

Başvuru Tarihi: 22 Mart 2019

Ağustos 2019 – Cilt:2 / Sayı: 2

Kabul Tarihi: 31 Temmuz 2019

Sayfa Aralığı: 148-157

Makale Türü: Derleme Makalesi

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜT YÖNETİMİNDE KARIZMATİK LİDERLİK VE ELEŞTİREL BİR BAKIŞ

Ayla AVCI¹

Öz

Örgüt yönetimi ve örgütsel değişimlerde liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır. Her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişimlerde liderlerin kritik kararlar almaları örgütlerin güç ve dengelerini önemli düzeylerde etkileyerek onlarda yeni oluşum ve değerlendirmeler yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışmamızda örgütsel değişimlerde ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik rolünün etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderlerin siyaset, spor gibi alanlarda olumlu anlamda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında örgüt yönetimi ve örgütsel değişim süreçlerinde karizmatik liderlerin birtakım olumsuz etkilerinin olabileceği sonucuna da varılmıştır. Bu çalışmanın örgüt yönetimi ve değişiminde karizmatik liderlerin değerlendirilmesinde farklı bir paradigma kazandıracığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Örgütsel Değişim, Örgüt Yönetimi.

Charismatic Leadership and Critical Overview in Organizational Change and Organization Management

Abstract

Leaders play an important role in organizational management and organizational change. Critical decisions of the leaders in the rapid changes and developments in all areas affect the power and balance of the organizations significantly and cause them to have new formations and evaluations. In our study the effects of charismatic leadership role in organizational changes and organization management are examined. As a result of the research, it was found that charismatic leaders have positive effect on politics and sports. In addition, it was concluded that charismatic leaders may have negative effects on organizational management and organizational change processes. It is thought that this study will give a different paradigm in the evaluation of the charismatic leaders in the management and change of the organization.

Keywords: Charismatic leadership, Organizational Change, Organization Management.

Giriş

Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş döneminde, teknolojinin de etkisiyle her alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler örgütlerde değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütlerde yaşanan en önemli problem, değişimin gerekliliğini ortaya çıkarmak ve çalışanlarla birlikte bunu uygulamaya koymaktır. Örgütlerin değişiminde etkili bir liderden beklenen, belirlenen hedeflere daha doğru bir yönetimle ulaşılmasında etkin rol oynamasıdır.

¹ Dr. Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-posta: ayilaavci@windowslive.com

Bireyler alışkanlıklarından, düzenlerinden kolaylıkla vazgeçerek, yeni bir sürecin başlamasına uyum sağlamada zorluk yaşayabilirler. Bir yönetici ya da liderin, bireyleri değişimin gerekliliğine ikna etmesi ve doğacak sonuçların örgüte katacağı fırsat ve faydaları belirtmesi, bu süreçte önemli motivasyon aracı olacaktır. Söz konusu motivasyon araçlarını etkili şekilde kullanan, genel olarak yön gösteren, güçlü, yakışıklı, olağan üstü yetenekli olarak nitelendirilen karizmatik liderler, izleyicilerini en çok etkileyen liderlerdendir. Aşırı özgüven ve cesaretli olmaları güven arttırıcı özelliklerindedir. Dünyayı etkileyen birçok lider karizmatik liderlik özelliği taşımaktadır.

Karizmatik liderlik içinde olumlu ve olumsuz yönlerini barındırması nedeniyle iki farklı boyutla karşımıza çıkar. Olumlu karizmatik liderler, fikir ve düşünce odaklıdır. İzleyicilerine hizmet ederler ve onların çıkarlarını korurlar. Olumsuz karizmatik liderler ise düşüncelerinden çok bireylerin kendilerine bağlanmasını isterler. Güç kazanarak kişisel çıkar elde etmeye çalışırlar (Barutçu, 2014).

Örgüt yönetimlerinde karizmatik liderlerde görülen bazı olumsuz taraflar nedeniyle bu liderleri eleştirel bir düşünce ile analiz etme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. En etkili liderlik türlerinden biri olan karizmatik liderliğin örgüt değişiminde nasıl bir rol oynadığının incelenmesinin alanyazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

İlk olarak House (1977) tarafından öne sürülen karizmatik liderlik, etkili bir çekiciliği ifade eden kavram olarak tanımlanmıştır. Weber (1947) karizmatik liderleri, ‘sosyal değişim yaratan’ olağanüstü güce sahip bireyler olarak nitelendirmiştir (Yıldız, 2013). Değişim ve dönüşüm 2000’li yıllardan itibaren tüm dünyada büyük bir hızla gelişim gösterirken, liderlerden bu dönüşümleri öngören nitelikte olmaları beklenmektedir (Toduk, 2014). Geçmiş dönemlerde bir liderin ne kadar hızlı ve büyük düşünebildiğine bakılarak, yüksek potansiyelde olup olmadığına karar verilir. Ancak, günümüzde liderlerin, gerçekleri görüp bu gerçeklikle ne ölçüde yüzleşebildiklerine ve piyasadaki finansal gelişmeleri yorumlayarak örgütlerin devamlılığını sağlamak için gereken bileşenlere sahip olup olmadıklarına bakılmaktadır (Charan, 2009). Karizmatik liderler, lider-izleyici ilişkisinde tam olarak yeterli görülmediği için eleştirilmektedirler. Bu liderler, yalnızca kendi görüşlerini izleyicilere aktarmaktan başka bir şey istemeyebilirler. Ancak baş döndüren iş ortamında başarılı bir liderden, karizmatik olması dışında izleyicilerini de işin içine katarak değişen şartlara göre onları dönüştürebilen bir nitelikte olması beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bu çalışmada, genel olarak olumlu yönleriyle bilinen karizmatik liderliğin örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde olumsuzluk yaratabilecek yönlerini ortaya çıkararak bu liderlik türünü eleştirel bir bakış açısıyla incelemek amaçlanmaktadır.

Değişimin Tanımı

Değişim ilk olarak farklı yöntemleri arama ve çalışma davranışlarını değiştirme çabalarıyla ortaya çıkmıştır (Akpınar ve Bay, 2016). Değişim bir şeyi belirli bir düzeyden bir başka düzeye geçirmek olarak ifade edilir. Değişim sonucunda belirgin bir seviyede farklılık oluşmaktadır (Mirze ve Ülgen, 2013). 1990’lı yıllarda yaşanan sosyal, ekonomik ve toplumsal gelişmelerin ardından değişim kişisel ve örgütsel yaşam açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel düzeyde değişimin en önemli özellikleri; bireylerin kendilerinde devamlı olarak yeni iş yapma yöntemleri geliştirmeleri, bilinçlerinde kendilerini sürekli olarak farklı davranmaya alıştırmaya çalışmaları ve değişim karşısında göstermiş oldukları direnç noktaları olarak açıklanabilir. Örgüt düzeyinde değişim ise, işletmelerin kuruluş vizyon-misyonlarından, örgütsel yapılarından, çalışanlarına kadar olan her konuda yapmış oldukları değişim ve dönüşüm uygulamalarını kapsamaktadır (Koçel, 2015).

Değişim Güçleri

Küresel ekonomilerin gelişimi ve rekabet ortamlarının artmasıyla birlikte bugün çok yüksek pazar payına sahip olan şirketler de dâhil olmak üzere hemen hemen her şirketin istikrar sağlamak amacıyla kökten değişimler gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Dünya çapındaki bugünün yöneticileri ‘‘Değiş ya da öl’’ sloganıyla bu durumu açıklamaktadır. Şirketler, değişen sosyo-ekonomik değişimlere daha duyarlı olmak adına ürün ve pazarlama stratejilerini, iş akış planlarını ve çalışanlarını gelişim amaçlı sürekli olarak değiştirip düzenlemektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Tablo: 1. Değişim güçleri ve nedenleri

Değişim Güçleri	Nedenleri
İş Gücünün Doğası	Kültürel çeşitlilik, yaşlanan nüfuslar, göçler
Teknoloji	Teknolojik gelişmeler, sosyal medya,
Ekonomik koşullar	Ekonomik artış ve azalışlar
Rekabet	Global rakipler, konsolidasyonlar
Toplumsal Eğilimler	Çevre bilinci
Dünya Siyaseti	Liderlerde oluşan olumsuz tutumlar, Çin pazarları

Örgütlerde Değişim Süreci

Değişimin örgütlerde hangi konularda nasıl uygulanabileceğine ilişkin Lewin (1951) tarafından geliştirilen model şu özellikleri taşımaktadır (Koçel, 2015):

- Değişime uğrayacak olan değişkenler, var olan uygulamalarından ve durumlarından çözdürülerek mevcut durum bozular (unfreezing).
- Çözdürülerek daha esnek bir hale gelen bu değişkenler yeniden şekillenir (change)
- Değişkenler yeniden şekillendirildikten sonraki haliyle yeniden katılaştırılarak dondurulur (refreezing)

Örgütsel değişim süreçlerinde yaygın olarak kullanılmakta olan bu model, üç aşamalı bir model olarak bilinmektedir. Model, birbirleriyle çarpışan iki gücü temsil eder. Güçlerden biri bireyi mevcut yani yerleşik olan duruma doğru çekerken, diğeri ise değişime doğru yönlendirmektedir. Çarpışan iki güç birbirine eşit ise bireyin davranışında bir değişim yaşanmaz ve davranışını yine devam ettirir. Bireyin davranışlarında değişim yaşanması için mevcut durumu devam ettiren güçlerin kaldırılması gerekmektedir. Dolayısıyla değişime doğru iten gücün arttırılarak, mevcut duruma destek veren güçlerinde azalması veya iki eylemin de birleştirilerek uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Örgütsel Değişim

Kelime anlamıyla Aristoteles değişim kavramını, karşılıklı iki durumda birinden diğere geçme şeklinde yorumlamıştır. Aristoteles’e göre üç değişim türü vardır, yokluktan varlığa geçme (doğum), varlıktan yokluğa geçme (ölüm) ve varlıktan varlığa geçme (devim). Örgütsel değişim ise, bir örgüt ya da organizasyonun temel özelliğinin yani, örgüt yapısının, kullandığı teknolojilerin, amaçların, hedeflerin ve çalışanların değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Karabal, 2016).

Örgütsel değişim, bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin uygulamaya koyulması sonucu oluşmaktadır. Örgüt yöneticileri kendilerini değiştirmeden örgütte değişim ve gelişim

sağlayamazlar. Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgüt çevresinin de değişmesi ya da değişimi kabul ederek desteklemesi gerekmektedir (Özer, 2008).

Örgütsel Liderlik

Örgütsel liderlik, örgütlerde kilit pozisyonundaki yöneticilerin, örgüt çalışanlarına, vizyonlarıyla rehberlik ederek örgütteki liderliğin ve liderlik kültürünün geliştirilmesine yönelik olarak yaptıkları uygulamalardır. Örgütsel liderlerin örgütte yaşanan sürekli değişimle ilgilenmek ve örgüte liderlik etmek üzere iki önemli görevi bulunmaktadır (Pearce and Robinson, 2015). Örgütlerdeki yönetim süreçlerinde liderlik, çalışanları örgüt amaçlarına uygun olarak yönlendirmektir (Mirze ve Ülgen, 2013).

Örgütlerde yenilikleri başlatma, uygulamaya koyma ve sürdürülebilme aşamalarında lider en önemli unsurlardandır. Örgüte değişim ve yenilik getirecek liderlerin, geleneksel liderlik yaklaşımları dışındaki yeni yaklaşımları, kişisel özellikleri ile birleştirerek güçlü bir liderlik sergilemesi gerekmektedir (Serinkan, Çalışkan ve Bakan, 2008). Başka bir ifade ile yeni nesil liderlerden liderlik yaklaşımlarıyla kişisel özelliklerini etkili bir şekilde harmanlamaları beklenmektedir.

Örgütler açık sistemlerdir ve sürekli olarak değişen bir çevrede faaliyet gösterirler. Teknolojik, kültürel, yasal birçok değişiklik söz konusu olduğundan örgütler çevresiyle olan ilişkilerini sürdürmek ve yeni ilişkiler oluşturma amacıyla değişim isteklerine maruz kalırlar. Bu durumda başlangıçta yeterli olan yapının yerini uyumsuz ve yetersiz bir ortam alır. Liderler, bu uyumsuz ve yetersiz ortama bir çözüm bulma amacıyla ortaya çıkmaktadırlar (Can, Aşan ve Aydın, 2006).

Karizmatik Liderlik ve Tanımı

Karizma kavramı ilk kez Max Weber (1947) kullanmıştır. Yunanca bir kelimedir ve ‘‘Lütfedilen yetenek’’ anlamındadır. Karizma, sıradan kişilerden çok olağan üstü kişiler için ifade edilen bir kavramdır. Yani karizma, Allah vergisi, mükemmel bir güç ve cazibedir (Budak ve Budak, 2010).

House (1977), ‘‘Karizmatik Önderlik Kuramı’’nda liderliğin sadece ast-üst ilişkileriyle değil, karakter özellikleri, durum ve davranışları ile de değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. House’a göre karizmatik liderler, izleyenleri kişilik özellikleri ile derinlemesine büyüleyen bireylerdir. Bu liderler, özgüven sahibi, etkileyici, kendi inançları doğrultusunda inandırma ve ikna etme gücüne sahiptirler (Can vd, 2006).

Karizmatik Liderlik Basamakları

Araştırmalarda karizmatik liderlerin organizasyonların vizyon ve amaçlarına ulaşabilmek için birtakım faaliyetlerde buldukları belirtilmektedir. Bu faaliyetler Tablo 2’de ele alınmıştır.

Tablo: 2. Karizmatik liderlik basamakları

GİBSON, IVANCEVICH ve DONNELLY'e göre Karizmatik Liderlik Aşamaları	CONGER ve KANUNGO 'ya göre Karizmatik Liderlik Aşamaları
1. Basamak: Mevcut durumdaki kullanılmamış fırsatları ve zafiyetleri belirler. Astlarının ihtiyaçlarına duyarlıdır.	1. Mevcut durumun değerlendirilmesi
2. Basamak: Stratejik vizyon oluşturur.	2. Amaçları belirtme
3. Basamak: Vizyonu iletir (status – quo)'nun geçersizliğini ve vizyonun en çekici alternatif olduğunu anlatır. İzleyicilerini yönetmek için motive eder.	3. Bu amaçları başarmak için metotlar geliştirme.
4. Basamak: Teknik uzmanlığı bizzat risk alması fedakârlığı ve kendine özgü davranışları ile güven telkin eder. Rol modelleme, güçlendirme ve özgün taktiklerle vizyonun başarılması için araçlar kullanır.	

Kaynak: Tabak, A. (2005).

Karizmatik liderler, izleyicilerini peşinden koşturan, büyüleyen bir yapıdadır. Kararları bireysel alırlar ve sözleri emir olarak kabul edilir. Güçlü vizyona sahiptirler ve bu doğrultuda tutarlı hareket ederler (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2014). Diğer liderlerden farklı olarak karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliği, çevrelerine kendilerini çok iyi ifade ederek etkileyici olmalarıdır. Buldukları ortamda alışılmamış tutum ve davranışlar sergileyerek ilgi odağı olmayı sağlarlar (Baltaş, 2016).

Karizmatik liderler, ulusların varlığında önemli katkıları olan ve değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Ünlü devlet insanları, ordu komutanları, sanatçılar ve sporcular arasında birçok karizmatik lider vardır (Koçel, 2015). GE CEO'su Jack Welch, Apple Computer kurucusu Steve Jobs, iş dünyasındaki karizmatik liderlerdendir. J. F. Kennedy, Martin Luther King Jr, R. Regan, B. Clinton, karizmatik lider olarak gösterilen ünlü devlet adamları arasında yer almaktadır. Barack Obama ve Ronald Regan da birbirlerinden farklı özelliklerine rağmen karizmatik liderlik özellikleriyle sık sık karşılaştırılan liderlerdir (Robbins ve Judge, 2015).

Karizmatik Liderlik ve Davranışları

Genel olarak karizmatik liderler, kişilikleriyle çevrelerinde bulunanları kararlı adımlar atmaya sevk eden, coşkulu, özgüven sahibi liderlerdir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013). Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri, etkileyici güçleri, özgüvenleri ve ideallerine olan inançlarıdır. Karizmatik liderlerin izleyicilerini etkiledikleri tavır ve davranışları şunlardır (Yukl, 2018):

1. Cazip bir vizyon ortaya koymak,
2. Vizyonu dile getirirken güçlü ve etkileyici iletişim tarzları kullanmak,
3. Kişisel riskler alarak vizyona ulaşmada özveride bulunmak,
4. Yüksek beklentiler ortaya koymak,
5. Takipçilere iyimserlik ve güven ifade etmek,
6. Çizdiği vizyonla tutarlı davranışlar sergileyerek izleyicilere örnek olmak,

7. İzleyicilerin lider hakkındaki izlenimini yönetmek,
8. Grupla ya da örgütle özdeşleşmeyi arttırmak,
9. İzleyicileri yetkilendirmek.

Karizmatik liderler, semboller, sloganlar, metaforlar ve betimlemeler içeren bir dille izleyicilerinin değer ve deneyimlerine göre onlara hitap ederler. Genel olarak karizmatik liderlerin iletişim biçimlerinin cazip ve iyimser bir vizyon oluşturmayı destekleyen bir biçimde olduğu ortaya konmuştur. Örneğin; ABD Başkanlarının yaptıkları konuşmalarda sık sık metafor kullanmalarının karizmatik bulunduğu Yukl (2018) tarafından yapılan bir araştırmada belirlenmiştir. Ayrıca Edizler (2010)'e göre, tarihsel olarak liderlerin konuşmaları, duruş ve davranışları incelendiğinde, Gandhi, naif konuşma tarzı ve sakin tavırlarıyla, Martin Luther King, aktif, bireylere coşku veren üslubuyla "karizmatik" olarak nitelendirilmektedir.

Örgütsel Değişim ve Karizmatik Liderlik

Değişim ihtiyacını dile getirmek, değişime liderlik etmek yöneticilerin en zor ve önemli sorumluluklarından. Bazen belirsiz bazen de düşmanca bir çevrenin bulunduğu örgütlerde sürdürülebilirlik ve adaptasyon sağlamada izleyicilere yol göstermek, onları cesaretlendirerek desteklemek liderin görevleri arasında yer alır. Başka bir ifade ile liderlerden, hitap ettikleri kesime ışık tutmaları, onları değişimin gerekliliğine ikna ederek değişim sürecine taşınmaları beklenmektedir.

Örgütlerde, küreselleşmenin etkisiyle müdahaleci politika uygulamalarının terk edildiği kapsamlı bir sosyal değişim yaşanmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda ortaya çıkan bu değişim ile birlikte örgütler, ürün ve hizmetlerde yaşanan teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Örgütlerde bu değişim evresi genel olarak üst yönetim ve oluşturduğu takım rehberliğinde gerçekleştirilmektedir.

Örgütsel değişimin yönetim süreçlerinde misyon, vizyon, aksiyon unsurlarına ve bunları uygulayacak bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Özer, 2008). Ayan (2016)'a göre örgütlerde lider belirleme sürecinde bir faktör olarak karizma boyutu incelenebilir. Bu noktada öncelikli olarak örgüt vizyonunun, amacının belirlenmesinde karizmatik liderliğin rolü önem taşımaktadır. Karizmatik liderler vizyona en çok önem gösteren liderler arasındadır. Başarı bir dereceye kadar, liderin vizyonuna bağlıdır. Bu vizyon örgütü başarıya da götürebilir, felakete de sürükleyebilir. Hitler gibi dünya tarihinde tartışmalara yol açmış karizmatik liderlerin, izleyicileri üzerindeki olumsuz etkileri bu gerçeği gözler önüne sermektedir (Robbins ve Judge, 2015). Karizmatik liderliğin örgüt için önem arz eden güven ve ilham vermek gibi psikolojik yönleri de bulunmaktadır (Friedrich, 1961). Karizmatik liderler, duygulara hitap ederek ve yaşanan krizlerde çözüm yaratarak izleyicilerin kendilerine güven duymasını sağlayacak bir vizyon sunarlar (Yukl, 2018). Sonuçlar açısından vizyon geliştirmede gerçeklerle düşlerin denge sağlaması önemlidir (Kan, 2017).

Lider tek başına başarı sağlayamaz (George ve Sims, 2011). Liderlerin çalışanların yenilikçiliğe olan yaklaşımlarını belirleyebilmeleri için kurumu çok iyi tanımaları ve kurumda yapılması gereken yeniliklerin farkına varıp belirlemeleri gerekmektedir. Bu açıdan liderlik herkesin yerine getirebileceği bir vazife değildir. Toplumlar değişime ilişkin farklı görüş ve beklentiler içerisinde olabilirler. Örneğin Türk kültüründe değişim, "eski köye yeni adet getirmek" ifadesiyle açıklanan bir durumdur. Bu açıdan 'yeni âdeti' örgüt yöneticisinin desteklediğini bilmek onun önündeki birtakım engellerin ortadan kalkmasına yardımcı olabilir (Baltaş, 2016).

Karizmatik liderlik genel anlamıyla örgütlerin kültürlerinde, stratejilerinde köklü bir değişimi ifade eder. Ancak örgütlerde bir kriz ortamı bulunmuyorsa ve çoğu örgüt üyesi değişime ihtiyaç

duymuyorsa örgütlerde değişimi sağlamak zordur. Ayrıca birden fazla karizmatik lider örgütte mevcut ise ve vizyonları arasında bir uyum yoksa anlaşmazlıklar yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Tarihte yaşanan örnekler, karizmatik liderlerin radikal vizyonlarını örgüte uygulamada zorlandıklarını göstermektedir (Yukl, 2018). Yapılan bazı çalışmalarda karizmatik yönetim kurulu üyelerinin örgüt performansına yönelik etkilerinin olmadığı ortaya konmuştur (Robbins vd, 2013). Bunun yanında karizmatik liderlerin örgütlerde gerekli fakat yeterli bir unsur olmadığına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde yeniden yapılanma için gerekli olan organizasyonel liderliğin gerisinde kalan karizmatik liderliğin daha ileriye gitme ihtiyacı bulunmaktadır (Güney, 2011).

Karizmatik Liderlik ve Bilinmeyenleri

Karizma denilince akıllarda oluşan ifade çekiciliktir. Bu bireylerin görünüşleri, konuşmaları, ses tonları gibi özellikleri çekici yanlarını oluşturmaktadır (Koçel, 2015). Ancak bazı durumlarda görünüş yanıltıcı olabilmektedir. Birtakım sosyopatlarla da bu özellikler olabilmektedir. Davranış ve akıl sağlığı incelemeleri ile bilinen Glasgow Caledonian University sosyopatların özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Baltaş, 2016):

- Kendi çıkarlarını düşünmek, egoistlik,
- Kendine düşüncelerini, daha fazla önemsemek,
- Bireyleri amaçlar uğruna kullanmak,
- Patolojik yalancılık ve yalanlarına kendisi de inanmak
- Yaptığı hataların, kusurların sorumluluğunu üstlenmemek,
- Gerçeğe aykırı amaç ve hedefler.

Psikolog Liza Marshall, cezalı ve hükümlüler hakkında hazırladığı raporda yukarıda belirtilen bu özelliklerin politikacılar ve karizmatik iş liderlerinin yapılarında da var olduğunu ortaya koymuştur (Baltaş, 2016). Karizmanın gücünü azaltacak bazı karanlık tarafları vardır. Eğer bu yönleri artarak büyürse, karizmatik liderler başkalarını motive etmede, işleri yönlendirmede etkisiz bir hale gelmektedir (Ciampa, 2016). ‘Mutlak güç kesinlikle yozlaştırır’ atasözünden hareketle karizmatik liderler de gücünü oluşturan karizmaya bağımlı bir hale gelip kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek asıl amacını unutabilir (Evje, 2012). Bazı karizmatik liderler, kibirli davranışlarda bulunarak kendilerini yasaların üstünde görebilir, etik ihlallerde bulunabilir, yaptıkları başarısızlıktan ve hatalardan da ders almayabilirler (Riggio, 2012).

Örgütler, karizmatik liderleri kendi bünyelerine çekebilmek için bazı yollara başvurabilmektedir. Örneğin önemli büyük kuruluşlar, karizmatik liderlere sınırsız otonom, jetler, evler, lüks araçlar, imtiyazlar ve kaynaklar sağlamaktadır. Yapılan bir çalışmada yönetimde görev alan karizmatik CEO’ların çalışma performansları ortalamasının altında olsa bile, yüksek ücret karşılığı görev aldıkları görülmüştür. Ancak bazı durumlarda karizmatik liderler şirket çıkarlarını düşünmeden fevri hareket edebilmektedir. Birçok karizmatik lider, kendilerine yeni şirketler kurarak, kendi çıkarlarını ve kazançlarını elde etmektedir. Karizmatik liderler etkindir ancak bu karizmatik liderliğin doğru cevap olduğu anlamına gelmemektedir. Karizmatik liderlik başarı inancıyla, uzmanlıkla projelendirildiğinde etkili bir sonuç elde edilir ve kurumların en zor zamanlarında bile gelişmesinde yardımcı olur. Ancak, liderin karanlık yüzünden kaçınarak örgüt kültürüne, öz farkındalığa ve tevazu sahibi olmaya dikkat etmesi gerekmektedir (Ciampa, 2016).

Tablo: 3. Karizmatik liderlik sınırlandırmaları ve etkileri

Karizmatik Liderlik Sınırlamaları	Etkileri
Gerçek Dışı Beklentiler Görüntü yaratmada ve motive etmede gerçekdışı beklentiler	Lider beklentisi karşılanmazsa ters etki olur
Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık Güçlü, iyi görünümlü lider farklı psikolojik etki ve izleyici bağımlılığı yaratır.	Bu durumda herkes inisiyatifi bırakıp lider yön göstermesini bekler. Bireyler pasif ve tepki gösterir duruma gelir.
Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği Liderin beğenisi veya antipatisi grup içinde önemlidir.	Güçlü lider varlığında, kişiler, liderle fikir birliğinde olmama ve liderle çatışmada tereddüte düşebilir ve itaati yok eder.
Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği Lider bu beklenti içinde olma zafiyeti gösterebilir. Fonksiyonel olmayan şekilde hareket edebilir.	Büyü yok olduğunda lider krize girebilir ve izleyiciler yönetim sıkıntısı yaşayabilir.
Potansiyel İhanet Hisleri İşler liderin planlarıyla yürümediğinde ortaya çıkar.	Bireylerde liderin ihaneti korkusu ortaya çıkar. Hayal kırıklığı ya da kızgınlık yaşayabilirler.
Yönetim Kademelerinde İnisiatifsizlik Yönetim kademelerinin seçim hakkı olmayan alt kademe halini alması	Karizmatik lider güçsüz ve pasif hale gelebilir ve izleyicilerini olumsuz etkiler.
Lider Bireyin Erişim Sınırlamaları Liderlik sürecinin bir bireyin etrafında toplanırken, yönetimin farklı olaylarla ilgilenmesi.	Liderin Stratejik değişimlerde bulunmasını sınırlandırır.

Kaynak: Örgütsel Davranış (Güney, 2011).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte tüm dünyada sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu anlamda her alanda yeniliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu gelişmelerden en çok etkilenen, varlıklarını sürdürebilmek amacıyla faaliyet gösteren örgütler olmaktadır. En önemli liderlik türlerinden karizmatik liderler özellikle dünya siyasetinde büyük başarılar göstermiş ve tarihe yön veren kişiler olarak isimlerini yazdırmışlardır. Ancak, rekabet ortamının sürekli arttığı özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde yönetimin etkisinin önemi daha da artmıştır.

Karizmatik liderlerin olumlu yönde lider olarak kabul edilmesi ve pozitif yönleriyle ele alınması, bazı toplumlarda bu liderlerin insanları felaketlerle yüz yüze bırakması açısından yanlış bir değerlendirme olacaktır (Kılınç, 1996). Popüler kültürlerde, televizyonlarda ve filmlerde çeşitli yüzeysellik ve kurgularla karizma, gizemli, baştan çıkarıcı özellikleriyle vurgulanmaktadır. Ancak, gerçek liderliğin temelleri göz ardı edilmektedir (Pagonis, 2003). Karizmatik liderler örgütlerde kendi çıkarlarına odaklanarak örgütü istikrarsızlaştırarak zarara neden olabilir (Fogarty, 2015). Karizmatik liderler karanlık taraflarıyla da güçlerini kötüye kullanıp üyelerin refah ve huzurlarını tehdit edebilmektedir (Fragouli, 2018). Güçlü bir karizmaya sahip olan Hitler, insanlarda korku oluşturarak onları kendine bağlamaya çalışmış ve emirlerine itaatsizlik edenlere çok büyük cezalar vermiştir.

II. Dünya Savaşında yarattığı yıkımla hatırlanan Hitler, karizmatik gücünü olumsuz sonuçlar elde etmek için kullanan bir liderdir (Yıldız, 2013).

Karizmatik liderlerin özellikle kar amacı güden örgütlerde aşırı özgüven ve risk alma gibi karakteristik özelliklerinden dolayı olumsuz sonuçlara sebep olabilecekleri düşünülmektedir. Örgütlerin karar alma süreçlerinde yöneticilerin ya da liderlerin örgütün ve çalışanların faydası ve istekleri doğrultusunda kararlar alması önem taşımaktadır. Karizmatik liderlerin örgütlerde finansal açıdan da maliyetli liderler olarak algılanması bu tür liderliğin desteklenmesini önlemektedir. Sonuç olarak, örgütlere birçok açıdan katkı sağlayan karizmatik liderlerin, örgütlerdeki değişimin zorlukları ve sonuçlarının yaratacağı olumsuz etkiler ve örgüt yapısı göz önünde bulundurularak istihdam edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akpınar, S. ve Bay, M. (2016). Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt. 8, s.16.
- Ayan, A. (2016). *Liderlik üzerine güncel yazılar* içinde. Ünsar, A. S. (Ed.). İstanbul: Paradigma Yayınları. s. 157.
- Baltaş, A. (2016). *Türk kültüründe yönetmek* (9.Baskı). İstanbul: Remzi kitabevi.
- Barutçu, İ. (2014). *Karizmatik liderlik*. Erişim: <https://ismetbarutcugil.com/2015/03/06/karizmatik-liderlik/>, 12 Ocak 2019.
- Budak, G. ve Budak, g. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış yayınları.
- Can, H. , Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basım yayın.
- Charan, R. (2009). *Zor zamanlarda liderlik*. İstanbul: Optimist yayınları.
- Ciampa, D. (2016). When charismatic leadership goes too far. HBR. Erişim: <https://hbr.org/2016/11/when-charismatic-leadership-goes-too-far>, 20 Aralık 2018.
- Evje, B. (2012). *3 dangers of charismatic leadership*. Erişim: <https://www.inc.com/brian-evje/three-dangers-of-charismatic-leadership.html>, 15 Kasım 2018.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zeka boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. Cilt 6, Sayı, 2.
- Fogarty, S. (2015). *Dark side of charismatic leadership*. Erişim: <http://webjournals.ac.edu.au/journals/aps/issue-13/02-dark-side-charismatic-leadership>, 5 Şubat 2019.
- Fragouli, E. (2018). The dark-side of Charisma and charismatic leadership. *The Business and Management Review*, Volue 9, number, 4.
- Friedrich, C.J. (1961). *The Journal of Politics*. (Çev. Ed. Kıratlı, M). Vol. 23. Number,1. February, 1961.
- George, B. ve Sims, P. (2011). *Özgün liderliğimiz keşfetmek*. HBR. *10 must reads liderlik*. Harvard Business Review'den en etkili Liderlik Fikirleri. S, 215. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel yayın.
- Kan, M. (2017). *Vizyon ve misyon*. İstanbul: Maviçatı Yayın.
- Karabal, C. (2016). *Değişim yönetimi*. İstanbul: Artikel yayıncılık.
- Kılınç, T. (1996). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi*. Yıl. 3. s. 15.

- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta basım yayın. 16. Baskı.
- Mirze, S. K. ve Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta yayınları, 7. Baskı.
- Özer, M. A. (2008). *Yönetim ve yöneticiler*. İstanbul: Nobel yayın
- Pagonis, W. G. (2003). *Çığır açıcı liderlik: Ateş hattında liderlik*. Çev. Kardam, A. İstanbul: BZD yayın. Harvard Business Review.
- Pearce, J. , Robinson, R. (2015). *Stratejik yönetim*. Çev. Ed. (Barca, M). İstanbul: Nobel Yayın.
- Riggio E. R. (2012). *What is charisma and charismatic leadership*. Erişim: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201210/what-is-charisma-and-charismatic-leadership>, 2 Şubat 2019.
- Robbins, P. S. , Decenzo, A. N. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları*. Çev. Ed. (Öğüt, A). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. (Erdem, İ). Nobel Yayıncılık, 14. Basımdan çeviri.
- Sabuncuoğlu ve Tüz (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: ALFA Aktüel basım.
- Serinkan, C. , Çalışkan, E. N. ve Bakan, İ. (2008). *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın
- Şimşek, Ş. , Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Kitabevi. Konya.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil yayım
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri dijital çağın liderlik sırları*. İstanbul: Doğan Egmont yayıncılık ve yapımcılık.
- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik çalışmaları*. İstanbul: Beta basım yayım
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. Çev. Ed. (Çetin, Ş. , Baltacı, R). Nobel yayıncılık. 8. Basımdan çeviri.