

# Liderlik

## Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

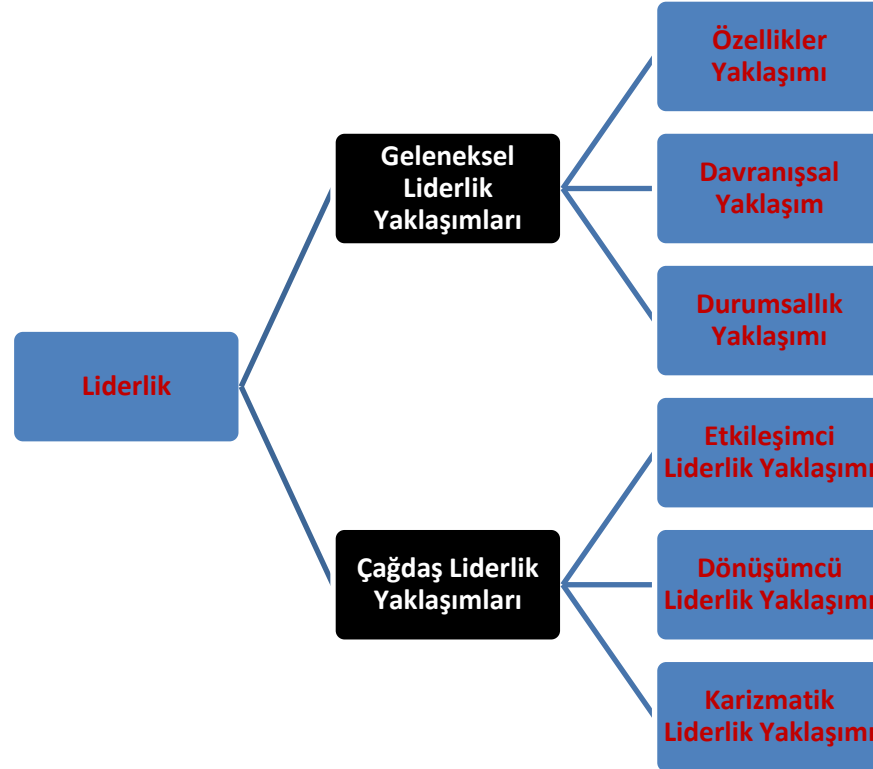
# Liderlik

**Belirli koşullarda,  
belirlenmiş amaçları gerçekteştirmek üzere,  
kişinin başkalarını etkileyerek  
yönlendirmesidir.**

# Liderlik

**Liderlik = f (lider + takipçiler + koşullar)**

# Liderlik Yaklaşımları



# Karizmatik Liderlik Atf Kuramı

**Kurama göre takipçinin lidere  
karizmatik özellikler atfedip atfetmeyeceğini liderin;  
davranışları,  
uzmanlığı ve  
durumsal özellikler  
belirler.**

# Lider Davranışları

**Takipçinin lidere karizma atfetmesi liderin birçok farklı davranışına bağlıdır.**

**Yeni ve Çekici Bir Vizyon  
Duyguları Kullanarak Değerlere Hitap Etme  
Sıra Dışı Davranış  
Özveri  
Kendine Güven ve İyimserlik**

## Etki Süreçleri

En önemli etki süreci, bir takipçinin lideri memnun etme ve taklit etme isteğine dayanan *“kişisel özdeşleşme”*dir.

## Etki Süreçleri

**Karizmatik liderler;  
stratejik bakış açıları,  
güçlü inançları,  
özgüvenleri, sıra dışı davranışları ve  
dinamik enerjileri ile  
o kadar olağanüstü görünürler ki asları bu liderleri idol haline getirir ve onlar gibi olmak  
isterler.**

## Kolaylaştırıcı Őartlar

**Bağlamsal deęiŐkenler karizmatik liderlik açısından özellikle önemlidir; çünkü bir lidere olağanüstü bir yetenek atfedilmesi nadir bir durumdur ve içinde bulunulan Őartların özelliğine bağlı olabilir.**

# Karizmatik Liderlikte Benlik Kuramı

**Lider-takipçi ilişkileri  
karizmatik liderliği destekleyen kanıtlar barındırmaktadır  
ve karizmatik bir liderin takipçileri üzerinde derin  
ve olağanüstü bir etkisi vardır.**

# Karizmatik Liderlikte Benlik Kuramı

**Takipçiler;  
liderin inançlarının doğru olduğunu düşünür,  
lidere gönüllü olarak itaat eder,  
ona karşı sevgi duyar,  
grubun ya da örgütün misyonuna duygusal bağlılık hisseder,  
yüksek performans hedefleri belirler ve  
misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar.**

## Lider Özellikleri ve Davranışları

**Karizmatik liderler,  
kuvvetli bir güç ihtiyacına,  
yüksek özgüvene ve inanç  
ve idealleri konusunda sağlam  
bir inanca sahiptirler.**

## Lider Özellikleri ve Davranışları

**Karizmatik bir liderin takipçilerin tavır ve davranışlarını nasıl etkilediğini açıklayan liderlik davranışları arasında şunlar bulunmaktadır:**

**Cazip bir vizyon ortaya koymak,  
Vizyonu dillendirirken güçlü, etkileyici iletişim yolları kullanmak,  
Kişisel riskler almak ve vizyona ulaşma yolunda özveride bulunmak,  
Yüksek beklentiler koymak.**

## Etki Süreçleri

**Kişisel Özdeşleşme**  
**Sosyal Özdeşleşme**  
**İçselleştirme**  
**Öz ve Ortak Yeterlik**  
**Duyguların Yayılması**

## Kolaylaştırıcı Koşullar

**Liderin vizyonu takipçilerin mevcut değerleri ve kimlikleriyle uyumluysa, karizmatik liderlerin motive etme konusundaki etkilerinin ortaya çıkması daha olasıdır. Bu sebeple, karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaç ve değerlerini anlayabilmelidir.**

# Karizmayla İlişkili Diğer Kavramlar

## Psiko-dinamik süreçler

**Bazı kuramcılar Freud'un psiko-dinamik süreçlerini takipçiler üzerinde inceleyerek karizmayı açıklamaya çalışmıştır.**

**Bu kuramcılar insan üstü bir kahraman olarak idolleştirilen veya ruhani bir figür olarak tapınılan karizmatik liderlerin sıra dışı ve görünüşte rasyonel olmayan etkisi üzerinde durmuştur.**

# Karizmayla İlişkili Diğer Kavramlar

## Psiko-dinamik süreçler

**Takipçilerin bu tür liderlerle aşırı düzeylere varan kişisel özdeşleşmesinin temelinde;  
gerileme,  
transfer ve  
yansıtma  
gibi psiko-dinamik süreçler vardır.**

## Yakın ve Uzak Karizma

**Shamir liderle yakın etkileşimde bulunan insanların karizma atfetmeleri ile lideri sadece belli bir mesafeden gören insanların atıfları arasında önemli farklar olduğunu ileri sürmüştür.**

## Uzak Karizma

**Uzak karizmatik liderler  
daha çok önemli başarıları  
ve takipçilerin politik tutumları üzerindeki  
etkileri ile anlatılmaktadır.**

## Yakın Karizma

**Yakın karizmatik liderler,  
daha çok takipçilerin motivasyonu,  
görev davranışı  
ve liderle özdeşleşme üzerinden  
tanımlanmaktadır.**

# Karizmatik Liderliğin Sonuçları

## Olumlu ve Olumsuz Karizmatikler

**Olumlu ve olumsuz karizmatik liderler arasındaki ayırım liderlik kuramının önemli konularından biri olmuştur. Belirli bir liderin olumlu karizmatik mi yoksa olumsuz karizmatik mi olarak sınıflandırılması gerektiği her zaman net değildir.**

# Karizmatik Liderliğin Sonuçları

## Olumlu ve Olumsuz Karizmatikler

**Karizmatik liderlerin çoğunun takipçiler üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkileri vardır ve belirli bir sonucun yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu her zaman açık değildir.**

**Olumlu ve olumsuz karizmatikleri ayırt etmenin daha iyi bir yolu, değerleri ve kişilikleri açısından olaya bakmaktır.**

## **Olumlu Karizmatiklerin Etkileri**

**Takipçiler açısından olumsuz bir lidere kıyasla olumlu bir karizmatik liderle çalışmanın sonuçları daha iyidir.**

**Onlar psikolojik olarak ve yetenekleri bakımından geliştiklerini tecrübe ederken, örgüt de dinamik, düşmanca ve rekabetçi bir çevreye daha iyi uyum sağlayabilir.**

**Olumlu bir karizmatik lider genelde “başarı odaklı” bir kültür, “yüksek performanslı” bir sistem ya da “pratik, değer odaklı” bir örgüt oluşturur.**

## Karizmanın Karanlık Yüzü

**Karizmatik liderlik kuramları ağırlıklı olarak olumlu sonuçları ön plana çıkarmaktadır; ancak bazı sosyal bilimciler karizmanın “karanlık yüzü” üzerinde durmuştur.**

**Karizmatikler tarafından yönetilen örgütlerde ortaya çıkması muhtemel olumsuz sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.**

**Karizmatik liderler bir yandan ciddi bir başarısızlıkla sonuçlanabilecek riskli kararlar alma eğilimindedir ve öte yandan bu tür başarısızlıkları lideri görevden uzaklaştırma fırsatı olarak kullanacak düşmanlar edinirler.**

## **TABLO 12-1** Karizmatik Liderlerin Bazı Olumsuz Sonuçları

- Liderden korkmaları takipçilerin iyi önerilerinin sayısını azaltır.
  - Lider kabulüne duyulan istek takipçilerin eleştiri yapmasını engeller.
  - Takipçilerin hayranlığı, liderin yanılmaz olduğu yanılgısını yaratır.
  - Aşırı özgüven ve iyimserlik lideri gerçek tehlikelere karşı körleştirir.
  - Problemlerin ve başarısızlıkların inkârı örgütsel öğrenmeyi azaltır.
  - Riskli ve görkemli projelerin başarısız olma ihtimali daha yüksektir.
  - Liderin başarıyı sahiplenmesi bazı kilit takipçileri yabancılaştırır.
  - Dürtüsel, sıra dışı davranışlar inananlar kadar düşmanlar da yaratır.
  - Lidere bağımlılık yetkin takipçilerin yetişmesini engeller.
  - Halef yetiştirme konusundaki başarısızlık nihayetinde bir liderlik krizi yaratır.
-

## Örgütlere Dönük Pratik Sonuçlar

**Bazı yazarlar karizmatik liderliğin büyük örgütlerin problemleri için iyi bir çözüm olduğu fikrini savunmuş; ama karizmatik liderliği eleştiren yazarlar, karizmatik liderlerin özel ve kamu sektöründeki örgütlerde önemli konumları işgal etmesinin niçin uygulanabilir veya arzu edilir bir durum olmayabileceğine dair pek çok sebep sıralamıştır.**

## Örgütlere Dönük Pratik Sonuçlar

**Karizmatik liderlik risklidir. İnsanlar daha iyi bir gelecek vizyonunu gerçekleştirebileceği umuduyla, ki bu umut çoğu zaman mantıklı değildir, tek bir birey olarak bir lidere çok fazla güç verdiklerinde sonucu tahmin etmek imkânsızdır.**

# Karizmatik Ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Araştırmalar

**Karizmatik ve dönüşümsel liderliğin, astların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı gibi liderlik etkililiği ölçütleriyle ilişkisini inceleyen birçok araştırma gerçekleştirilmiştir.**

# Karizmatik Ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Araştırmalar

## Tarama Çalışmaları

**Dönüşümcü ve karizmatik liderliğe ilişkin araştırmalarda sahada gerçekleştirilen tarama çalışmaları diğer bütün yöntemlerden daha sık kullanılmıştır.**

**Karizmatik liderliği ve dönüşümsel liderliği ölçümlemek için farklı anketler geliştirilmiştir. Bununla birlikte, dönüşümsel liderliğe ilişkin çalışmaların çoğunda ve hatta karizmatik liderlik üzerine yapılan bazı çalışmalarda Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) ya da bu ölçeğin hafifçe değiştirilmiş bir versiyonu kullanılmıştır.**

## Laboratuvar ve Alan Deneyleri

**Karizmatik liderliğe ilişkin olarak üniversite öğrencilerini kapsayan birçok laboratuvar deneyi yapılmıştır.**

**Bu deneylerin bazılarında lider, karizmatik ya da dönüşümcü davranışlar gösteren bir aktördür.**

**Laboratuvar ve alan deneylerinin çoğu, bazı karizmatik veya dönüşümcü davranışların bazı durumlarda takipçiler üzerinde olumlu etkiler yapabileceği önermesini desteklemektedir.**

## **Lider Betimlemelerinin Karşılaştırmalı Analizleri**

**Karizmatik liderliği incelemek için kullanılan bir diğer yöntem,  
lider betimlemelerinin analizidir.**

**Bu tür araştırmalarda lider hakkındaki biyografiler,  
liderin konuşmaları ve yazıları  
ve lidere dair önemli olaylar gibi çeşitli kaynaklar kullanılmıştır.**

## Yoğun Vaka İncelemeleri

**Genellikle liderlerle ve üyelerle yapılan görüşmelerle lider davranışları, kararları ve sonuçlarına ilişkin bilgi toplanmakta ve çalışma kilit önemdeki süreçlerin gözlemlenmesini, kayıtların analizini, raporları, yazışmaları ve diğer bilgi kaynaklarını kapsayabilmektedir.**

# Karizmatik Ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırması

Liderlik konusunda çalışmalar yürüten sosyal bilimciler için en önemli meselelerden biri dönüşümcü liderlikle karizmatik liderliğin ne ölçüde benzer ve uyumlu olduğudur.

Bazı kuramcılar bu iki tür liderliği öz itibarıyla denk kabul ederken diğer kuramcılar ikisini birbirinden ayrı ancak örtüşen süreçler olarak görmektedir.

Bunları birbirinden ayrı süreçler olarak gören kuramcılar arasında bile aynı zamanda hem dönüşümcü hem karizmatik olmanın mümkün olup olmadığı konusunda görüş ayrılığı vardır.

## **Karizmatik Ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırması**

**Eldeki kanıtlar, karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramlarının belli başlı önermelerinin çoğunu desteklemektedir.**

**Kuramlar, bazı liderlerin takipçileri üzerindeki sıra dışı etkisini açıklamaktadır ki daha eski kuramlar olan araçsal liderlik ya da durumsal liderlik bu seviyedeki bir etkiyi yeterince açıklayamamaktadır.**

**Bu yeni kuramlar, takipçilerin lidere verdiği duygusal karşılığın önemini ön plana çıkarırken önceki kuramlar lider-takipçi etkileşiminin rasyonel-bilişsel yönlerini vurgulamaktadır.**

## Öncüllerin Geçerliliği

**Bazı kuramlar, dönüşümcü ya da karizmatik bir lider için belirlenmiş olan davranışları ve etki süreçlerini öngörmeyi sağlayacak özellik ve becerileri açıkça belirtirken diğer bazıları bu öncüller konusunda net değildir.**

**Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin öncüllerine ilişkin araştırmalar güç motivasyonu, öz güven ve dışa dönüklük gibi davranışların bu bağlamda önemli olduğunu kanıtlamaktadır.**

## Aracı Süreçlerin Açıklaması

**Karizmatik ve dönüşümcü liderlik kuramlarının çoğunda temel etki süreçleri yeterince açık bir biçimde belirlenmemiştir. Karizmatik liderliğin benlik kavramı kuramı, liderin takipçiler üzerindeki etkisini en ayrıntılı açıklayan kuramdır.**

**Ancak bu kuramın bile; farklı etki süreçleri arasındaki etkileşimin nasıl olduğunu, bu süreçlerin görece önemini ve aralarında karşılıklı uyum olup olmadığını daha fazla açıklaması gerekmektedir.**

## Değişim ve Etkililiğe İlişkin İçerimler

**Kuramlar, liderlik süreçleri ile değişim arasındaki ilişkiyi, liderin önemli değişimler gerçekleştirilmesini sağlaması için gerekli kolaylaştırıcı koşulları ya da ilk değişikliklerin gelecekteki liderlik süreçlerini nasıl etkileyeceğini belirlememektedir.**

## **Durumsal Değişkenlerin Belirlenmesi**

**Son bir sınırlılık,  
dönüşümcü veya karizmatik liderliğin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini  
veya ne kadar etkili olacağını belirleyen durumsal değişkenlerin  
daha fazla açıklanması ihtiyacıdır.**

**Bazı önemli durumsal değişkenlerin belirlenmesi konusunda ilerleme kaydedilmiştir.**

## Yararlanılan Kaynaklar

**Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları**

**Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik, Ankara:Nobel Yayınları**

**Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (20099. Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Yayınları**