

KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ BETİMSSEL ANALİZİ

Nejla ŞAHİN*

Öz

Bu çalışmanın amacı karizmatik liderlik yaklaşımlarını betimsel olarak analiz etmektir. Alanyazın incelemesine dayalı olarak yapılan bu çalışmada karizma, yönetici, liderlik, karizmatik liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının özellikleri incelenmiştir. Türkçede “etkileycilik” olarak açıklanan karizma kavramı Yunancada “ilham yeteneği” ve “ilahi hediye” gibi anlamlarda kullanılmıştır. Karizma kavramını ilk olarak Weber işletme ve yönetim alanında kullanmıştır. Karizma, özveri, olgunluk, güven, rahatlık, canlılık ve enerji oluşturma gibi boyutlar içeren bir olgudur. Yönetici ile liderlik, karizma ile liderlik özdeş kavramlar olarak görülmüş olmasına rağmen birbirinden farklı kavramlardır. Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. Lideri karizmatik yapan bazı özellikler vardır. Bunlar arasında yetenek, özgüven, etkileme, ikna ve baskın olma gücü, risk alma, kendini dava için feda etme, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma, izleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme gibi özellikler sayılabilir. Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos ortamlarında doğarlar. Karizma olgusu genel olarak politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde, karizmatik liderlik yaklaşımları ise karizmayı örgüt kuramı ve işletme yöneticiliği bağlamında incelenmiştir. Karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların son yıllarda yaygınlaştığı söylenebilir. Bu çalışmaların bir kısmında liderlik sosyolojik olarak, bir kısmında ise psikolojik açıdan incelenmiştir. Ayrıca insan örgüt ilişkisi açısından da çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmada farklı liderlik yaklaşımları analiz edilerek benzerlik ve farklılıkları açısından ele alınmıştır. Ayrıca liderlik yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karizma, Yönetici, Lider, Karizmatik lider, Liderlik yaklaşımları.

Descriptive Analysis Of Charismatic Leadership Approaches

Abstract

The purpose of this study is to analyze charismatic leadership approaches descriptively. In this study based on literature review, the characteristics of charisma, manager, leadership, charismatic leadership and charismatic leadership approaches were examined. The concept of charisma, described as "impressiveness" in Turkish, was used in Greek with meanings such as "inspirational ability" and "divine gift". Weber first used the concept of charisma in the field of business and management. Charisma is a phenomenon that includes dimensions such as dedication, maturity, confidence, comfort, liveliness and energy creation. Although manager and leadership, charisma and leadership are seen as identical concepts, they are different concepts. Charismatic leaders are big players on the leadership stage. They project their self-confidence to their audience and persuade them. There are some characteristics that make a leader charismatic. These include talent, self-confidence, the power to influence, persuade and dominate, taking risks, sacrificing oneself for the cause, enduring high costs to achieve the vision, paying attention to the needs of the audience, and being able to produce radical solutions in crisis situations. Charismatic leaders are often born in environments of crisis and chaos. The phenomenon of charisma has generally been examined within the framework of political, social and religious leadership, and charismatic leadership approaches have been examined in the context of organizational theory and business management. It can be said that studies on charismatic leadership have become widespread in recent years. In some of these studies, leadership was examined sociologically, and in others, it was examined psychologically. Studies are also carried out in terms of human-organization relations. In this study, different leadership approaches are analyzed and discussed in terms of their similarities and differences. Additionally, the positive and negative aspects of leadership approaches were evaluated.

Key Words: Organization, Value, Organizational Value, Climate, Organizational Climate

* Ankara Pursaklar Yahya Kemal ve M. Sönmez Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmeni. e-posta: nejla3803@hotmail.com

GİRİŞ

Yönetim, belirli bir amacı gerçekleştirmek için insan ve insan dışı kaynaklarının etkili olarak kullanılması sanatıdır. Yönetim sürecini planlayan, uygulayan ve değerlendiren kişiler genellikle yönetici ve lider kavramlarıyla ifade edilmektedir. Yönetici, örgütü önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak için her türlü etkinliği düzenleyen, kaynak sağlayan, bu kaynakları kullanan, organize ve kontrol işlemlerini gerçekleştiren kişi olarak tanımlanır. Yönetici kavramı genellikle lider kavramıyla özdeş kullanılsa da bu iki kavram birbirinden farklı olarak açıklanmıştır. Lider, bir grup insanı ortak bir amaç için bir araya getirme ve bu amaç için güdüleme yetenek ve bilgisine sahip olan kişidir. Başka bir deyişle lider grup üyelerini bir amaç uğruna yönlendiren ve onları etkileyen kişidir. Örgütlerin başarıya ulaşmasının en önemli yolu, tüm kaynakların etkili olarak kullanılmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için etkin bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda lider örgütsel amaçlar için çalışan ve birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını önemseyen kişidir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi, çalışanların görevlerini tam anlamıyla yapmasına bağlıdır. Bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesinde yöneticilerin karizmatik liderlik becerileri ve davranışları ile donanık olması büyük önem taşımaktadır. Modern liderlik yaklaşımları içinde önemli bir yeri olan karizmatik liderlik günümüz örgüt ve toplumlarında daha çok ihtiyaç duyulan bir kavram haline gelmiştir. Karizmatik liderlerin doğal davranışları ve algılardan kaynaklanan nedenlerden dolayı bu tür liderliğe daha çok ilgi duyulmakta ve insanlar arasında daha çok kabul görmektedir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar karizmatik liderliğin genellikle kaos ve kriz durumlarında ortaya çıktığını göstermektedir. Karizmatik liderlerin özellikleri liderlik yaklaşımlarına göre farklılık göstermekle birlikte tüm yaklaşımların birleştiği ortak özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler arasında cesur olma, yenilikçi olma, vizyon ve strateji geliştirme, değişme istekli olma, yetenekli olma, bilgiyi doğru kullanma, özgüven, ikna etme, yaratıcılık, ekip çalışması yapma, güdüleme, risk alma vb. davranışlar yer almaktadır.

Bu çalışmanın amacı karizma, yönetici ve lider kavramlarını açıklamak, benzer ve farklı yönlerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda karizmatik liderlik yaklaşımları analiz edilerek bu yaklaşımlarının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlenmiştir. Bu çalışmanın başta eğitim yöneticileri olmak üzere örgüt, işletme ya da toplum yöneticilerine ışık tutması beklenmektedir. Bu çalışma alan yazın taramasına dayalı nitel bir çalışmadır. Alanyazın incelemesinde öncelikle bilimsel araştırma makaleleri ve lisansüstü tezlerden yararlanılmıştır.

Karizma Kavramı

Türkçede “etkileyicilik” olarak açıklanan karizma kavramı Yunancada “ilham yeteneği” ve “ilahi hediye” gibi anlamlarda kullanılmıştır (Koçyiğit vd. 2022). Bu bağlamda karizma (charismata), hediye, yönetme, öğretme, akıl, nezaret, sıra dışı başarı, kahinlik ve şifa olarak tanımlanmıştır (Güngör ve Turan, 2021). Karizma kavramı zamanla kilisenin skolastik yönüne vurgu yapmak için de kullanılmıştır. Kilise mensuplarının rolleri insanlar tarafından oluşturulan kural ya da prosedürlerden çok Tanrının bir hediyesi olarak görülmüştür (Yıldızbaş, 2015). Karizma kavramı “yetenek” anlamına gelen Yunanca bir sözcükten türetilmiştir. Ancak karizma kavramının liderliğe uyarlanması bürokrasi modelinin kurucusu Alman iktisatçı ve sosyolog (1864-1920) Max Weber öncülüğünde gerçekleşmiştir (Akan ve Ünşar, 2019). Böylece karizmatik liderliğin kuramsal temellerinin Weber tarafından atıldığı söylenebilir. Karizma kavramını karizmatik yetki şeklinde kullanan Weber, yetkiyi bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etmesi olarak tanımlamıştır (Barensel, 1993). Weber’in otorite sınıflandırması içerisinde karizmatik otoriteye yer vermiş olması, karizmatik liderliğin kuramsal olarak gelişmesine önemli katkı sağlamıştır. Weber’e göre karizmatik otorite meşruiyet kaynağını, liderin sahip olduğuna inanılan “doğüstü ya da insanüstü” niteliklerden alır (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Karizma, özveri, olgunluk, güven, rahatlık, canlılık ve enerji oluşturma gibi boyutlar içeren bir olgudur (Aladağ, 2019). Karizma, liderin özellik ve davranışlarının astları tarafından nasıl algılandıkları sonucu oluşur (Doğan,2014). Günlük konuşmalarda sıkça yer verilen karizma kavramı genellikle liderlik kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Karizmatik kavramı ise kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yönetici anlamında kullanılmaktadır (Yakut, 2006). Karizma, Weber'den bu yana liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuş ve karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak Allah vergisi, farklılık, üstün güç, keyfiyet gibi niteliklere sahip olduğu söylenmiştir (Baltaş, 2004). 1980'li yıllara kadar karizma kavramı, politik, sosyal ve dini liderlik açısından incelenmiştir (Yukl, 1994). 1980'li yıllardan sonra ise karizma kavramı örgütsel liderlik bağlamında incelenmiştir. Karizma kavramının örgütsel liderlik bağlamında incelenmesinde işletme yönetiminde öne çıkan sistem yaklaşımının önemli bir etkisi olmuştur.

Yönetici, Lider ve Karizma İlişkisi

Bazı bilim insanlarınca lider ile yönetici, karizma ile liderlik kavramını özdeş kavramlar olarak görülmüş olmasına rağmen yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır (Yıldızbaşı, 2015). Bir yönetici lider olabileceği gibi, lider olmayan yöneticiler de vardır. Lider olan kişi yönetici olabileceği gibi, her lider de yönetici olmayabilir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez (Doğan, 2014). Yönetici başkası aracılığı ile iş gören ya da başkaları aracılığı ile hedefe ulaşan kişidir (Tosun, 1982). Lider ise grup üyelerini bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve onların davranışlarını etkileyen kişidir (Koçel, 1993). Görüldüğü gibi her iki kavramın tanımı arasında benzerlik ve farklılık bulunmaktadır. Her iki kavramda da bir grubun belli bir hedefe yöneltilmesi vardır. Ancak bu iki kavram; hedef ve güç kaynakları konusunda birbirinden ayrılmaktadır. Güç, bir kimsenin başkalarının davranışını istediği yönde etkileyebilmesidir (Işık, 2016). Yönetici, etkileme yeteneğini büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan otoriteden alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan almaktadır (Günçavdı, 2017). Yönetici, üst yönetimce verilen hedeflere ulaşmak için, lider izleyicilerinin hedeflerine ulaşmak için çalışır (Gül, 2003).

Yönetim kavramı bugünle ilgilenen sabit bir kavramdır. Yönetici var olan vizyonun hayata geçirilmesi için çalışır, yapılması gereken işleri amaçlara uygun bir şekilde yerine getirir ve değerlendirme yapar. Liderlik kavramı ise geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun kalıcılığını ve sürekliliğini sağlama, işlerin yapılma biçimlerini ve örgüt kültürünü belirleme, vizyon oluşturma ve oluşturulan vizyonu benimsetilmesi sürecinden sorumludurlar (Balaban, 2018). Yönetici işleri planlar, uygular ve değerlendirir. Lider ise vizyon, hedef ve yöntem belirler, üyeleri etkiler davranışları ve görüşleri yönlendirir. Liderin bir grubu etkileyebilmesi için öncelikle o grubun gözünde farklı davranış gösterme kredisini elde etmesi gerekir. Karizma olarak ifade edilebilecek bu etkileme gücü liderin grubun beklentilerine uygun davranarak güven kazanmasına bağlıdır. Ayrıca bir liderin eylemleri ve yapacağı değişimlerin grubun hedef ve beklentilerine uygun olması gerekir (Demircioğlu 2015; Günçavdı, 2017). Bir liderin davranışı ve izlediği yöntem hem örgütün başarıya ulaşmasını sağlar hem de grup üyelerinin değerlerini ve inançlarını etkiler (Çankaya, 2019). Dolayısıyla yöneticilik ve liderlik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünceleri ve eylemleri içerir (Erçetin, 2000). Bu düşünce ve eylemler yönetici ile liderlik arasındaki farkı belirler. Starratt, lider ile yönetici arasındaki farkı on temel nitelik açısından belirlemiştir. Lider ile yönetici arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Çelik, 1999).

Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir	Yapıyı korumakla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Bütçe sahibidir
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdüm

Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişi, lider ise emir, direktif, kararname gibi örgütsel yol göstericilere uymanın ötesinde bir güce sahip olan kişidir (Erdoğan, 2000). Yönetici astlarının duygu, düşünce ve değerlerini etkilemede alışılmış uygulamaların ötesine geçmişse liderlik özelliği göstermiş olur. Lider ise makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür. Belirgin niteliklere bağlı olmadan yeni durumlara göre oluşan liderliği var olan durum yaratır ve atama yoluyla ortaya çıkmaz. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilmesi astların onu lider olarak görmesine bağlıdır. Liderler yeniliklere açık, içinde bulunduğu toplumun üyelerini en üst seviyede etkileyerek onlara harekete geçme yetisi kazandıran ve bireyleri kendi çevresine çekme kabiliyetine sahiptir (Kızıltoprak, 2022). Liderleri güçlü ve karizmatik kılan sadece onun fiziksel özellikleri ve gücü, topluma telkin ettiği güven ve inançtır. Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasında liderlik özelliklerinin yanı sıra toplumun içinde bulunduğu sosyal ve siyasi koşulların da etkisi büyüktür (Demir ve Yirci, 2021). Karizmatik otorite meşruluğunu yasalardan ve geleneklerden değil, liderin örnek kişilik ya da karakterinden alır (Kirel, 2001).

Uzun yıllar karizma kavramının sadece politik, askeri, dini ya da sosyal hareketleri yürüten üst düzey yöneticiler için uygun görünmüştür (Altınbaş, 2020). Ancak bazı yaklaşımlarca karizmatik liderliğin bir örgütün her kademesinde bulunabileceği farklı yaklaşımlar da öne sürülmüştür (Yıldızbaş, 2015). Karizmatik liderler, izleyicilerine öz güvenlerini yansıtır ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyede olan (Oktay ve Gül, 2003) liderleri karizmatik yapan özellikler arasında yetenek, özgüven, etkileme, ikna ve baskın olma gücü, risk alma, kendini dava için feda etme, vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma, izleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme gibi özellikler yer alır (Cafoğlu, 1997) Karizmatik lider, alternatif çözümler sunmada (Demircioğlu, 2015) mükemmel bir referans gücü ve etkisi vardır. Karizmatik liderler izleyenlerine yol gösterir, belirsiz durumlara açıklık kazandırır, eksiklikleri giderir, stratejik bir vizyon ortaya koyar ve değişime yön verir; üyelerin ihtiyaç, norm ve kaynaklarını kendi hedef ve ilgilerinden, lidere bağlı grubun hedef ve ilgilerine yönlendirirler (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018; Yüzer, 2019). Yüksek performansları ile güven sağlayan karizmatik liderler, statükoya karşı risk alır ve kolektif bir çalışma sergilerler. Demircioğlu'na (2015) göre genellikle örnek davranışları ve kişisel fedakârlıkları ile farklılaşan karizmatik liderler en zor durumlarda dahi bir mucize olacağına inanırlar. Kriz dönemlerinde radikal kararlar alarak başarı elde edebileceklerini düşünen karizmatik liderleri izleyenler de bu düşünceye sahiptirler (Erdal, 2007). Bu sebeple karizmatik liderler sayesinde normal zamanlarda alınamayan kararlar kriz dönemlerinde kolayca alınabilmekte ve bu kararlar önemli başarıya sebep olmaktadır (Baldu, 2006). Karizmatik liderler, sıradan takdir, sevgi, bağlılığın ötesinde çok büyük bir çekim gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgi ve saygıyı içermektedir (Gül ve Aykanat, 2012). Karizma, liderlik için önemli bir faktör olmakla birlikte yeterli değildir; her karizma sahibi kişinin de lider olmadığı bir

gerçekdir. İnsanlar tarafından özellikle müzisyenler, sanatçılar, bilim insanları gibi ünlü kişiler karizmatik olarak değerlendirilmektedir. Karizmayı temsil eden bu kişiler kendilerine duyulan saygıyı kendilerini seven ve bağlanan kitlelerden alırlar (Kılınç, 2003).

Karizma ve liderlik ile liderlik ve yöneticilik kavramları koşullara göre benzerlik ve farklılıklar gösterebilir. Çekiciliği ifade eden karizma sayesinde karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahip olurlar (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). İktidar güdülerini yüksek olduğu için lider olma güdülerini de yüksek olan karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilerler. İzleyenlere örnek olma, onlarda güven yaratma, izleyenlerinin motivasyonlarını yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olduğu en önemli özelliklerdir (Şimşek, 2006). Diğer liderlerden farklı olarak karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliği, çevrelerine kendilerini çok iyi ifade ederek etkileyici olmalarıdır (Avcı, 2019). Halk içine pek çıkmayan karizmatik lideri izleyenler, lidere karşı itaatkar ve liderlerinin koltuğu için her türlü fedakarlığa hazır olup ayrıca liderlerinin olağan üstü özelliklerinin olduğuna dair bilgileri etrafa yaymayı temel görev sayarlar. Karizmatik lideri eleştirenler eleştiriye açık olmayan lider tarafından cezalandırılırlar. Genel olarak, liderin dediği doğrudur ve o ne yaparsa bir bildiği vardır düşüncesi hakimdir. Demokratik görünümü toplantılarda daha çok kendi görüşlerini empoze etmeye çalışan karizmatik liderlik ile diktatörlük arasında çok az fark olduğu söylenebilir. (Günçavdı, 2017).

KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Karizma kavramı 1980'li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde ele alınırken karizmatik liderlik yaklaşımları örgüt kuramı ve işletme yöneticiliği bağlamında ele alınmıştır. Son yıllarda yaygınlaşan karizmatik liderlik çalışmalarının bir kısmı sosyolojik bir kısmı ise psikolojik açıdan ele alınmıştır. Yapılan çalışmalar arasında ayrıca insan-örgüt ilişkisini ele alan çalışmalar da yer almaktadır (Özkan, 2022). Karizmatik liderliğin doğasını açıklamaya çalışan farklı yaklaşımlar söz konusu olup bu yaklaşımlardan her biri karizmatik liderliğin farklı yönleri üzerine odaklanmıştır (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Örgütsel Liderlikte Karizma Yaklaşımı

Örgütsel liderlikte karizmaya yönelik ilk açıklamayı yapan Etzioni (1961), karizmayı bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Etzioni, normatif güç deyimini ile sembolik ödül ve cezaların tahsis edilmesine ve harekete geçirilmesine (manipüle edilmesine) dayanan gücü ifade etmektedir (Akt. Başoğlu 2006) Berlew (1974) örgütlerde insanları heyecanlandıran faktörlere yeterince ilgi gösterilmediğini ifade ederek, karizma yaratmak isteyen bir kişinin heyecan yaratan faktörleri dikkate almasının önemine işaret etmiştir. Berlew, karizmatik liderlikte heyecan uyandıran davranışları 'vizyon geliştirme', 'değer yönelimli fırsat ve eylem yaratma' ve 'örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama' olarak sıralamıştır (Akt. Kılınç, 2003). Bu davranışlardan 'vizyon geliştirme' yeni liderlik yaklaşımlarının temeli 'değer yönelimli fırsat ve eylem yaratma' daha önceki karizma açıklamalarından önemli bir farkı olmadığı, 'güçlülük duygusu yaratma' ise son yıllarda gittikçe yaygınlaşan yetkilendirme olgusunun izlerini taşımaktadır.

Örgütsel liderlikte karizmaya yönelik önemli çalışmalardan birisi de Oberg (1960) tarafından yapılmıştır. Oberg ilk yaptığı çalışmalarda karizmanın beşeri ve kar amaçlı örgütlerde nasıl uygulanabileceği hususu ile ilgilenmiştir (Akt. Başoğlu 2006). Karizmatik liderliğin kriz durumlarında ve kurumsal değerlerin yükseldiği zamanlarda önem kazandığını belirten Oberg, karizma kavramını 'liderin kişisel nitelikleri', 'izleyicilerle ilgili hususlar', 'örtük hedef ve araçları içeren kararlar', 'bilinçli olarak karizma yaratma çalışmaları' ve 'bir örgüt ideolojisi oluşturma' olmak üzere 5 temel faktörle açıklamıştır (Akt. Kılınç, 2003). Bir liderin kişisel özellikleri 'geçmişte önemli başarılar gösterme', 'kendini izleyenlerle özdeşleştirme', 'izleyenlere karşı duyarlı olma' ve 'varlığını duyurma hissettirme' gibi özelliklerden oluşurken; izleyen nitelikleri 'korku ve sıkıntı

içinde bulunma', 'yaş ve hizmet süresi', 'kurumla psikolojik bağlılık' gibi özelliklerden oluşmaktadır. Örtük hedef ve araçları içeren kararlar genellikle örgütün üst düzeylerinde verildiği için karizmatik liderliğin de üst kademelerde ortaya çıkması olası bir durumdur. Bilinçli olarak karizma yaratma çabaları, prestij göstergesi olan sembollerin kullanımı, ayinsel törenlerin düzenlenmesi, yönetsel senaryolara başvurma gibi özellikleri içerir (Başoğlu 2006).

Weber'in Otorite Yaklaşımı

Alman sosyolog Max Weber, karizma hakkında kapsamlı bir kuram geliştiren ilk modern düşünür olarak bilinmektedir. Karizma kavramı, alanyazında ilk olarak Weber tarafından kullanılmıştır (Seçil, 2001). Weber'e göre karizmatik lider kriz ortamlarında aniden ortaya çıkar ve krizi yöneterek çözüme kavuşturur. Bunu yaparken sıra dışı teknikler uygulayarak insanların saygısını kazanır ve insanlar onun etrafında birleşir (Yakışır, 2020). Karizma kavramını, yetki kavramıyla birlikte "karizmatik yetki" biçiminde kullanan Weber, yetkiyi bir grubun, belirli bir kaynaktan verilen emirlere itaat etme ihtimali olarak açıklamıştır. Weber yetkiyi geleneksel yetki, ussal-yasal yetki ve karizmatik yetki olmak üzere üç açıdan ele almıştır (Barense, 1993). Bu üç tür yetkiden herhangi biri modern örgütlerde bulunabilir. Karizmatik yetkiyi geleneksel ve yasal-rasyonel yetkiden ayıran Weber, karizmatik liderliğin liderin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını ve bu liderlik türünün formal örgütlerden çok informal örgütlerde etkili olduğunu ifade etmiştir (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan yetkiyi geleneksel yetki olarak ele alan Weber, geleneklere uygun olduğu sürece astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine riayet edeceklerini vurgular (Kırel, 2001). Otoriteyi başlangıçta geleneksel otorite şeklinde değerlendiren Weber'e göre geleneksel otorite sistemde, yazılı olmayan gelenek ve görenek temelli kanunlar söz konusudur. Yetki ve otorite sahibi birey ya da bireyler bu kabul görmüş kuralların çerçevelediği kanunları topluma dikte ederler. Günümüzde hala yaşanan örneklerinin bulunduğu bu sistemde; ölen kralın tahtına en büyük oğlunun oturması yoluyla güç transferi gerçekleşmektedir (Çankaya, 2019). Geleneksel otorite, geleneğe ve uygulamalarına saygı duyulduğunda ortaya çıkar. Bu otoritenin, daha çok sosyal düzenin yavaş değiştirdiği inanç ve geleneklere saygı duyulan bir toplumda yaşandığı görülmektedir. Bu açıdan çoğunlukla günlük hayatın basit, tek düze ve olağan gereksinimlerini karşılayan bir otorite türü olduğu söylenebilir (Samandova, 2019).

Ussal- yasal yetki, yasalara ve rasyonel kurallara dayanan, işlevsel bir yetki türüdür. Yasalarca verilen görevlere bağlı kalma esasına dayanır (Çankaya, 2019). Weber'e göre ussal-yasal yetki geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmayıp seçimle kazanılmakta ve ussal esaslara dayanmaktadır. Çelik'e (2015) göre bu yetki türü doğuştan gelmemekle birlikte geleneksel yöntemlerde yeri bulunmamaktadır. Yetki, kural ve normlara dayanır ve herkes gibi yetkiyi elinde bulduranlar da kurallara uymak zorundadır (Kızıltıoprak, 2018). Geleneklere uyduğu ya da liderin istediği için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle emirlere uyulur. Bürokrasi modelinin ussal-yasal yetkiye dayandığını ifade eden Weber'e göre karizmatik yetki ussal-yasal yetkinin elde edilmesini kolaylaştırır (Kılınç, 2003). Bürokratik veya ussal-yasal otoritede insanlar resmi kural ve prosedürlere uyarlar.

Karizmatik yetki kişisel bir yetki olmakla beraber, elde edilme biçimi yönünden farklıdır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar (Samandova, 1919). Bu güçlerin kalıcılığı, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sıkça sergilenmesine bağlıdır. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan bağlar söz konusudur (Kılınç, 2003). Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği kriz ve kaos ortamları ile geleneksel değer ve düşüncelerin kaybolduğu durumlarda ortaya çıkar. Araştırmacılar karizmanın niteliksel ve gözlenebilir olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını öne sürmüşlerdir. Karizmatik yetki istikrarın bozulduğu kaos

ortamlarında ortaya çıkması nedeniyle karizmatik liderler en çok kriz durumlarında başarılı olurlar (Demircioğlu, 2015). Karizmatik yetki, izleyicilerin lidere atfettiği insanüstü özelliklerdir. Bu yetkinin kalıcılığı liderin bu özellikleri sürekli göstermesine bağlıdır. Teknolojik gelişmelerin yarattığı karmaşıklık kişilerin karizmatik liderlere yönelmesini etkilemektedir (Aytaç, 2003). Karizmatik liderlikte otorite liderin karizmasından kaynaklanır. Bu geleneksel ve yasal otorite türünün tersidir (Joosse, 2014). Weber'e göre karizmatik liderlik bir bilgi ve beceriyle ilgili olmadığı gibi kural ve gelenek tanımayan bir liderliktir. Karizma bütün kurumsal rutinlerin, geleneksel ve rasyonel olan sabit işleyişin karşıtıdır (Doğan, 2014). Karizmatik otorite, bir kimsenin özel niteliklerine saygı duyulduğunda ve bu niteliklere kullanım hakkı tanındığında ortaya çıkar. Kahramanlık göstermiş bir kişi diğer kişileri yönetmeyi ve yönlendirmeyi sağlayan bir karizmatik güç kazanabilir (Morgan, 1998).

House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House tarafından 1977 yılında geliştirilen karizmatik liderlik yaklaşımı, karizmanın formal örgütlerde nasıl işleyeceğine yönelik önemli bir çalışmadır (Yıldızbaş, 2015). Bu çalışma, karizmatik liderlerin özellikleri hakkında davranışsal yönelimler ve durumsal faktörlerle ilgili hipotezden oluşur (Miner, 1988; Yukl, 1993; Kılınç, 2003). House'a göre karizmatik liderlerin izleyicileri üzerinde derin ve istisna etkileri vardır (Akan ve Ünsar, 2019). Farklı bir ifadeyle karizmatik liderler, çalışanları tarafından oldukça etkili ve olağandışı liderler olarak algılanırlar (Alarçin, 2020). Çünkü karizmatik liderler, izleyicilerini etkileyen ve onları güdüleyen özelliklere sahiptir (Koçyiğit vd.2022). Karizmatik liderler, astlarına güven vererek onları kendilerine daha bağımlı kılmayı başarırlar. Bu güven sayesinde astlar, kendilerine verilen talimatları çoğu zaman sorgulamadan emir kabul ederler. Güven olgusu beraberinde tartışmasız hâkimiyeti getirir (Doğan, 2014). Yani izleyiciler karizmatik liderin duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılar, lideri koşulsuz kabul eder ve lidere gönülden bağlı kalırlar (Celep, 2014). Bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besleyen izleyiciler grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanır ve yüksek performans hedefleri bulunur (Gül ve Aykanat, 2012).

House, karizmatik liderlerin özgüven, etkileme ve baskın olma, ikna etme gibi özelliklerinin güçlü olduğunu belirtir (Yıldırım, 2012). Bu kişilik özellikleri karizmatik liderliğin ön şartıdır. Çünkü karizmatik liderler değişimin savunuculuğunu yapar, diğer bir ifadeyle statükoya meydan okur (Yıldızbaş, 2015). Özgüveni ve inancı güçlü olan liderler izleyicilerde güven duygusu yaratır (Kırca, 2015). Güç için duyulan ihtiyaç ise liderin etkilemeye yönelik çabalarını artırır. House, bu özelliklere sahip olmayan bir liderin insanları etkileme konusunda pek başarılı olamayacağını vurgular. House'a göre karizmatik liderlerin etkileme yönelimleri ideolojik hedefler belirleme, izleyicilerle iletişimde bulunma, izleyicilere model olma ve onları güdüleme olarak sayılabilir (Çankaya, 2019). House'un kuramına göre karizmatik bir liderde üç önemli özellik bulunur. Bunlar güven, egemenlik ve bireysel öz inançlarına bağlılıktır (Cebrail, 2020).

Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, House'un görüşlerini temel alarak bu yaklaşımı geliştirmiş ve bazı ilaveler yaparak işletme liderlerini kapsayacak şekilde genişletmiştir (Cinel, 2008). Bass, örgütsel alanda karizmayı dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olarak tanımlamıştır (Çelik, 2015). Karizmatik liderler tartışma ve inandırma gücü ile teknik uzmanlığa sahip; iyimser, dinamik, başarılı ve kendisine güvenen liderlerdir. Astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaparlar (Doğan, 2014). Örgütteki işgörenler ve izleyiciler karizmatik liderle kendileri arasında bir yakınlık hisseder ve liderle benzeşmeye çalışırlar. Karizmatik liderler örgütteki her bireye ilham kaynağı olur, onları güdüler, coşkulandırır, böylece izleyicilerinin hedefe ulaşmalarında üstün gayret göstermelerini sağlarlar (Abdullah, 2013). Karizmatik liderler çevresindeki insanlara heyecan vererek onların tutum ve davranışlarında değişiklikler oluştururlar (Cebrail, 2020). Karizmatik liderler izleyicileri heyecanlandırmak için

katalizör görevi yaparlar ve kimi zaman kendilerini olduğundan daha fazla gösterirler (Buldu, 2016). Bu nedenle Bass'a göre karizmatik liderler, izleyicileri üzerinde önemli bir güce ve etkiye sahiptir (Kılınç, 2003).

Bass'ın yaklaşımında liderin dürüst ve güvenilir olduğuna inanılır. Liderler izleyicilere ilham vererek hedefe ulaşmak için çaba sarfederler (Aslan, 2009). Karizmatik liderliğin bazı önemli özellikleri vardır. Bu özellikler açıklık, destekleyicilik ve takım kurma becerisidir. Bass, karizmatik liderliği diğer liderlik türlerine göre en gerçekçi bir yaklaşım olarak değerlendirir (Alarçin, 2020). Bass'a göre örgüt ortamında karizmatik lider potansiyel olarak vardır ve başarı için karizmatik lider gereklidir. Çünkü karizma örgütsel bir ortamda doğru lideri sıradan yöneticiden ayıran önemli bir niteliktir (Arslan, 2009). Grup norm ve değerlerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır (Aykanat, 2010).

Conger ve Kanungo'nun Atıf Yaklaşımı

Conger ve Kanungo'ya göre lideri izleyenler, liderin olağandışı özelliklerinden etkilenirler (Akt. Arslan, 2009). Karizma kavramı bu etki sonucunda örgütte çalışan kişilerin lidere yaptığı bir atıftır (Gül ve Çöl, 2003; Oktay ve Gül, 2003). Conger 1989 yılında bu yaklaşımı test ederek güncellemiştir (Akt. Kılınç, 2003). Karizma atfedilmesini sağlayan davranışlar liderlere göre değişiklik gösterir (Yıldızbaş, 2015). Bu değişiklik karizmaya atıf yaklaşımının durumsallık boyutuna işaret eder. Karizma kavramı genellikle kişisel risk üstlenme, kendini kurban etme, yüksek maliyetlere katlanma ve güven uyandırma gibi özelliklere sahip liderlere atfedilir (Akan ve Ünsar, 2019). Bu özelliklerden güven uyandırma karizmanın en önemli özelliğidir. Kendi çıkarlarından çok izleyicileri savunan liderler, izleyicilerinin gözünde daha fazla güven uyandırır. Öneri ve yaklaşımları güven veren liderler daha karizmatik olarak algılanırlar. Güven uyandırmanın ilk koşulu liderin özgüvene sahip olmasıdır. İzleyicileri ile güvenli bir iletişimi olmayan liderlerin başarısı düşüktür. Karizmatik liderler kişisel risk üstlenerek izleyicilerini daha çok bağlanmasını ve güven duymasını sağlarlar (Kırca, 2015). Karizmatik lidere çevreden karizmatik payelendirilmesi için öncelikle statükodan farklı görüşlere sahip olmaları beklenir. Liderin statükoyu desteklemesi halinde çevresindeki insanlar onu karizmatik olarak görmezler (Samadova, 1919). Conger ve Kanungo'nun karizma atfını sağlayan liderlik davranışları vizyon belirleme, farklı yöntemleri kullanma, kişisel güç kullanma, ikna etme, kişisel özdeşleşme ve içselleştirme olarak ifade edilebilir (Oktay ve Gül, 2003). Liderin tutum ve inançları, örgütün misyonunun gerçekleşmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olabilir. Karizmatik liderin ritim, denge, kafiye, vurgulama gibi etkili konuşma özelliklerine sahip olmaları beklenir.

Conger ve Kanungo'ya göre kriz ya da kaos ortamı karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilir (Işık, 2016). Ancak karizmatik liderliğin ortaya çıkması için bir kriz durumunun yaşanması gerekli değildir. Buna göre lider krizin bulunmadığı koşullarda da yapay kriz ortamları yaratabilir. Başka bir ifadeyle karizmatik liderliğin ortaya çıkması için kriz durumu olması şart değildir. Lider var olan koşullardan kriz ya da kaos yaratarak yeni bir vizyon ile ortaya çıkabilir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014). Ayrıca bir kişinin oynadığı roller, izleyicilerin gözünde kişiyi yalnızca bir görev lideri ya da sosyal lider yapmakla kalmaz, aynı zamanda onu karizmatik bir lider yapar (Yalçın, 2020). Conger ve Kanungo karizma kavramını sadece olağandışı kişilerin göstereceği ruhani bir özellik olarak görmemiş, aynı zamanda öğrenilebilir bir kavram olarak görmüştür (Cebrazil, 2020). Conger ve Kanungo yaklaşımının en önemli özelliği karizmanın öğrenilebilir olmasıdır. Karizmanın, liderlerin davranışları sonucunda elde edileceğini açıklayan bu yaklaşım karizmayı bireyin doğasından daha çok öğrenilebilen bir durum olarak açıklamaktadır (Yıldızbaş, 2015). Conger ve Kanungo karizmaya atıf yaklaşımını liderliğin üç aşamalı bir süreç olduğu varsayımına dayalı olarak geliştirmiştir. Sürecin ilk aşamasında lider, mevcut kaynakları, sınırlıkları ve ihtiyaçları değerlendirerek bir durum analizi yapar. İkinci aşamada lider mevcut

fırsatları stratejik bir vizyona dönüştürür. Böylece örgütsel hedefleri belirleyip açıklar. Üçüncü aşamada ise risk alan ve doğru bir yol takip eden lider izleyenlerin güvenini kazanır ve onları motive eder. Böylece hedefe ulaşmış olur (Özdemir ve Pektaş, 2020).

Shamir'in Benlik Yaklaşımı

Shamir'in Benlik Yaklaşımı, House'un karizmatik liderlik yaklaşımından etkilenmiş psikolojik temele dayalı bir yaklaşımdır. Motivasyon ve ikili ilişkiler konusunda House'un yaklaşımından ayrılan bu yaklaşım, karizmatik liderlik yaklaşımlarının izleyicileri etkileme konusundaki yetersizliğini gidermek amacıyla geliştirilmiştir (Çelik, 2015; Işık, 2016). Benlik yaklaşımına göre insan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar bireyin duygularını değerlerini ve benlik kavramını da yansıtır. İnsanlar öz saygılarını ve özdeğerlerini korumak ve geliştirmek için daha çok motive olurlar. Bir kişinin benlik kavramı sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir (Abdullah, 2013). Benlik kuramı, karizmatik bir liderin insanların güdüsel süreçlerini nasıl etkileyeceği konusuna ağırlık vermiştir (Kılınç, 2003). Karizmatik liderler özel değerlere ağırlık veren bir vizyon seçerler. İdeolojik bir vizyon, örgüt ve izleyiciler için iyi bir gelecek ve süreklilik duygusu yaratır. Diğer yandan karizmatik liderler, izleyicilerine yüksek başarı hedefleri göstererek onların özsaygısını, özdeğerini ve öz faydasını artırırılar. Benlik yaklaşımında dışsal ödüllerden çok içsel ödüllere ağırlık verilmektedir. İçsel ödüller izleyicilerin kendilerini ifade etmelerini, kendi değerlerinin farkına varmalarını ve kendi içlerinde tutarlı olmalarını kapsar (Doğan, 2014).

Karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili sıkça hikâye anlatır, sembol ve slogan kullanırlar. Ayrıca geçmiş başarılarına, örgüt üyelerinin eylemlerine, kurucuların ya da eski liderlerin davranışlarına atıfta bulunurlar (Yalçın, 2020). Shamir ve arkadaşları sosyal etkileme süreci olarak kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmışlardır (Gül, 2003). Kişisel özdeşleşme liderin bazı üyeleriyle kurduğu etkileme sürecidir. Shamir ve arkadaşlarına göre kişisel özdeşleşmeye öz saygıları ve sosyal kimlikleri zayıf olanlar ile bir otoriteye bağımlı olan kişiler daha çok ihtiyaç duyarlar (Alarçin, 2020). Bu kişiler liderin vizyon ve hedeflerinden çok liderin kendisine bağlılık gösterirler. Bu tür izleyiciler liderin ayrılması veya ölmesi durumunda özdeşleşebileceği yeni liderler ararlar (Aykanat, 2010). Sosyal özdeşleşme, bir grup ya da topluluğu topluca etkileme sürecidir. Bir grup ya da örgütle özdeşleşen kişiler grubun ya da örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar. Karizmatik liderler çeşitli yöntemler kullanarak sosyal özdeşleşmeyi artırırılar. Sosyal özdeşleşme, bayrak, amblem, üniforma, semboller, sloganlar, örgüt marşı ya da şarkısı, bayrak selamlama, dua okuma gibi geleneksel tören ya da etkenlerle sağlanabilir (Samadova, 1919). Shamir ve arkadaşları içselleştirmenin karizmatik liderin önemli bir görevi olduğuna vurgu yaparlar. Karizmatik liderler amaçların ve çabaların gerçek değerini, onları izleyicilerin benlik anlayışları ile ilişkilendirerek artırırılar, ayrıca toplu öz faydayı da artırarak grup üyelerinin iş birliği yapmalarını sağlarlar (Kırca, 2015). Benlik yaklaşımına göre karizmatik liderlerin astlarının ihtiyaç, değer ve öz kimliklerine uygun davranmaları önem taşır. Bu yaklaşıma göre liderler, izleyicilerin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini kişisel çıkarlardan kolektif çıkarlara dönüştürürler. Ancak karizmatik liderler tüm izleyiciler üzerinde aynı etkiyi gösteremezler. İzleyicilerin değerleri, kimlikleri, uyumları ve örgütsel koşullar bu etkileri değiştirebilir (Yıldızbaş, 2015).

Psikoanalitik Yaklaşım

Karizmatik lider-izleyici ilişkisine dikkat çeken Freud, karizma kavramını kullanmamıştır. Birçok araştırmacı tarafından karizmanın psikolojik boyutlarının açıklanmasında Freud'un görüşlerinden yararlanılmıştır (Kılınç, 2003). Bu yaklaşımda, karizmatik liderlerin izleyicilerle bireysel özdeşleşmesini yansıtmaya, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçlerle açıklanmıştır (Kırca, 2015). Dolayısıyla psikoanalitik yaklaşımda karizma, liderden çok izleyicilere ağırlık veren bir yaklaşım olarak görülmektedir (Zel, 2001). Bu yaklaşımda izleyicilerin özelliklerine

önem veren bir yaklaşım esastır. Kişinin kendisini bir lider ile özdeşleştirilmesi, eleştirel düşüncesini azaltması ya da teslim olması kişinin kaygı, suçluluk, güvensizlik, aşağılık duygusu, çelişkili duygular gibi içsel çatışmalardan oluşur. Dolayısıyla karizmatik bağlanma izleyicilerin kişiliğindeki gerilimlerden kaynaklanır. Psikoanalitik yaklaşım ile benlik yaklaşımı bireysel özdeşleşme yönünden benzer nitelik göstermektedir (Doğan, 2014). Karizmatik liderlik özellikle yetersizlik, korku ve suçluluk duygularını yoğun biçimde yaşayan insanların bulunduğu ortamlar ile liderin duygu ve düşüncelerini cazip gören insanların olduğu ortamlarda ortaya çıkar (Işık, 2016).

Arzulanan duygu ve güdülerin bir başkasına atfedilmesi süreci 'yansıtma' olarak ifade edilir. Burada kişi suçluluk hissettiği şeyler için birini suçlama yoluna gider. Yansıtma sürecinde karizmatik liderler izleyicilerindeki suçluluk duygularını ve düşmanca hislerini farklı bir gruba ya da figüre yönlendirirler. Korku, suçluluk ya da yabancılaşma duygusu yaşayan izleyiciler kendi kimliklerini olağanüstü kişi olarak gördükleri liderin kimliği ile bütünleştirerek üstün olma duygusunu yaşarlar (Aykanat, 2010). Bir kişinin bir başka kişiye kendi geçmişinde önemli olan bir figüre davranır gibi tepkide bulunmasını ifade eden 'yer değiştirme' sürecinde ise karizmatik lider bireyin önceden ilişkili olduğu birinin yerine geçer ve izleyicinin bilinçaltına depolanmış duygularının kendisine yönelmesini sağlar. Yer değiştirme sürecinde liderler kendi sorunlarını bir bütün olarak topluma yayan kişiler olarak algılanmasını sağlarlar. Böylece karizmatik bir liderin sorunları herkesin sorunu haline alır. Karizmatik liderin vizyonundan yansıyan bu sorunlar, toplumca paylaşılması halinde pekişerek ilgi odağı haline dönüşür. Karizmatik liderler, kendi sorunlarını yansıtan mesaj ile izleyicilerin sorunlarını yansıtan mesajlar arasında bir benzerlik olması durumunda ortaya çıkar (Abdullah, 2013).

Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı

Meindl (1990) sosyal sirayet (bulaşma) kavramını korku, heyecan, coşku gibi duyguların ve davranışların örgüt üyeleri arasında eş zamanlı olarak yayılması biçiminde ifade etmiştir (Demir ve Yirci, 2021). Sosyal sirayet yaklaşımında karizmatik lider tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Daha çok heyecan ve davranışların insanlara sirayet etmesi sonucu oluşan bir durumdur. Meindl'in geliştirdiği sosyal sirayet yaklaşımı "izleyici yönelimli" bir yaklaşımdır (Kılınc, 2003). Karizmatik liderin tepkisi izleyiciler üzerinde bireysel bir etki oluşturmaz; yani liderin izleyiciler üzerindeki etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşimi önem taşır (Kırca, 2015). Işık'a (2016) göre birçok insanın benlik kavramında yer alan sosyal kimlikleri dolayısıyla insanlar bu kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Bu beklentiler çoğunlukla insanların yaşamını tehlikeye sokacak ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunda karşılanmış olur. İnsanların yalnız olduklarında bastırdıkları duyguları ve kaygıları grup içerisinde yeniden ortaya çıkarabilir. İnsanların tek başlarına yapamayacağı bir şeyi grup halinde yaptıkları görülmektedir (Doğan, 2022).

Heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında kendiliğinden ortaya çıkması ve yayılmasını ifade eden sosyal sirayet yaklaşımında, karizmatik liderin kim olduğu önemli değildir (Buldu, 2016). Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın olması ve bir kişinin bu davanın sembolik liderliğini üstlenmesidir (Aykanat, 2010). Sosyal sirayet süreci bir dizi olayı içermektedir. İzleyiciler, liderin geleneksel olmayan davranışlarını taklit ederler ve davaya sadakati sembolize eden davranışlarda bulunurlar. Örneğin, özel elbiseler giyerler, selamlama ya da el işaretleri yaparlar, özel yeminler, sloganlar ve hatta küfürler kullanırlar (Akçakaya, 2010). Sosyal sirayet yaklaşımına göre bir lidere karizma atfedilmesi, izleyicilerin davranışlarındaki değişimin aklileştirilmesi ve açıklanması yönündeki zihinsel sürecin bir sonucudur. Karizmatik liderliği tek başına açıklamakta yetersiz kalması dolayısıyla sosyal sirayet yaklaşımının diğer karizmatik liderlik kavramlarını tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Bayer'in Karizma Yaklaşımı

Bayer karizmayı sosyolojik açıdan incelemiş ve Weber'in ortaya attığı karizma olgusunu sosyal açıdan araştırmıştır. Bayer yeni bir yaklaşım geliştirmekten çok karizma olgusunu tekrar tanımlamıştır. Bayer'e göre karizma bir çok değişkenin etkilediği çok faktörlü ve birbirinden ayrılmaz sosyal bir yapıdır. Karizma değerler hiyerarşisinden bağımsız olarak kendini gösterir (Aladağ, 2019). Bayer'e göre kriz ve kaos durumlarında bir çok değişken göz ardı edilir ancak karizmayı oluşturan etkenler ortaya çıkar. Trice ve Bayer'e göre karizmatik liderler olağanüstü bazı özellikleri bulunan kişilerdir (Cebraail, 2020). Kriz ve bunalım zamanlarında toplumsal yapıda belirsizlik ve umutsuzluk hüküm sürer. Toplumsal yapıdaki kriz ve bunalıma çözüm bulabilmek için karizmatik liderler klasik yöntemlerin dışında hiç denenmemiş çözümler ve stratejiler ortaya koyarlar. Bayer'e göre karizmatik liderin diğer liderlerden üstün özelliklere sahip olması, içinde yaşadığı toplumu ikna etmesi ve onları kendi etrafında toplaması ve başarıyla liderliğini pekiştirmesi gerekir (Çankaya, 2019).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Karizmatik Liderlik Kuramlarının Karşılaştırılması

House'nin geliştirdiği karizmatik liderlik yaklaşımına göre lideri diğer insanlardan ayıran özelliklere ağırlık verilmektedir (Alarçin, 2020). Conger ve Kanungo'nun atıf yaklaşımına göre bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranış ve etkileme yöntemlerine ağırlık verilmektedir (Akan ve Ünsar, 2019). House ile Conger ve Kanungo'nun yaklaşımlarının sentezi niteliğindeki Shamir'in benlik yaklaşımında ise karizma atfına neden olan faktörler ile birlikte motivasyonel süreçlere ağırlık verilmektedir (Abdullah, 2013). Üç yaklaşımda da liderin izleyicileri üzerindeki etkisi esas alınırken psikoanalitik ve sosyal sirayet yaklaşımında liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini esas alınmaktadır (Kırca, 2015). Psikoanalitik yaklaşım karizmayı, izleyicilerin bireysel özdeşleşmeleri bağlamında açıklarken sosyal sirayet yaklaşımı izleyicilerin bastırılmış duygu ve tepkilerinin etkileşimi sonucunda karizmanın oluştuğunu açıklamaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımlarını birbirinden ayıran iki önemli husus söz konusu olup bunlardan birincisi lidere sorgusuz bağlılık gösterme ve itaat etme, ikincisi ise karizmatik lider davranışının niteliğidir (Kılınç, 2003). Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımların farklı yönlerinin yanında benzer ve ortak yönleri de bulunmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımlarının tümünde, liderlerin etkileme ve yönetsel davranışlarının izleyiciler üzerindeki etkisi kabul edilmiştir. Tüm bu yaklaşımlar, stres, değişim, kriz ya da kaos ortamlarının karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştığı konusunda birleşmektedir.

Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımların özellikleri şu şekilde sentezlenebilir (Kılınç, 2003). Karizmatik liderlerde özgüven, etkileme ve baskın olma, ikna etme, risk üstlenme, kendini ifade etme, güven uyandırma, vizyon oluşturma, güdüleme vb. liderlik özellikleri bulunmaktadır (Cafoglu, 1997) Ayrıca ideolojik hedefler belirleme ve yayma, iletişimde bulunma, model oluşturma, geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma, kişisel güç kullanma, kişisel ve sosyal özdeşleşme, toplu öz faydayı artırma, kendi sorunlarını izleyicilerin sorunu haline getirme, izleyicilerin korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını bir kişiye ya da figüre yönlendirme, bastırılmış duyguların açığa çıkarma, bir davayı vurgulama ya da sembolize etme gibi yönelim ve etkileme davranışları bulunmaktadır (Doğan, 2014). Değişimi zorunlu kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının varlığı, olmayan bir sorunun yapay olarak yaratılması, örgüte bağlı kılan bir misyon oluşturulması gibi karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşulları oluşturmaktadır.

Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Karizmatik liderlerin en önemli olumlu yönlerinden biri kişisel güçten ziyade sosyal güçle önem vermeleridir. Olumlu karizmatik liderler kendilerinden çok, örgüte ve ideolojiye sadakat gösterilmesini isterler. İzleyicilerini etkilemede kişisel özdeşleşmeden ziyade, sosyal özdeşleşmeye,

içselleştirmeye ve toplu öz fayda yaratmaya ağırlık verirler. İzleyicilerinin duygu ve düşüncelerinden her fırsatta yararlanırlar (Kılınç, 2003). Olumlu karizmatik liderler hedefleri, yöntemleri ve ellerindeki bilgiyi izleyicilerine açıklarlar. İzleyicilerin önünde koşmak yerine onların yanında olurlar. İzleyicilerinin takdir hakkı kullanmalarına fırsat verir, kararlara katılmalarını destekler ve cesaretlendirirler. Ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar (Abdullah, 2013). İzleyiciler olumlu bir karizmatik liderle yeteneklerini geliştirme fırsatı bulurlar. Örgütün dinamik ve rekabetçi çevreyle uyumunu kolaylaştırırlar. Olumlu karizmatik liderler başarı yönelimli bir örgüt kültürü yaratırlar. Örgütün hedefle birlikte sosyal değerleri de içeren bir misyonu olur ve örgütün yapı ve sistemleri bu misyonu destekleyici niteliktedir. Örgütte etkili bir iletişim süreci ve bilgi paylaşımı sağlanır, ekip çalışmasına önem verilir (Cafoğlu, 1997).

Karizmatik liderliğin olumlu yönlerinin yanı sıra birçok olumsuz yönlerinin de olduğu söylenebilir. Karizmatik liderliğin olumsuz yanlarından en önemlisi insanların karizmatik olarak gördükleri lidere koşulsuz bir şekilde boyun eğmeleridir. Bu durum karizmatik liderlerin bazı yanlış davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Buldu, 2016). Kriz ve kaos ortamlarında karizmatik lider sayısının attığı ve bu liderlik türünün genellikle kriz ve kaos ortamlarından beslendiği söylenebilir (Işık, 2016; Kırkayak, 2019). Dolayısıyla karizmatik liderlerin fazla olduğu toplum ya da örgütlerde kronikleşmiş kaos ve krizler yer alabilir. Bu nedenle karizmatik liderliğin övünülecek bir husus olmadığı söylenebilir. Karizmatik liderler ideallerden ya da davadan çok, kendilerine olan bağlılığa önem verirler. Vizyon ve değerlerden çok kişisel özdeşleşme öne çıkar. İdeolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. İzleyicilerini kendilerine bağımlı kılarak onları baskı altına almaya çalışırlar. Önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir. İzleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarırlar ve bilgiyi genelde kendi yanılmazlık ve hata yapmazlık imajlarını sürdürmek amacıyla kullanırlar (Abdullah, 2013). Dolayısıyla demokrasinin kurum ve kurallarıyla işlediği bir ortamda karizmatik liderlere pek fazla ihtiyaç duyulmaz.

Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar. Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsist olup kendilerinin izleyicileri için bir şans olduğuna inanırlar. Birçok insanın acı çekmesine ya da ölmesine neden olan, gücünü kaybetmeyen, örgütüne ya da toplumuna liderlik etmeyi sürdüren pek çok karizmatik lider bulunmaktadır. Tarihte, siyasi imparatorluklar kurmuş, karlı şirketler ve dini tarikatlar oluşturmuş, bunların kontrolünü kendi ellerinde tutmuş pek çok narsist karizmatik lider görülmüştür. Olumsuz karizmatik liderler tüm sakınca ve zayıflıklarına rağmen karizmalarını sürdürebilmeleri için bir gerekçe bulurlar. Kriz dönemlerinde ortaya çıkıp çok ciddi başarılar elde eden karizmatik liderler çok ciddi yıkımlara da sebep olabilmektedirler (İpek, 2012). Karizmatik liderlerden bazılarının toplum ya da örgüt için önemli işlevler gerçekleştirdiği görülürken bazılarının da hem kendi toplumu hem de insanlık için olumsuz sonuçlar yarattığı görülmektedir. Karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz niteliklerini ancak karizmayı elde ettikten sonraki davranış ve yaklaşımları ortaya çıkarmaktadır (Kılınç, 2003). Genel anlamıyla karizmatik liderlik, örgüt kültürü ve stratejilerinde köklü bir değişimi ifade ederken; örgütlerde bir kriz ortamı bulunmaması ve çoğu örgüt üyesinin değişime ihtiyaç duymaması halinde örgütlerde değişimin sağlanması zor olacaktır. Ayrıca örgütlerde birbiriyle uyumsuz birden fazla karizmatik liderin bulunması halinde de örgüt açısından yıkıcı sonuçlar söz konusu olabilir (Avcı, 2019).

Conger, karizmatik liderlerin olumsuz yönlerini ve örgütte oluşturacağı sorunları şu şekilde sıralamıştır (Kılınç, 2003). Olumsuz karizmatik liderler çoğunlukla izleyicilerinin ihtiyaç ve refahlarına gerçek anlamda az ilgi duyan narsist kişilerdir. İkna etme becerilerini, izleyicilerini manipüle ve istismar etmek amacıyla kullanırlar (Cafoğlu, 1997). Karizma atfedilmesini sağlayan davranışlar, bazı insanları küstürüp bazı insanları da soğutabilir. Karizmatik liderler bazı insanlar tarafından hayranlıkla izlenirken bazı insanlar tarafından nefretle izlenmektedir. Karizmatik liderler

bir örgütün vazgeçilmezi olmak için çaba gösterirler. Bu çaba liderin varlığını koruması ve sürdürmesi yönünden yararlı olsa da aşırıya kaçması halinde sorun yaratabilir. Genelde vizyon odaklı olan karizmatik liderler günlük konuları göz ardı edebilirler. Olumsuz karizmatik liderler, işlerin iyi gittiği zamanlarda aşırı delegatif, işlerin iyi gitmediği zamanlarda ise aşırı kontrolcü bir yaklaşım sergilerler. Özgüven ve iyimserliğin aşırıya kaçtığı durumlarda kusur ya da eksiklikleri görememe riski ortaya çıkabilir. Bazı karizmatik liderlerin özgüvenlerinin yüksek olması rakiplerinin tehlikeli eylemlerini görmelerini engelleyebilir. Bu durum küçük önlemlerle çözülebilecek bir sorunun daha riskli hale gelmesine sebep olabilir (Aykanat, 2010). Olumsuz karizmatik liderler özellikle kendilerinin yerine yeni liderlerin yetişmesi hususunda isteksiz olurlar. Bundan dolayı karizmatik bir liderle kurulmuş pek çok örgütte, liderin ayrılması ya da ölmesinden sonra önemli sorunlar yaşanmaktadır.

Son Söz ve Değerlendirme

Liderlik konusu alan yazında farklı şekillerde tanımlanmakta ve her bir tanımda liderliğin farklı yönleri ele alınmaktadır. Bu tanımlarda bazen liderin kişilik özellikleri, bazen makamın niteliği bazen de lider davranışları öne çıkmaktadır. Liderlik, sosyal bilimlerin ortak konusu olmasına rağmen liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir görüş açısı oluşturulamamıştır. Liderlik, makam ve statüden çok kişiliğin ürünü olup belirgin niteliklere bağlı olmaksızın yeni durumlara göre oluşur. Yani lideri var olan durum, genellikle de grup yaratır; atama yoluyla ortaya çıkmaz. Bir kişinin lider olarak nitelendirilmesi için astların onu lider olarak görmesi gerekmektedir.

Liderlikle ilgili kuramların hepsi de kavramla ilgili alan yazına yeni bilgi ve görüşler kazandırmıştır. Tüm kuramlarda da görüldüğü üzere her durumda geçerli olan bir liderlik şekli olmadığı gibi herhangi bir liderlik biçiminin de her durumda etkili olması beklenmemelidir. Liderlik kuramlarında olduğu gibi liderlik türlerinde de zaman ve koşullar gibi bir çok değişkenin liderlik rollerini etkilediği görülmektedir. Her durumda geçerli olabilecek bir liderlik türünden bahsedilmesi mümkün değildir. Ancak liderin doğuştan gelmediği, liderliğin öğrenilebileceği, herkesin değişik koşullarda lider olabileceği, lideri diğer insanlardan ayıran birçok özelliğin bulunduğu ve geleceğin liderlerinin niteliklerini belirlemenin oldukça güç olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği bulunmaktadır. Öte yandan her kuramın üstün yanlarından yararlanmak ve bunları temel alarak yeni araştırmalar yapmak önemli bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. (2013). İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, B.B. & Ünsar, A.S. (2019). Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(5) 83–93.
- Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Aladağ, C. (2019). Lise Müdürlerinin karizmatik Liderlik özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alarçin, S. (2020). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Arabacı, B., Alanoğlu, M. & Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 192-221.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi, Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (2004). Karizmatik Liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. 4, 35-37.
- Balaban, S. (2018). Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2003). Değişimin İçinden Geleceğe doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. <http://www.cvrtr.net.makale/akademik/karizma.htm>. 25.12.2003
- Barensel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 3.Basım. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 257.
- Başoğlu, U. D. (2006). Askeri Liselerde Eğitim-Öğretim Gören Takım Spor Yapan, Bireysel Spor Yapan ve Spor Yapmayan Öğrencilerin Liderlik Özellikleri. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Buldu, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 1. İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Celep, C. (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Çankaya, B. Ö. (2019). Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çeltek, A. (2003). Lider Nitelikleri. <http://sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm>. 20.12.2003
- Cinel, M.O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V.O. (2015). Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14,104-122.
- Çelik, V. (1999) Eğitimsel Liderlik. Ankara: Doğu Matbaası.
- Demir, C., Yılmaz, K.M. & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, C. & Yirci, R. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19 (3), 234-256.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69.
- Doğan, M. (2014). Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Güngör, B. & Turan, E. (2021). Karizmatik lider algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Kastamonu ilindeki siyasi partilerde bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 861–880.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Gül, H. & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4, 163-185.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik. Alanyazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi. İşhar*, 2(Ek sayı), 21-34.
- Işık, B. (2016). İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. (Doktora Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İpek, E. (2012). Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınç, T. (1997). “Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul, Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Kılınç, T. (2003). Karizmatik Liderlik. <http://www.verim.com/makale.index>. 14.12.2003.
- Kırca, C. (2015). Karizmatik Liderlik ve örgüt Kültürü. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kırkayak, F. (2019). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma). (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızıltoprak, A.A.T. (2022). Max Weber’in Karizmatik Liderlik Teorisi Bağlamında Bir İslam Halifesi: Abdülmelik B. Mervân. *İslam Medeniyeti Dergisi*. 8(50), 171-200.
- Kızıltoprak, A.A.T. (2018). Türk Siyasetinde Recep Tayyip Erdoğan’ın Karizmatik Liderliği. *Sosyal Bilimler Dergisi (SOBİDER)*. 5(30), 613-638.
- Koçel, T. (1993) İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım A.S.
- Koçyiğit, İ., Buhur, İ., İsen, İ., Buğday, M. & Gürbüz, M. H. (2022). “Karizmatik Liderlik, Sahip Olunması Gereken Beceriler ve Bunların Okula Yansımaları”. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(53),776-788.
- Morgan, Gareth. (1998). Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor. Çev: Gündüz Bulut. İstanbul MESS Yayın No: 280.
- Oktay, E. & Gül, H. (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*. 10, 403-428.
- Özdemir, M. & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2-18.
- Özden, Y. (1998) Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkan, D. E. (2022). Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri ile İlişkisi: Trabzon İli Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Artvin Çoruh Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Samadova, V. (1919). Karizmatik Liderlik Çerçevesinde Süleyman Demirel. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi. İkinci Baskı, Ankara: Savaş Yayınevi.
- Yakışır, C. (2020). Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara İl Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi).
- Yakut, Ö. (2006). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece ilçesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yalçın, F. (2020). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yavan, A.A., Sökmen, A. & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatminini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldızbaş, S. (2015). Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş tatmininin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. (2003). Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik. http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm Erişim Tarihi: 20. 12.2003
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall Inc. Englewood Clitia.
- Yüzer, B. (2019). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okulöncesi Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED SUMMARY

Introduction and Method: The purpose of this study is to analyze charismatic leadership approaches descriptively. In this study based on literature review, the characteristics of charisma, manager, leadership, charismatic leadership and charismatic leadership approaches were examined. The concept of charisma, described as "impressiveness" in Turkish, was used in Greek with meanings such as "inspirational ability" and "divine gift". Weber first used the concept of charisma in the field of business and management. Charisma is a phenomenon that includes dimensions such as dedication, maturity, confidence, comfort, liveliness and energy creation. Although manager and leadership, charisma and leadership are seen as identical concepts, they are different concepts. Charismatic leaders are big players on the leadership stage. They project their self-confidence to their audience and persuade them. There are some characteristics that make a leader charismatic. These include talent, self-confidence, the power to influence, persuade and dominate, taking risks, sacrificing oneself for the cause, enduring high costs to achieve the vision, paying attention to the needs of the workers, and being able to produce radical solutions in crisis situations. Charismatic leaders are often born in environments of crisis and chaos. The phenomenon of charisma has generally been examined within the framework of political, social and religious leadership. Charismatic leadership approaches have been examined in the context of charisma and organizational theory and business management. It can be said that studies on charismatic leadership have become widespread in recent years. In some of these studies, leadership was examined sociologically, and in others, it was examined psychologically. Studies are also carried out in terms of human-organization relations. In this study, different leadership approaches are analyzed and discussed in

terms of their similarities and differences. Additionally, leadership approaches were evaluated in terms of their positive and negative aspects.

Findings and Comment: Etzioni made the first explanation regarding charisma in organizational leadership. Etzion defines charisma as the influence of one person on the normative power over another person. Weber is the first modern thinker to develop a comprehensive theory on charisma. According to Weber, the charismatic leader appears suddenly in crisis situations and manages and resolves the crisis. Weber, who used the concept of charisma in the form of "charismatic authority", discussed authority from three perspectives: traditional authority, rational-legal authority and charismatic authority. Weber distinguished charismatic authority from traditional and legal-rational authority and stated that charismatic authority derives from the personal characteristics of the leader and is more effective in informal organizations than in formal organizations. According to the charismatic leadership approach developed by House, leaders create a deep and extraordinary impact on their followers with the power of their personalities. House states that charismatic leaders have strong characteristics such as self-confidence, influence and dominance, and persuasion. Bass, one of the pioneers of the concept of transformational leadership, defined charisma in the organizational field as a sub-dimension of transformational leadership. Charismatic leaders have the power to argue and persuade, as well as technical expertise. Charismatic leaders are optimistic, dynamic, successful and self-confident. According to Conger and Kanungo, followers are influenced by the extraordinary characteristics of the leader. The concept of charisma is a reference made by people working in the organization to the leader as a result of this influence. According to Conger and Kanungo, a crisis or chaos environment may facilitate the emergence of charismatic leadership. Shamir's Self Approach is a psychologically based approach influenced by House's charismatic leadership approach. Self theory has focused on how the charismatic leader will affect people's motivational processes. The psychoanalytic approach is an approach that pays attention to the characteristics of the audience. They explained the psychoanalytic approach by psychodynamic processes such as reflection, flashback and displacement of charismatic leaders' individual identification with their followers. Therefore, the psychoanalytic approach has been seen as an approach that focuses on followers rather than leaders. Meindl expressed the concept of social contagion as the simultaneous spread of emotions and behaviors such as fear, excitement, and enthusiasm among organizational members. Social contagion is the spontaneous emergence and spread of emotions or behavioral responses among a group of people. Bayer examined charisma from a sociological perspective and researched the charisma phenomenon introduced by Weber from a social perspective. According to Bayer, charisma is a multi-factorial and inseparable social structure affected by many variables.

Conclusions and Suggestions: It can be said that charismatic leadership has many negative features as well as positive aspects. One of the most important positive aspects of charismatic leaders is that they attach importance to social power rather than personal power. Positive charismatic leaders want loyalty to the organization and ideology rather than to themselves. The most important basis of the negative aspects of charismatic leaders is that the people around them unconditionally submit to the leader they see as charismatic. Leadership has been defined in different ways in the literature, and different aspects of leadership are discussed in each definition. In the definitions, sometimes the personality characteristic of the leader, sometimes the quality of the position, and sometimes the leader's behavior came to the fore. Leadership is the product of personality rather than position and status. In addition, it can be considered an important need to benefit from the superior aspects of each theory and conduct new research based on them.