğu belirtilmiştir. Bu makalede örgütsel bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilen 24 soruluk "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nden 8 soru seçilmiştir. Bu sorular 5li likert tipi ölçeğe sahip sorulardır. Karizmatik liderlik için ise Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen altı bölüm ve 25 sorudan oluşan, 5li likert tipi ölçek ile ölçülen "Karizmatik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlerin vizyon belirlemelerinin, çevresel duyarlılık göstermesinin, sıra dışı davranışlar sergilemesinin ve mevcut durumu sürdürmemelerinin çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığı, ancak kişisel risk üstlenmelerinin ve liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelerinin çalışanların duygusal bağlarını arttırmadığı bulunmuştur.

Alan yazında karizmatik liderliği araştıran ve eğitim yöneticilerini de kapsayan araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu araştırmalardan biri Kocatürk tarafından 2007 yılında yazılan "Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezidir. Bu tez kapsamında uzman görüşlerinden ve alanyazında daha önceden yapılmış olan bilgi toplama ölçeklerinden yararlanılarak "Meslek Lisesi Müdürleri'nin Karizmatik Liderlik Davranışları" isimli bir anket formu geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik bilgilerle ilgili sorulardan, ikinci bölüm 32 soruluk 5li likert tipi ölçekten oluşan anket sorularından, üçüncü bölüm ise öğretmenlerin görüş ve önerilerini yazmaları için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Araştırma sonucunda ise meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri arasında, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, öğretmenlerin branşlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Karizmatik liderliği de içeren ve eğitim yöneticileri ile ilgili bir başka araştırma ise Kültür tarafından 2006 yılında yazılan "Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması" isimli yüksek lisans tezi kapsamında yapılmıştır. Bu çalışmada yalnızca karizmatik liderlik değil diğer tüm liderlik stilleri de araştırılmıştır. Kişilik özellikleri olarak ise "kişiliğin 5 temel özelliği" ele alınmıştır. Bu özellikler dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, açıklık ve duygusal istikrardır. Veri toplama araçları olarak Cattell'in

geliştirdiği “16 Kişilik Faktörü Envanteri” (The Sixteen Personality Factor Questionnaire) ve çoklu faktör-liderlik envanteri MLQ (Multiple Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. “16 kişilik faktörü envanteri”nde faktörler sürekli birer değişken olarak düşünülmüştür. Yüksek puan ve düşük puan olmak üzere iki boyut belirlenmiştir ve alt faktörler sembolik harflendirmelerle ifade edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre yöneticilerin “sosyal,sıcak, uyumlu”, “kararlı, sorumlu, olgun”, “maceracı, dışadönük, gözü pek”, “hassas, hayalci, yardım alan”, “uyanık, hesaplı, iç görülü”, “değişikliğe açık, radikal” ve “ileriye gören, kontrollü” tipindeki kişilik özelliklerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenler sayılan bu özelliklere sahip olan okul müdürlerinin yüksek oranda “Karizmatik liderlik” davranışı sergilediklerini düşünmektedirler.

Yapılan bu çalışmaların ışığında karizmatik liderlik kavramının örgüt için önemli olduğunu, karizmatik liderlerin gösterdiği davranışların örgütteki bireylerin örgüte bağlılığını arttırdığını, karizmatik liderliğin okul örgütlerinde de etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Karizmatik Liderlik ile İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Karizmatik liderlik kavramı ülkemizde olduğu gibi yurtdışında da önem verilen bir konu olmuştur. Karizmatik liderlik ile ilgili yazılan makalelere ve yapılan araştırmalara sıklıkla rastlamak mümkündür.

Babcock-Roberson ve Strickland (2010) tarafından yazılan “The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors” isimli makale karizmatik liderlik ile ilgili yapılan bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma kapsamında karizmatik liderlik ile ilgili “Karizmatik liderlik çalışanların işe olan bağlılığı ile olumlu yönde ilişkilidir” ve “Karizmatik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu yönde ilişkilidir” hipotezleri öne sürülmüştür. Araştırmaya katılan bireyler bir batı üniversitesinde psikoloji derslerine katılan öğrenciler arasından seçilen 91 öğrenci olarak belirlenmiştir. Çalışmada Avolio’nun geliştirdiği MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Anketi)nin karizmatik liderlik ile ilgili kısmı kullanılmıştır. 18 soruluk bu ölçek 7li likert tipi bir ölçektir. Çalışanların bağlılığını ölçmek için Schaufeli tarafından geliştirilen 7li likert tipi 17 sorudan oluşan “Çalışan bağlılığı ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesi için Smith, Organ ve Near tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek de 7li likert tipi 24 sorudan oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda ise hipotezlerin doğru olduğu kanıtlanmıştır.

Yurtdışında yapılan başka bir çalışma ise Crant ve Thomas(2000)’in yapmış olduğu “Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality”

isimli çalışmadır. Bu çalışma kapsamında karizmatik bir liderin sahip olduğu önemli bir kişilik özelliği olan proaktif (ileriye etkili) kişilik ile karizmatik liderlik algıları arasındaki ilişki test edilmiştir. Proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin çevrenin değişimini etkileyen, fırsatları fark eden ve onlara göre davranan, inisiyatif gösteren, ve anlamlı bir değişikliğe sebep olana kadar azimle çabalamaya devam eden bireyler olduğu açıklanmıştır. Bu konuda iki adet hipotez öne sürülmüştür. Bunlar:

1) “Yöneticilerin proaktif kişilikleri, onların amirlerinin (süpervizörlerin) karizmatik liderlik ile ilgili olarak vermiş oldukları oylarla olumlu yönde ilişkilidir”

2) “Proaktif kişilik, bir yöneticinin karizmasının beş faktörlü kişilik modeli, görev performansı davranışı ve sosyal cazibe ile ilişkili olarak algılanmasındaki farklılıkları açıklayacaktır”.

Bu hipotezlerde bahsedilen beş faktörlü kişilik modelinin alt faktörleri (a) “Duygusal denge”, (b) “Dışadönüklük”, (c) yeni fikirleri kabullenme ve fikirlerdeki esneklik olarak açıklanan “Açıklık”, (d) “Uyumluluk” ve (e) “Sorumluluk”tur (Barrick&Mount,1991: akt. Crant&Thomas,2000).

Çalışmaya 156 çift yönetici ve onların patronları katılmıştır. Yöneticilerin ortalama yaşları 32’dir. Ortalama iş tecrübesi ise 10 yıldır. Yöneticilerin patronlarının ortalama yaşları ise 39dur ve ortalama olarak 15 yıllık iş tecrübesine sahiptirler. Proaktif kişilik, Bateman ve Crant’ın 1993 yılında geliştirmiş olduğu 17 maddelik 7’li likert ölçeğinden oluşan bir ölçekle; Karizmatik liderlik Conger ve Kanungo tarafından 1994 yılında geliştirilmiş olan 25 maddelik 6’lı likert ölçeğinden oluşan bir ölçekle; Beş faktörlü kişilik modeli ise 12 maddelik öz değerlendirme ölçeklerine sahip NEO Beş-faktör envanteri ile; görev performansı davranışı William ve Anderson tarafından geliştirilen 7 maddelik bir ölçekle; sosyal cazibe ise Marlow-Crowne’un oluşturduğu 10 maddelik Sosyal Cazibe Ölçeği ile ölçülmüştür. Yapılan testler sonucunda her iki hipotez de doğrulanmıştır.

Yurtdışında yapılmış olan başka bir çalışma da Boerner, Dütschke ve Wied (2008) tarafından yapılmış olan “Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strains” isimli çalışmadır. Bu çalışma da Babcock-Roberson ve Strickland’ın yapmış olduğu çalışma gibi Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Karizmatik Liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Diğer çalışmadan farklı olarak bu çalışma strese sebep olan faktörler ve gayret göstermenin rolünü inceleyen bu çalışma, çalışma grubu olarak 3 Alman hastanesinden 142 hemşire seçilmiştir. Bu çalışma kapsamında iki adet hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezler:

1) “Strese sebep olan faktörler karizmatik liderlik ve

izleyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiyi, bu ilişki strese sebep olan faktörler arttığında daha zayıf olacak şekilde etkileyecektir.”

2) İzleyenlerin gayretleri karizmatik liderlik ve izleyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir.”

Bu çalışmada 6lı likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Staufenbiel ve Hartz (2000) tarafından geliştirilen ve çalışmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği 4 altı başlıktan oluşmaktadır. Bunlar (1) yardım etme davranışı, (2) sportmenlik, (3) vicdanlılık ve (4) sivil erdemdir. Her alt başlıkta 4 soru bulunmaktadır. Karizmatik liderliği ölçmek için ise Waldman (2006)ın geliştirdiği 5 madde, izleyenlerin gayretini ölçmek için 3 madde, strese sebep olan faktörleri ölçmek için ise 5 madde kullanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucu birinci hipotez doğrulanamamıştır. Çünkü karizmatik liderlik ile strese sebep olan faktörler arasında ilişki bulunamamıştır. Ancak yapılan çalışma sonucu izleyenlerin gayretinin karizmatik liderliğin etkisini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine taşıdığı bulunmuş, bu nedenle ikinci hipotez doğrulanmıştır.

Yurtdışında yapılan bu çalışmalar ile ülkemizde yapılan çalışmaların sonuçlarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını ve izleyenlerin liderleri ile ilgili algılarını olumlu yönde etkilediği hem yurtiçinde hem de yurtdışında yapılan çalışmalar sonucu görülmektedir.

## SONUÇ

Yönetimde farklı liderlik stillerinin olduğu bilinen bir gerçektir. Karizmatik liderlik de bu liderlik türlerinden biridir. Karizmanın liderlik sürecinde önemli olduğu, liderin izleyicilerini etkilemek, onların kendisini takip etmesini sağlamak için karizma kavramını göz önüne almasının önemli olduğunu söylemek mümkündür. Bir eğitim yöneticisinin de diğer örgüt yöneticileri gibi karizmatik liderlik ile ilgili var olan kuramlar ışığında stratejiler belirlemesi, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirme sürecinde karizmatik liderlik davranışları göstermesinin yararlı olacağını söylemek mümkündür.

## KAYNAKÇA

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. D.V. Day (Ed.). The nature of leadership. (pp. 256-288). USA: Sage Publications.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

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

Boerner,S., Dütschke, E.& Wied, S.(2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. Human resources development international,11(5),507-521.

Celep, C. (2004). Karizmatik önderlik. Dönüşümsel liderlik. (s. 27-54). Ankara: Anı Yayıncılık.

Crantman,M.J. & Bateman, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. Journal of organizational behaviour, 21(1),63-75.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. Journal of leadership& organizational studies,13(1), 24-43

Gül,H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. İktisadi ve idari bilimler dergisi, 17( 3-4), 163-184.

Gül, H. & Oktay, E. . (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü dergisi 17, 403-427.

Juurikkala, O. (2012). Likeness to the divinity? Virtues and charismatic leadership. Electronic journal of business ethics and organization studies, 17(2),4-15.

Kılınc, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II)\* Karizmatik liderlik yaklaşımı. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisi 25 (2), 67-108.

Kocatürk, A. (2007). Meslek lisesi müdürlerinin karizmatik liderlik davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kültür, Y. Z. (2006). Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

McBryde, C. A. (2006). A concept map of charismatic leadership theory. Poster. Oklahoma State Üniversitesi, ABD.

Öztop, İ. (2008). Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Palshikar, K. (2010). Charismatic leadership.

Thompson, K.J. (2000). Behaviours and performance. Doktora Tezi. Mississippi State Üniversitesi, Mississippi, ABD.

Yakut, Ö. (2006). Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Küçükçekmece ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yukl, G. (1994). Charismatic leadership. Leadership in organization (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.