



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)

Güz 2015, Cilt 1, Sayı 1

Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi Evaluation of Charismatic Leadership from Management Perspective

Emre Can Demircioğlu¹

Özet:

Bu çalışmada, işletmelerin hedeflerine ulaşmadaki en büyük unsurlardan biri olan motivasyon kavramı ve liderlik türlerinin motivasyonla ilişkisi üzerinde durulmuştur. 1960 ve 70 ler de popüler olan Karizmatik liderliğin farklı evrelerde farklı biçimlerde tanımlanması ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve yüksek performans için bir unsur olduğu literatür çalışmaları ile desteklenmektedir. Liderlik davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisi toplumdaki farklılıklar gösterse de Karizmatik liderlerin takipçilerini hangi yöntemlerle etkiledikleri ve hedefleri nasıl belirledikleri, vizyon kavramı ve Karizmatik liderlerin vizyonlarını belirlerlerken izledikleri yapısal çerçeve bu araştırmanın diğer konusudur. Karizmatik liderlerin güç kaynakları ve niteliksel güçleriyle örgüt motivasyonunu nasıl güçlendirdikleri 3 başlık halinde incelenmiştir. Üye ihtiyaçlarını dikkate alma, kriz durumlarında kontrolü sağlama, sıra dışılık, risk alabilme, statükoya karşı durmaları gibi özellikleri ile karizmatik liderlik yaklaşımları ve örgüt motivasyonu ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: liderlik, karizmatik liderlik, karizma, yönetim

Abstract:

In this study, the concept of motivation, which is one of the biggest elements in achieving the objectives of organizations and the relationship of motivation with the types of leadership is emphasized. The literature on leadership supports the fact that charismatic leadership, which was popular in 1960's and 70's, has been defined differently at different stages, its effects on workers and its being an element for high performance. Even though the impact of the leadership behavior on the followers changes from the society to society, the methods by which charismatic leaders affect their followers and how they determine their objectives, the concept of vision and the structural framework within which charismatic leaders pursue when they determine their visions. The power supply of the charismatic leaders and how they strengthen the motivation of the organization by qualitative powers are investigated in three titles. The relationship between the characteristics such as the consideration of the needs of members, establishing control on crisis situations, being extraordinary, ability of taking risks, standing against status quo and charismatic leadership approach and organizational motivation is emphasized.

Keywords: leadership, charismatic leadership, organizational performance, motivation

GİRİŞ

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanları harekete geçirmeyi amaçlamakta, ortak hedef ve değerlerde buluşmayı sağlamaktadır. Liderlik, tüm bunların çalışan motivasyonu sağlanarak gerçekleştirildiği kritik bir süreçtir. Liderlerin başarıları, örgütsel amaçların gerçekleşip gerçekleşmemeye veya çalışanların örgüt amaçlarına yönelik motive edilip edilmeme durumlarına bağlı olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin gerek tepe ve gerekse orta ve alt kademe yöneticilerinin

¹ Toros Üniversitesi / Mersin, edemircioglu@hotmail.de

liderlik özelliklerine sahip olmaları ve örgütsel hedeflere ulaşılması konusundaki katkılarının bilincinde olarak çalışanlarının motivasyonlarına önem vermeleri gerekmektedir.

Liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları da çalışan motivasyonunun sağlanması ve dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşmada etkili bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Günümüz liderlerinden, geçerliliği kabul edilmiş standart bir liderlik tarzı yerine; değişen durumsal koşullara uyumlu olabilecek farklı liderlik tarzlarını da gerektiğinde benimseyebilen esnek bir tutum sergilemeleri beklenmektedir.

Çalışan bireyin motivasyonu, iş tatmini, kişisel ve örgütsel amaçların uyumlaştırılması, örgütsel bağlılığın artırılması gibi konular örgütsel hedeflere ulaşılması için başvurulmuş yönetim süreçlerinin vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir.

1. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma, ilk kez Amerika'da, 1960 ve 70'lerde popüler bir kavram haline geldi. Webster's Sözlüğünde karizma kelimesi 'bir devlet adamı ya da kumandan için duyulan sadakat veya hayranlık hissini ortaya çıkartan şahsi liderlik sihri' olarak tanımlanmaktadır. O zamanlardan beri karizma kavramı, politika veya savaşlar dışında diğer alanlardaki liderler için de yaygın şekilde kullanılmıştır (Adair, 2003: 262). Örneğin, endüstri sektörünü ele alacak olursak; bu kavram İngiliz Sir John Harvey-Jones, Amerikalı Lee Iacocca ve İtalyan Carlo Benedetti gibi sanayiciler için sık sık kullanılmıştır (Charisma, 2000: 23).

Max Weber karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Birçok araştırmaya rağmen, karizmatik liderliğin liderin kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır. Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar (Edwards ve Charisma, 2012: 14).

Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir. Araştırmacılar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.

Karizma kavramı genellikle fiziksel, zihinsel, tarihsel üstünlüğe ve çekiciliğe vurgu yapan bir kazanım olarak kabul edilmiştir. Önemli kaynaklarda vurgulanan bir kavram olduğu için karizmatik kişiler üstün özellikler ile donatılmış kişiler olarak da düşünülmektedir. Liderlerinin karizmatik yetkisini kabul edenler bunu seçilmiş zümre olarak benimsemektedir. Günlük yaşamda ihtiyaç duyulan düzenlilik, devamlılık ve belirginlik, ilahi bir ilhamdan kaynaklanan sürekli patlamalar ile bağdaşamamaktadır. Karizma; tören, yönetim ve disiplin aracılığıyla rutinleşmektedir. Weber buna karizmanın rutinizasyonu adını vermektedir. Karizmatik güç, aslında lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik lider insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inandırmaktadır. Karizmatik lider kendine göre olan işe yönelir ve salt taşıdığı misyona dayanarak itaat ve yandaş kitlesi ister. Bunları bulup bulamayacağını, başarısı belirler. İnandığı kişiler ya da izleyenleri onun misyonunu tanımazlarsa karizma çöker (Akdemir, 2008: 83-84).

Max Weber'e göre karizmanın önemli unsurları vardır. Bunlar: olağanüstü kabiliyette bir kişilik, kriz durumun varlığı, krizlere radikal çözümler üretebilme yeteneği, izleyicileri sıra dışı ve üstün güçlere sahip olduklarına inandırabilir gücüdür. Liderlerin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, bağlılığı ve güvenini artırmakta ve/veya devam ettirmektedir. Gene Weber'e göre hedefler, güç ve olağanüstü saptamalar bir lideri diğerlerinden ayırmaktadır. Bu özellikleriyle karizmatik liderler, izleyicilerinin performansına olağanüstü bir etkiye bulunmaktadır (Ray, 2011: 57).

Zeka, kavrayış gücü vs. gibi bireysel yeteneklerin yanı sıra liderin, grup-varlık kavramının bilincinde oluşu da önem taşımaktadır. Grup varlık olmaktan kaynaklanan yeteneklere, başta ortak yaşantılara sahip olunması olmak üzere, insanları anlama, koruma yeteneği ve potansiyeli denilebilir (Göka, 2005: 78).

Karizmatik lider, alternatif çözümler sunmada birer zamanlama ustasıdır. "Tarihsel an" diye bir şey olduğunu bilirler ve o an geldiğinde farkına varalar. Örneğin, Martin Luther taleplerini Wittenberg kilisesinin kapısına çivilediğinde Katolik Kilisesi'nin bir yenilenmeye son derece ihtiyaç duyduğunu biliyordu. Zaman böyle bir protestoyu gündeme getirmek için doğru olduğu için reform gerçekleşebildi. Benzer bir zamanlama becerisi de Mahatma Gandi'nin İngiliz yönetiminin zamanını doldurduğunu fark etmesidir. Toplumun en fakir kesimini etkileyen vergi olan tuz vergisine karşı bir kampanya başlatması Hint insanının psikolojini etkileyen anahtar olay olmuştur (Vries, 2007: 239-240).

Karizmatik liderlik her başarılı liderin özelliklerinden biridir. Sadece tarihte yaşamış kahramanlık göstermiş liderlere has bir özellik değildir. Liderler her konuda karizmatik kişiliklerini geliştirebilirler (Şahin, 2004: 14-15).

1988'de Howel karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini sağlamak üzere kullanıp, kendilerine "olağanüstü" imajı vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlamaktadırlar (Yılmaz, 2011: 97).

Jim Collins'in araştırmasında ortaya çıkan olgulardan biri de gösterişli ancak sabun köpüğü gibi parlayıp sönen başarılarla imza atan liderlerin, şirketlerini uzun ömürlü ve mükemmel başarılarla götürmedikleridir (Baltaş, 2010: 94).

Karizmatik lider en çok kriz durumlarında başarılı olur. Örneğin, Franklin Delano Roosevelt Amerika Birleşik Devletlerini Büyük Dünya Ekonomik Kriz'inden çıkararak ve ulusunu İkinci Dünya Savaşı'na hazırlayan karizmatik bir liderdi. Öte yandan, Adolf Hitler de yenik düşmüş ulusuna yeni bir vizyon ve güç kazandıran karizmatik bir liderdi (Kardam, 2007: 21).

Kısaca karizmatik liderlik, değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayalı liderlik anlayışıdır. Karizma, göreceli bir kavramdır. Lideri takip edenlerin psikolojik haritasında liderin sahip olduğu saygın konumu, çekiciliği, bir arada tutma ve etkileme gücünü ifade etmektedir (Karakaş, 2009: 350).

1.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyonla ilgili çalışmalar, 1930'lu yılların başında, Elton Mayo'nun önderliğinde açıklanan Hawthorne Araştırmaları sonuçları ile ayrıcalıklı bir araştırma konusu halinde gelmiştir (Düren, 2000: 104). Neoklasik yönetmel yaklaşımların yönetim düşünce ve uygulamalarına en büyük katkısı, motivasyon konusunda yapılan ve insanı sosyal ve psikolojik özellik ve ihtiyaçları ile ön plana çıkaran çalışmalar olmuştur. Motivasyon bireyin kişiliği ve çevrenin bir fonksiyonu olarak tanımlanır. Bazı çevreler, bireylerin karakter farklılıklarının ve bireysel çalışmalarının motivasyonda mühim olabileceğini ileri sürmektedir (Adams, 2013: 14).

Motivasyon (güdüleme) Fransızca ve İngilizce "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Ayrıca Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı "güdü, saik veya harekete geçirici" olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon; insanı, çeşitli amaçlar için harekete sevk eden güç demektir. Bu tanıma göre motive; hareket geçirici, harekete devam ettirici, hareketi, olumlu yöne yönetici olmak üzere üç temel özelliklere sahip olan bir güçtür. "Motive" temel kavramından türetilmiş motivasyon (güdüleme) , bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı; yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve iş görenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemesine bağlıdır (Erciş, 2010: 167). Bunun doğal sonucu olarak insanlar, örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yollarını aramış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konulan üzerinde durmuşlardır (Hanks, 2006: 99).

Bütün bu tanımları toplayarak, motivasyon kavramının temelini oluşturan üç ana faktörün bulunduğunu görmektedir (Tutar ve Erdönmez, 2007: 150-151):

- İnsanın bir davranışta bulunmasını sağlama,
- Bu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- Bu davranışı yapmadan dolayı özel bir mutluluk duymaktır.

1.2 İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Karizmatik liderlerin, duyguları ve analizleri arasında çatışma yaşamamaları, sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna kabiliyetleri, vizyon ve değerleriyle başkasını etkileyebilirler özelliklerine bağlıdır. Bu özellikler, karizmatik lider olduğuna ilişkin atıflarıyla, onların takipçileri üzerinde tatmin, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve bağlılık duyma gibi örgütsel davranış sonuçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Öte yandan bütün bu özellikler, onların duygularının farkına olmalarıyla ve duygularını sosyal ortamlara göre düzenlemeleriyle sağlanabilmektedir. Nitekim karizmatik liderlikte duygusal zekanın etkisinin araştırıldığı, 108 üst ve 325 astın yer aldığı bir araştırmanın sonucuna göre, duygusal ve sosyal becerisi yüksek olan kadınların, takipçilerin üzerinde karizmatik liderlik etkileri yüksek bulunmuştur (Aslan, 2009: 125).

Karizmatik liderlik ve örgütsel performans arasında bir bağın var olduğu konusunda güçlü kanıtlar söz konusudur. Stratejileri, planları ve en sonunda performansları arasında sıkı

bağlantılar oluşturan şirketler genellikle kültürel bir çarpan etkisi yaşamaktadır. Zaman içinde stratejileri' muhteşem performansa dönüştürdüğe bu kuruluşlardaki liderler kendi yeteneklerine daha fazla güven duymakta ve büyük şirketlere ilhanı veren ve dönüştüren büyük taahhütleri üstlenmeye daha istekli olmaktadır. Güçlü liderlerin olduğu bir örgütte, giderek yüksek performans kültürü ortaya çıkmaktadır (Aslan, 2009: 126).

Karizmatik liderlik birey, iş grupları ve örgütsel açıdan olağanüstü performans ve yetenekleri ortaya koyan ve liderle izleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir liderlik türüdür. Karizmatik bir liderle çalışmak ve onun tarafından yetkilendirilmek, izleyicilerin üzerinde çok önemli etkiler meydana getirmektedir. Bunlar (Hesselbein ve Cohan, 1999: 117):

- İşletmede çalışanlar, liderlerinin vizyonunu içselleştirmektedir. Böylece çalışanlar, bu vizyonun örgüte yüklediği misyonu kendi misyonları olarak görmektedir. Örgütsel hedef, değer ve amaçların kabullenilmesini ifade eden örgütsel bağlılıkla karizmatik liderliğin bu etkisi aynı anlama gelmektedir.
- Çalışanlar, karizmatik lidere en üst düzeyde güvenmekte ve inanmaktadırlar. Bu durum, şüphesiz liderin vizyona ulaşmak için gerekli olan radikal değişimleri daha rahat yapabilmesine olanak tanımaktadır.
- Karizmatik liderle çalışmak izleyicilerin özgüvenlerinin artmasına sebep olmaktadır. Örgütte görevlerin yerine getirilmesinde, çok yüksek bir yeterlilik ve güçlülük duygusu yaşanmasına vesile olabilmektedir. Bu durumda izleyiciler, daha fazla inisiyatif almakta ve daha fazla aktif olmaktadır.
- Böyle bir liderle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça yüksektir.
- Çalışanlar, lideri bir ilham kaynağı olarak görmektedirler.
- Çalışanlar, liderin değer ve amaçları peşinde koşmaktadırlar.

Deluga karizmatik liderin izleyicilerini başarılı şekilde etkileme kapasitelerinin yanında, bir vizyonları olduğunu ve bunu hayata geçirebildiklerini ifade ettikten sonra Amerika başkanlarından örnekler vererek Thomas Jefferson'un Louisiana topraklarını Fransa'dan satın aldığını, Franklin Roosevelt'in "New Deal" planını uygulandığını, Lyndon Johnson'un "Sivil Haklar" Yasasını çıkardığını belirterek bu başkanların karizmatik liderler olduğunu ifade etmektedir (Seymen, 2005: 94-95). Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar karizmatik liderlik davranışının izleyicilerin performansı ve örgütün başarısı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu tür liderlik tarzının verimlilikle de ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.

Karizmatik liderler kimi zaman kişisel fedakârlıklar yapmaktan geri durmamaktadır. Çünkü karizmatik liderlerin bu özelliği, herhangi bir örgütsel başarısızlık halinde, muhtemelen örgüt çalışanlarına da yönelecek eleştirileri bertaraf etmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, liderlerinin sahip oldukları bu özellik sayesinde örgütlerine yaptıkları yatırımları koruyabilmektedirler. Çalışanları etkileme liderin becerisine bağlıdır. Ancak uzman ve önerici güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görölmektedir. Bazen de yasal ve ödöl gücünün usta liderler tarafından iyi bir şekilde uygulandığı durumlarda, çalışanlarda bağlanma davranışları görölmektedir. Baskıcı tutum muhakkak direnmeyle sonuçlanmamakta, ustalıklı kullanıldığını zaman çalışanlar itaat göstermektedir (şimşek ve Fidan, 2005: 47).

Karizmaya sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, bu tür liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini, takipçilerin görevlerini belirleme, onlar için ideolojik önem ve belirginlik mesajı taşıyan bir “ileri hedefi canlı bir şekilde belirleyerek elde ettiklerini göstermiştir. Ayrıca karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini açıklayıp, bu beklentilerini yerine getireceklerine dair takipçilerine olan güvenlerini belirterek, gösterdiği hedef ulaşmaları için onların motivasyonları ve performanslarını artırır. Karizmatik liderler ortaya büyük bir hedef koyarlar ve takipçilerinden yüksek performans beklentilerine dair mesajlar verirler ve onlara bu hedefe ulaşmada yeterli kabiliyette olduklarından şüphe etmediklerini gösterirler. Ayrıca takipçileri ve onların ihtiyaçları konusunda empatik bir ilişki kurduklarını onlara hissettirirler (Howell ve Frost, 1989: 244).

Karizmatik liderler ortaklıklar kurmakta başarılıdır. İnsanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri için ne yapmaları gerektiğini bilmekte, bireyleri ve grupları seçerek özel olarak dikkate almaktadırlar. Eylemleriyle empati sergilemektedirler. Aynı zamanda iyi örnekler sunmakta ve sözleriyle işleri, örgütsel beklentilere uygun düşecek şekilde, uyum içinde sergilemektedirler. Ayrıca insanların kendilerini rahat hissetmesini nasıl sağlayacaklarını bilmektedirler. İnsanların duygularını anladıkları için onlara huzur vermektedirler. Ne kadar meşgul olurlarsa olsunlar, birisi kendileriyle konuşmak istediğinde, her zaman bunun için vakitleri varmış gibi izlenim yaratmada ustadırlar. Etkin karizmatik liderler işletmede birçok çalışana işin içine katmakla kalmayıp, aynı zamanda çok sayıda insana ulaşmaktadır. Karizmatik liderliğin vizyon geliştirme bileşeni rekabetçi bir ruh oluşturmaya ek olarak örgüt kültürünü biçimlendirme ve korumayı da içermektedir (Us, 2007: 26).

Literatürde karizmatik liderliğin performans, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi bir takım çıktılarla ilişkileri incelenmiştir. Smith tarafından yapılan çalışmada, karizmatik liderlerle çalışan izleyicilerin kendine güvenlerinin arttığı ve işlerini daha istekli yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. House ve Singh (1987), karizmatik ve dönüşümcü liderlerin etki ve davranışlarının ele alındığı araştırmalarında, karizmatik liderlerin izleyicilerinin çaba, performans ve duygusal tepkilerini arttırdığını ileri sürmektedirler. Howell (1986) tarafından yapılan bir araştırma, karizmatik liderlerin grupların verimliliklerini arttırdığını göstermektedir. Howell ve Frost (1989) karizmatik liderliğin, izleyenlerin daha yüksek iş tatminlerine ve daha yüksek performanslarına yol açtığını tespit etmişlerdir. Yol gösterici liderlikle, karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran laboratuvar çalışmalarında, karizmatik liderliğin, daha yüksek performans ve iş tatmini ile sonuçlandığı tespit edilmiştir (Aslan, 2009: 261).

Mullin (1987) tarafından yapılan bir araştırmada ise, karizmatik sistemde çalışan izleyicilerin karizmatik olmayan sistemde çalışan izleyicilerden daha yüksek hedefler setine sahip oldukları iddia edilmekte ve bu çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmada, karizmanın, izleyicilerin sadakat, sevgi, saygı, kabul, korku, kişisel güçlerinin ve liderin heyecanlandırıcı açıklamalarını somutlaştırmalarının, merkezi değerlere ulaşma yeteneklerinin izleyicilere aktarılması ile ilgili duyguların bir bütün olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik bir lider ile çalışmak ve onun tarafından yetkilendirmek örgüt üyeleri ve izleyenler üzerinde çeşitli etkiler oluşturmaktadır. Bunlar (Gül, 2003: 120):

- Karizmatik bir lider ile çalışmak, çalışanlara sorumluluk bilincini aşılamaktadır. Toplum büyük beklentiler içinde gelebilecek her türlü olumsuzluğun üstesinden geleceği düşünce ve bunu kestirebilmesi sorumluluk duygusuyla başarıyla ulaşılmasında önemli etkiler yaratmaktadır.
- Örgütte çalışanlar liderin vizyonunu içselleştirmektedirler. Böylece çalışanlar bu vizyonun örgüte yüklediği misyonu kendi misyonu olarak görürler.
- Örgüt üyeleri karizmatik lidere en üst seviyede güvenirlere ve inanırlere. Örgütün beklentilerini özellikle içinde bulunduğu olumsuz şartlardan kurtulma çabalarını ancak kendini inandıran birinde çözüme kavuşabileceği inancının olması gerekir. Bu durum şüphesiz karizmatik liderin vizyona ulaşması için gerekli olan radikal değişimleri rahat yapabilmelerine olanak tanımaktadır.
- Karizmatik lider ile çalışmak, çalışanlara veya izleyenlere kararlı görünüm ve zamanlama konusunda önemli kanaatler oluşturur. Gözlem ve önsezileriyle zekâsını ortaya koyan bir lider, net katarları uygun bir zamanda vermesi verilen kararların ne kadar doğru olduğu kanaatini doğurur. Bu da çalışanların zamanlamaya vereceği önemi göstermektedir. Kararlılık sergileyen liderin yapmak istedikleri işlerde ısrarcı tip olması kendisine güvenin bir sonucudur.
- Böyle bir liderle çalışmak çalışanların örgüt kültürünün birer dinamiğini oluşturduğu ve bunun sonucunda da takım çalışması ve ekip ruhunun örgüt için önemli etki yarattığı lider tarafından yansıtılmalıdır.

Sosyolog Max Weber'in bir yüzyıl önce savunduğu gibi, ayakta kalan kurumlar bir liderin karizması nedeniyle değil, sistem içinde liderliği geliştirdikleri için başarılı olmaktadır. Kalıcı şirketlerin yaratılması söz konusu olduğunda, bu özellikle doğrudur. Başarısını on yıllarca sürdüren şirketler, etkili lider kuşaklarının nasıl yetiştirileceğini bilmektedir. Küresel çapta bir ceza şirketi olan Johnson & Johnson'da liderliğin geleceğiyle ilgili etkileyici bir çalışma yapılmıştır. Şirketin büyüme tahminlerine bakan Ralph Larsen adlı CEO, J & J'nin başarılı olmak için giderek daha fazla lider geliştirmesi gerektiğini fark etmiştir. Bu tür bir liderlik gelişimini örgütün en önemli iş sorunu olarak görmüştür (Goleman vd., 2011: 47-48).

Araştırma ekibi, J & J'deki 358 orta kariyerli üst düzey yöneticiye bakarak işe başlamıştır. Bunların yarısı "yüksek potansiyelli", yani başarıya erken ulaşan yöneticiler olarak teşhis edilmiştir; geride kalanlar, daha düşük performanslı bir karşılaştırma grubunu kapsamıştır. Yüzde 45'i kadın, yüzde 55 i de erkek olan 358 üst düzey yönetici, Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Ortadoğu, Afrika, Asya ve Avustralya'nın temsil edildiği küresel bir dağılımı yansıtacak şekilde, dikkatlice seçilmiştir. Her biri, işini bilen üç üst düzey yönetici tarafından, hem şirketin liderlik modeli, hem de duygusal zeka yeterlikleri kullanılarak gizli bir biçimde değerlendirilmiştir (Goleman vd., 2011: 48).

Karizmatik liderlik daha sık daha karmaşık bir organizasyonun teknolojisi ya da daha yenilikçi stratejisi olarak ortaya sürölmektedir. Ancak ampirik araştırmalar bu kavramları incelenmiş değildir. Ayrıca daha fazla çevresel bağlam faktörleri araştırmak ilginç olabilecektir. Bir organizasyonun dinamik ve karmaşık bir rekabet ortamı, örneğin, liderlik davranışının ortaya çıkmasına katkıda bulunmak, karizmatik liderleri vizyon ve rol modelleme için çağırabilmektedir. Mevcut kanıtlar daha geniş ve sistematik kültürlerarası konularda; kültür

şekilleri, liderler, karizmatik davranış, ek iş gibi bu bağlamda daha birçok faktör ortaya çıkarmanın gerekli olduğunu göstermektedir (Walter ve Heikebruch, 2009: 16).

Bass (1985) karizmatik liderleri “güç ve etkiye sahip gibi sıfatlara layık kişi” olarak nitelendirmiştir. Astları için karizmatik lider, kriz durumlarında işleri yoluna koyandır. Stratejik vizyonları sayesinde eksiklikleri gidermektedirler. Buna ek olarak, karizmatik liderler, yüksek performansları ile güven sergilemekte, statükoya karşı risk almakta aynı zamanda da kolektif bir kimlik vurgulamaktadırlar. Genellikle karizmatik liderler, kişisel olarak örnek davranışları ve kişisel fedakârlıkları ile de üstündürler (Roberson, 2010: 314-315).

Karizmatik liderler güven vermekte ve çalışanlarını kendilerine özendirilmektedirler. Entelektüel niteliklere sahiptirler. Çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için her çalışanın ayrı ayrı tanımakta, başarılı ve eksik yönlerini tespit ederek buna göre görevler verilmektedirler. Aksi takdirde çalışan rol çatışması veya rol belirsizliği yaşanabilmektedir. Karizmatik liderlerin çalışanları rolleri ile ilişkili yüksek bir “kendini önemli hissetme” eğilimindedirler. Karizmatik liderler, çalışanlarını motive ederek ve çalışanların rollerini kendi amaçları ve fikirleri ile kesiktirerek başarıya ulaşmaktadırlar (Roberson, 2010: 315).

Karizmatik liderler amaç, değer, özlem ve inançlarda değişiklikler yaratarak izleyicileri dönüştürebilmektedirler. Karizmatik liderlerin davranışları üç aşamada oluşmaktadır. Eğer etkileyebilirlerse, bu davranışlar çalışanlar üzerinde pozitif sonuçlar yaratabilmektedir.

Lider çalışanlarda işi çekici hale getirecek duygular geliştirebilmektedir. İzleyicilerde yüksek ideallerin oluşmasını sağlamakta, enerji verebilecek yöntemler geliştirebilmekte ve örgütün şimdiki problemleri ile gelecekteki amaçlarını uyumlaştıracak köprü görevini üstlenmektedir. Yöneticinin verimlilik üzerindeki etkisini ölçmek için, Harter ve arkadaşlarının tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada 7939 iş birimindeki 198.514 çalışana kapsayan meta analizi, çalışan memnuniyetinin “bir üst yöneticiden memnuniyetle çok yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırma, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının verimlilikte korelasyonunu 0.64 olarak bulunmuştur. Hay Grup tarafından yapılan bir çalışmaya göre liderlik tarzı işletme iklimini % 70, işletme iklimi de iş sonuçlarını %30 oranında etkilemektedir. Aynı araştırma sonuçları, Gallup tarafından 2500 işletmede 80.000 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmanın bulgularıyla da desteklenmiştir. Bu araştırma liderlik tarzının ve “kurum iklimi”nin, çalışanların şirketle ilgili tutumları ve değerlendirmeleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Bloch ve Whiteley, 2007: 16). 22 Avrupa ülkesinde 6052 denek üzerinde Brodbeck ve arkadaşları tarafından uygulanan anketin verilerini incelendiğinde, günümüzün küresel koşullarında liderlik davranışlarının genel bir bakışla ele alınması gerektiği savunulmaktadır. Fakat kültürlere göre liderlik davranışlarında farklılıklar olduğu da görülmektedir.

Genel perspektifte benzerlikler olmasına rağmen, öncelikler ve önem sıraları farklılık göstermektedir. Brodbeck ve arkadaşlarının yaptığı, Kuzey- batı toplumları ile güney- doğu toplumları genelinde 22 Avrupa ülkesine yapılan ankette (Kuzey-batı ülkeleri: İngiltere, İrlanda, İsveç, Hollanda, Finlandiya, Danimarka, İsviçre, Almanya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Fransa; Güney-doğu ülkeleri: İtalya, İspanya, Portekiz, Macaristan, Polonya, Slovenya, Türkiye, Yunanistan, Rusya, Gürcistan). Kuzeybatı toplumlarının çoğunda ve özellikle Alman kültürünün egemen olduğu ülkelerde güvenilirliğin en önemli liderlik özelliği

olduğu karşımıza çıkmaktadır. Katı ve kuralcı bir Avrupa ülkesi olan İngiltere'deki anket sonuçlarında liderlikteki en önemli özelliğin performans olduğu, onu takiben yaratıcılık, vizyon sahibi ve geleceği gören, takım çalışması ve kararlılığın önemli olduğu belirlenmiştir. Aynı veriler kültürel bakımdan İngiltere'ye çok yakın olan İrlanda için de geçerlidir. Alman ve İskandinav kültüründe güvenilirlik, vizyon sahibi olma, takım çalışması ve performans sıralaması liderlik özelliklerinde ilk sıralardadır. Otokritik liderlik bu kültürde çok fazla savunulan bir liderlik modeli değildir. Fransız kültüründe ise liderlik için en önemli olduğu düşünölen özellikler ortak çalışma anlayışı ve otokritiklikten uzak liderlik özellikleri mevcuttur (Brodbeck, 2000: 15).

Karizmaya sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, bu tür liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini, takipçilerin görevlerini belirleme, onlar için ideolojik önem ve belirginlik mesajı taşıyan bir ileri hedef'i canlı bir şekilde belirleyerek elde ettiklerini göstermiştir. Ayrıca karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini açıklayıp, bu beklentilerini yerine getireceklerine dair takipçilerine olan güvenlerini belirterek, gösterdiği hedef ulaşmaları için onların motivasyonları ve performanslarını artırır. Karizmatik liderler ortaya büyük bir hedef koyarlar ve takipçilerinden yüksek performans beklediklerine dair mesajlar verirler ve onlara bu hedefe ulaşmada yeterli kabiliyette olduklarından şüphe etmediklerini gösterirler (Kılıç, 1997: 392).

Karizmatik liderler, diğer liderlerden farklı özelliklere sahip oldukları için etkileme yöntemleri de farklıdır. En önemli etkileme yöntemi, karizmalarını çok iyi kullanmalarıdır. Karizmatik liderler yönetim sürecinde izleyenlerini şu yöntemlerle etkilerler (Kılıç, 1997: 393):

1. Kişisel Özdeşleşme: Lider, karizmatik gücü sayesinde izleyenlerini kendilerine sadık hale getirirler. Ancak burada izleyenler gönölden lidere bağlanırlar. Şunu da belirtmekte yarar vardır. Bu tür izleyenler otoriteye bağlanma ihtiyacı yüksek olan kimselerdir. Liderle özdeşleşme sürecinde izleyenler, vizyon, amaç, hedef, stratejiden çok liderin şahsına sadık hale gelirler.
2. Sosyal Özdeşleşme: Karizmatik liderler; takipçilerinin karakter yapıları ve benlik algılamaları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak, sosyal özdeşleşmeyi arttırlar.
3. İçselleştirme: Karizmatik liderler izleyenlerin değerlerinden yola çıkarak yeni değerler oluşturup bunları onların görevleri ile bağlantılı hale getirirler. Kısaca belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı, sahip olunan değerleri bir ifade etme yolu olarak izleyenlerine benimsetirler.
4. Kendine Güven: Karizmatik liderler izleyenlerin kendilerine olan güvenlerini artırarak belirledikleri amaç ve hedefleri büyük bir sosyal dayanışma anlayışı içinde gerçekleştirmeyi sağlar.

Karizmatik liderler, herkesten farklı olarak ideal ve orijinal hedefler belirleyerek insanları etkilerler. Ayrıca, insanları belirlenen hedeflere motive etmede üstün bir güce sahiptirler. Bu nedenler günümüzde insanların ilgisi karizmatik güç üzerinde yoğunlaşmıştır. Karizmatik güce sahip olanların yönetimde büyük sistem değişiklikleri yaratarak, organizasyonların başarılım arttırabileceklerine inanılmaktadır (Güney, 2012: 432).

Bir kişi karizmatik liderlik özelliklerinin tümünü taşıyor olsa dahi, bazen bu bile yeterli olmayabilir. Gerçekten yapılan birçok araştırma, karizmatik liderleri bağlayan pek çok doğal sınırlamaların olduğunu doğrulamıştır. Bu sınırlamalar tek birey etrafında cereyan eden liderlikle ilgili risklerden kaynaklanıyor olabilir.

Karizmatik liderin etkinliğini engelleyen sınırlamalardan bazıları şunlardır (David ve Tushman, 1990: 84):

Gerçek Dışı Beklentiler: Bir görüntü yaratmada veya bireyleri motive etmede lider gerçek dışı ve uygulanabilirlik dışı beklentiler ortaya koyabilir. Bu durum, lider beklentilerini elde edene kadar dayanmazsa geri teper.

Bağımlılık ve Karşı Bağımlılık: Kuvvetli, iyi görünümlü ve enerji dolu bir lider, farklı bir psikolojik tepki yaratır. Bazı bireyler aşırı şekilde lidere bağımlı olabilirler ve hatta bazı durumlarda tüm grup (veya organizasyon) bağımlı olabilir.

Liderle Aynı Fikirde Olma İsteği: Karizmatik liderin beğenisi veya antipatisi grup içerisinde önemli bir hal alabilir. Kuvvetli bir liderin varlığında, bireyler liderle fikir birliği içinde olmama ve liderle çatışma konusunda tereddüde düşebilirler.

Büyüyü Devam Ettirme Gerekliliği: Karizmatik lider, karizmanın yarattığı büyüün hiç kaybolmadan devam edeceği şekilde bir beklenti içinde olma zafiyetini sık sık gösterebilir.

Potansiyeli İhanet Hisleri: İşler liderin planladığı şekilde yürümediğinde, bireylerde potansiyeli olarak mevcut olan “liderlerinin ihaneti” korkusu ortaya çıkar veya bireylerin o şekilde hissetmelerine sebep olur.

Yönetim Kademelerinde İnisyatifsizlik: Güçlü bir karizmatik liderin yaşatacağı sonuçlardan biri de takip eden yönetim kademelerinin seçim hakkı olmayan birer alt kademe haline almalarıdır.

1.2.1 Karizmatik Liderin Vizyon Belirleme Özelliğiyle Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Vizyon kavramı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Kavram, köken olarak yeni olarak kabul edilemez. Latince de birden fazla anlam yüklenen videre fiilinden türetilen Visio sözcüğünün uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerle dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir. Vizyon, örgütün misyonu, amaç ve hedefleri ile değerlerinin bileşkesidir. Misyon, kuruluşun var olma nedeni olup ona yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenir. Amaç ise, neyi elde etmek istediğimizi açıklar; amacın geleceğe yönelik büyüme sürecinde yön oluşturması ve ortak değerleri ortaya çıkarması gerekir. Değerler de hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu göstermektedir (Çetin, 2009: 96).

John C. Maxwell'e göre karizmatik liderlerin vizyonunu gerçekleştirme cesareti konumundan değil tutkusundan kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderler gelecekteki örgütün bu günkü bulunduğu yerden daha çok uzakta olduğunu üyelerine veya izleyenlerine vizyonlarıyla aktarırlar Bu konuları aktarırken vizyon bildirileri kullanırlar. Vizyon bildirisi örgütün

amaçlarının ve ilkelerinin yer aldığı yazılı bir dokümandır. Vizyon geçmişten gelen mistik bir şey değildir. O bir liderin geçmiş yaşantısı ve örgütün tarihi ile ortaya çıkar. Bu tüm liderler için geçerli bir olgudur. Bunlar karizmatik liderler için vizyon yaratmada kullanılan araçlardır. Vizyon geçmişten gelen mistik bir şey değildir. O bir liderin geçmiş yaşantısı ve örgütün tarihi ile ortaya çıkar. Bu tüm liderler için geçerli bir olgudur. Bunlar karizmatik liderler için vizyon yaratmada kullanılan araçlardır Karizmatik liderler için vizyonun en önemli yararlarından biri de vizyonun bir mıknatıs gibi insanları bir araya çekmesi ve onları aynı amaç etrafında toplamasıdır. Vizyonunuz ne kadar büyük olursa o kadar çok çekim gücüne sahip olursunuz. Edwin Land'm ifade ettiği gibi vizyonunuz neredeyse olanaksız olduğu durumdur. Yani vizyona ulaşılması ne kadar zor olursa mücadele etme ruhu o oranda gelişir. Çünkü karizmatik liderler statükoyla her zaman mücadele eder ve statüye meydan okurlar (Maxwell, 2006: 161-163).

Karizmatik liderler kendi vizyonları ile örgüt çalışanlarının her birinin birbirinden farklı olan kişisel vizyonlarını ahenkli bir şekilde birleştirerek örgütsel vizyon oluşturabilen liderlerdir. Karizmatik liderlerin örgütsel vizyon oluştururken dikkat ettiği hususlar şöyledir (Gül, 2003: 114):

- En üst kademede örnek bir ekip oluşturulmalı,
- Örgütün amaçları çalışanlarla birlikte geliştirilmeli,
- Örgüt vizyonu oluştururken bütünsel bir yaklaşım sergilenmelidir.

Karizmatik liderlik rolünün önemli bir parçası vizyon çevresinde gelişmektedir. Öngörmek bir dizi kavram içermektedir. Bunların arasında; gelecekteki yöne ilişkin bir yol haritası sunmak, bu yön çevresinde heyecan oluşturmak, kaostan düzen yaratmak, liderliğe güven oluşturmak ve başarı kriterleri sunmak sayılabilmektedir. Daha iyi bir gelecek öngörme süreciyle liderler anlam sunmaktadır, kendileriyle kuruluştaki diğer insanlar arasında bir bağlantı oluşturmakta, bir grup kimliği yaratmakta ve insanları birbirine bağlayan ve onlara hayal kurmada yardımcı olan bir kolektif hayal gücünü tetiklemektedirler. Her evde bir Apple bilgisayar olmasını sağlamak Steven Jobs'un vizyonuydu. Eğer lider vizyonunu çalışanlara esinlendiriyorsa, onların hayal gücüne hitap ediyorsa ve heyecan verici bir gelecek vaat ediyorsa, o zaman kuruluştaki insanlar arasında tutku ve gurur duygusu yaratır ve onları daha büyük başarılarla yönlendirmektedir (Vries, 2007: 244-245).

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarken aynı zamanda izleyicilerinin saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirmektedir. Paylaşılan ve benimsenen bir vizyon izleyicilerin liderlerine daha fazla duygusal bağlılık göstermelerine neden olmaktadır. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme özelliğinin, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca karizmatik lider özelliği olan çevresel duyarlılık gösterme davranışının çalışanların duygusal bağlılığını artırdığı görülmüştür. Ve sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme davranışı gösteren liderlerin, çalışanlarının örgüte duygusal bağlılığını artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Flynnand ve Staw, 2004: 309-310).

Karizmatik liderler vizyonlarını çevrelerindekiyle paylaşmalı, eleştirilerini dinlemeli, bu vizyonun sadece kendilerinin değil tüm ekibin vizyonu olduğunun farkına vardırılmaklardır. Bu şekilde vizyon, çalışanların zihninde daha gerçekçi ve mümkün bir yer almaktadır. Çalışanlara

ulaşabilen bir vizyon, onlara ilham ve güç vermektedir. İşlerin ters gidebileceğine dair korku ve endişelerini yenmelerine yardımcı olmaktadır. Jack Welch, karizmatik lidere örnek olarak verilebilir. General Electric firması onun yetenekleri ve yaratıcılığı sayesinde büyük bir değişim geçirmiş ve vizyon kazanmıştır. 1980'lerde GE'nin kontrolünü eline alan Welch in vizyonu, rekabetçi bir firma yaratmaktır. Verimsiz elemanları doğru bir şekilde belirleyip elemiş, işlemlerin zor ve gecikmeli gerçekleşmesine neden olan bürokrasiyi baştan gözden geçirip güncellemiştir (Mortensen, 2010: 139-140).

1.2.2 Karizmatik Liderin Üye İhtiyaçların Özelliğiyle Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, örgüt üyelerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık izleyenlerin zevklerine ve kişiliklerine saygı göstermek şeklinde ifade edilmektedir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyici ileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Örgüt üyesi kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve anlarsa örgüte daha fazla sadakat gösterir. Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken aynı zamanda üyelerin kişisel ve sosyal becerilerinin gelişmesine yardımcı olur. Bu bağlamda karizmatik liderlerin sosyal çevreye de duyarlı olduğunu söylemek mümkündür. İletişim liderler için önemlidir. İzleyenlerine inanırlılığınızı taşımanın yolu iletişimde geçer (Maxwell, 2006: 33).

Karizmatik liderin cebinde her zaman bir kriz reçetesi bulunmalıdır. Franklin Delano Roosevelt Amerika Birleşik Devletlerini Büyük Dünya Ekonomik Kriz'inden çıkaran ve ulusunu İkinci Dünya Savaş'ına hazırlayan karizmatik bir liderdir. Öte yandan, Adolf Hitler de yenik düşmüş ulusuna yeni bir vizyon ve güç kazandıran karizmatik bir liderdir. Demek ki liderler büyük güç ve etki sahibi olabilmekte, ama insanları iyiye mi, yoksakötüye mi esinlendirdiklerini bu gücü nasıl kullandıkları belirlemektedir (Kardam, 2007: 21).

Karizmatik lider insanları esinlendirme yeteneğine doğuştan sahip gibidir. Özellikle kriz zamanlarında insanlar, kapsayıcı bir vizyon sunması ve çözüm umutlarını tazelemesi için yüzlerini bu güçlü sese çevirirler. Böylece bir lider insanlarına içinde buldukları durumu net bir şekilde gösterebilir ve yine de gereksinim duydukları özgüveni hissetmelerini sağlar. İnsanlar sorunlarını bu tür liderin ellerine teslim ettiklerinde güven duyarlar. Krizin yol açtığı karışıklık ve belirsizlik ortamında örgütü ayakta tutabilmek ile savaş meydanında mücadele etmek arasında benzerlikler vardır. Chrysler işletmenin iflasla karşı karşıya bir ortamda çekip kurtaran ünlü yönetici Lee Iacocca, bu anlamda değerlendirilebilecektir. Iacocca tecrübeyi ve sezgisini işbirliği ve ekip çalışması içerisinde birleştirip, Chrysler'i iflastan kurtardığı gibi, pozitif imaj yaratarak, pazarı da genişletmiştir. Kriz döneminde çöküşe geçen Jaguar'm başına geçen Johann Egan işletmeyi dünya çapında bir başarıya taşımıştır (Akdemir, 2008: 87).

Karizmatik liderlerin çalışanlarına ihtiyaç duyduğunu belirtmesi çalışanlarına güven vermektedir. Kendilerine ilgi duyulduğunu algılayan çalışanlar, liderlerinin peşinden sorgusuz sualsiz bir şekilde sürüklenebilmektedirler. McDonalds'm kurucusu Ray Kroc şöyle demiştir: "Ancak işe aldığınız insanlar kadar iyi olabilirsiniz." Theodore Roosevelt şöyle demektedir: "İyi yönetici, yapılmasını istediği şey yapacak kadar iyi adamları göreve seçecek kadar sezgisi olan, aynı zamanda görevlerini yaparken onların işine karışmayacak kadar geri durmayı bilen

kişidir.” Çalışanların lehine bir takım kişisel riskler üstlenmek ve kendi hayat ve başarısından belirli bedeller ödemeye razı olmak çalışanların duygusal bağıllık göstermelerine neden olmaktadır. Karizmatik liderler, çalışanlarının örgüt içerisindeki görevlerinin zor ve mücadeleyi gerektiren işler olduğunu belirterek, onlardan neler beklediklerini ve görevlerinin neler olduğunu açıkça ortaya koyarak duygusal bağıllık düzeylerini arttırmaktadır (Vries, 2007: 272).

1.2.3 Karizmatik Liderin Sıra Dışı Davranışlar Sergileme Özelliğiyle Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Karizmatik liderlerin özelliklerinden bir tanesi de alışılmamış davranışlar göstermektir. Bu davranışlar ahlaka ve yasalara aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranmayı işaret eder (Baltaş, 2010: 136). Bu davranışlar örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar göstermeye, alışılmamış yollar denemeye ve örgüt içerisinde izleyenleri şaşırtan ve kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır. 1974’te, Jim Jones isimli papaz Guyana’da People’s Temple Mezhebi’nin bir komününü kurarak buna Jonestown adını vermiştir. Bu mezhebin başlangıç noktası San Fransisco’daki siyahi toplumdur. Uğranılan zulümlerden doğan şikâyetler nedeniyle burayı ziyaret eden Amerikan parlamento üyeleri öldürülmüştür. Şiddetin dozunu sistemli şekilde arttıran Jones, haleflerini toplayarak toplu intihara davetle sona eren uzun bir vaaz vermiştir. Topluluğun büyük çoğunluğu körü körüne, sorgusuz sualsiz itaat ederken, çocuklara siyanür verme konusunda tereddüt edenleri de Jones’un muhafızları intihara mecbur etmiştir. Bu korkunç eylemde, tek başına bir lider, 240’ı çocuk olmak üzere toplam 914 kişinin ölümünden sorumludur (Adair, 2003: 263).

Karizmatik liderler doğru zamanlarda doğru çözümler sunmaktadır. “Tarihsel an” olduğunu bilmekte ve geldiğinde onun farkına varmaktadırlar. Örneğin, Martin Luther taleplerini Wittenberg kilisesinin kapısına çivilediği Katolik Kilisesi’nin bir yenilenmeye son derece ihtiyaç duyduğunu bilmekteydi (Vries, 2007: 293). Zaman böyle bir protestoyu gündeme getirmek için doğru olduğu için reformasyon gerçekleşebilmiştir. Aynı zamanlama becerisi Mahatma Gandhi’nin İngiliz yönetiminin zamanım doldurduğunu fark etmesinde de söz konusudur.

1.2.4 Karizmatik Liderin Kişisel Risk Üstlenebilme Özelliğiyle Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Karizmatik liderlerin önemli bir özelliği de örgütün ve izleyenlerinin yararına kişisel risk almaktır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için cüretkâr bir şekilde kişisel risk içeren davranışlar sergilemek ve ciddi kişisel fedakârlıklarda bulunmak, örgütün geleceği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik liderliğin performans, başarı, çaba gibi pek çok sonucu vardır. Ancak belki de lider ve izleyicilerinin ortak bir misyon, vizyon yada üstün amaçlar etrafında yüksek düzeyde bağıllık göstermeleri karizmatik liderliğin en önemli sonucudur. Başarılı örgütsel performans yönetici ve çalışanların kendilerinden beklenen rolleri uygun biçimde yerine getirmelerine

bağlıdır. Örneğin Jonas Wale bir acil durum müdahale organizasyonunun Lojistik bölümüne başkanlık ediyordu. Bir yıl önce bu pozisyona geldiğinde, çalışanların, ajansın misyonundan kaynaklanan endişelerine bağlı birçok sorunla uğraştı, daha sonra örgütün kültürünü değiştirmeye çalıştı ve bölümün çabalarını tekrar canlandırma konusunda bazı başarılar elde etti. Net beklentiler ve zamanlamalar belirledi ve insanlara performansları hakkında net geribildirimlerde bulundu. Aynı zamanda fikir alışverişlerinin yapıldığı düzenli buluşmalar ayarladı ve birçok fikir yürürlüğe koymuştur (Halis, 2007: 97).

1.2.5 Karizmatik Liderin Statükoyu Sürdürmeme Özelliğiyle Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Statüko olması gereken ya da süregelen durumu ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi de mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak değişimi yaratmaktır." Karizmatik liderler örgütsel amaçlara ulaşırken kendilerinden önce yapılan işleri yapmak yerine farklı bir şekilde yapmak veya kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler. Örneğin 1950'li yıllarda Japonya'da küçük bir imalathanede basit elektrikli aletler monte etmekte olan işletmenin yöneticisi, bir liderin yeri geldiğinde ne kadar vizyon sahibi ve ilham verici olabileceğine ciddi bir örnek teşkil etmektedir. ABD'nin Japon mallarını karalama kampanyasına karşılık geliştirdiği strateji "Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tüm dünyaya Japon mallarının kaliteli olduğunu ispatlayalım" şeklinde işletmenin girişine yazı asılmasıdır. İşletmenin adı Sony, patronun adı da Akio Morita' dır. Karizmatik liderler iyi birer konuşmacıdır. Böylece çalışanların daha çok çaba göstermeye esinlendirebilmekte ve yatırımcıların, analizecilerin, hatta hep kuşkucu bakan basının bile güvenini kazanabilmektedirler (İzğören, 2010: 35-36).

1980'lerde İskandinavya Havayolları Sistemleri (İHS)'nin Jan Carlzon'un idaresindeyken ortaya koyduğu büyüme, Carlzon' un ileri görüşlülüğünü beceriyle kullanması sayesinde gerçekleşmiştir. Carlzon, "İHS' nin bu yeni enerjisi, 20.000 çalışanın her gün tek bir amaç uğruna çabalamasının bir sonucudur." demiştir. Carlzon, müşteri hizmetlerinin merkezliğini, gelecekteki karlılığın anahtarı olarak hararetle benimsemiş ve İHS'nin yeni vizyonunu, "İş nedeniyle sık uçan yolcular için dünyadaki en iyi havayolu şirketi" şeklinde düzenlemiştir. Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri, statükoyu sürdürmemeleri, çevresel duyarlılık göstermeleri özellikle de kişisel risk üstlenmeleri ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri bu bağlılık türü ile pozitif ilişkilidir. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve kendileri uğruna kişisel fedakârlık gösterip riskler üstlenen liderlerine sadakat ve bağlılık göstermeyi ahlaki bir görev olarak kabul etmektedirler. Ayrıca liderin kişisel risk üstlenmesi, çalışanlarda ben yerine biz duygusunun ve bağlılığın ahlaki bir görev olduğu felsefesinin gelişmesine neden olarak normatif bağlılık düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (İzğören, 2010: 36).

Karizmatik liderin yeni fikirleri uygulayabilmesinin sırrı vizyon sahibi olmasıdır. İlk olarak yeni kuralların gerisindeki nedeni açıklayarak ve eylemlerinin haklılığını göstererek çalışanlarının güvenini kazanmaktadır. Bu güveni çalışanlarından geri bildirim davet ederek desteklemektedir. Eleştiriyi yüz yüze geldiklerinde savunmacı tavırlar içine girmemekte ve çalışanlarının görüşlerini duyduktan sonra sağlıklı olmadığı belli olan kuralları değiştirmeye veya elemeye gönüllü olmaktadır. Motorola'nın altın çağı 1980'li yıllara dair Motorola'da

statükoyu destekleyenlerin ödüllendirilmiyor olması önem taşımaktadır. Yöneticiler ancak yerleşik varsayımları eleştirerek ve kralın çıplak olduğu gerçeğini haykırarak yükselebilmektedir. Şirketin o dönemki CEO'su Galvin, herkese kendisinin Motorola'daki en akıllı adam olmadığını, şirketin başarısında yalnız kendisinin değil, çevresindeki daha yetenekli yöneticilerin payının da olduğunu söylemektedir. Galvin şahsen hoşuna gitmeyecek bilgiler içerse bile, şirkette açıklığa değer verildiğini, ayrıca ödüllendirildiğini söylemektedir (Bennis vd., 2010: 69).

SONUÇ

İnsanlar grup hâlinde yaşıyan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu hâlde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavram; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir. Liderlik tarihin her devrinde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İşletme düzeyinde karizmatik liderliğin amaçlarından biri çağın gereklerine uygun işletme yaratmaktır. İşletmelerin değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, örgütsel kalitenin artırılmasında, karizmatik liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Başarılı liderlerin tüm iletişim araçlarını kullanması ve iletişim yollarını her zaman açık tutması gerekmektedir.

1980'lerden bu yana karizmatik liderlikle ilgili çeşitli ve yoğun araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların temelini, dönüşüm, vizyon, kendi kendini geliştirme ve güçlendirme terimleri oluşturmaktadır. Bunlar izleyenin hedeflerini yükseltmek, amaçlara ulaşmasını sağlamak, gücü paylaşmak, izleyenlerin lider olma yolunda önünü açmak ve izleyenler tarafından şekillenebilmek gibi düşünceleri anlatmaktadır.

Karizmatik liderlik teorilerinin çoğunun karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiğine ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiğine bir açıklama getiremediğini vurgulamış ve House ve Arthur ile birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir.

Karizmatik liderlik birey, iş grupları ve örgütsel açıdan olağanüstü performans ve yetenekleri ortaya koyan ve liderle izleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir liderlik türüdür. Karizmatik bir liderle çalışmak ve onun tarafından yetkilendirilmek, izleyicilerin üzerinde çok önemli etkiler meydana getirmektedir.

İşletmenin ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratacak, bireyin harekete geçmesini sağlayacak etkileme ve isteklendirme faaliyetlerinin tümüne

motivasyon denir. Her yönetici ve işletme için en önemli sorun; farklı ihtiyaçlara sahip olan insanları işletmenin amaçları doğrultusunda nasıl yönlendireceğidir. Bu nedenle motivasyon bütün işletme ve yöneticiler için son derece önemli bir konudur.

Yöneticilerin astlarını hangi şartlarda, nasıl bir çalışma ortamında ne zaman ve hangi ödüllerle motive edeceğini bilmesi gerekir. Başka bir deyişle motivasyon konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Ancak o zaman kurumsal bütünleşmeyi ve astlarının verimliliğini artırabilir. Çalışanları motive biçimi, işletmenin yönetim tarzına, insanların içinde yaşadığı toplumsal çevreye ve bu çevreden alıp kullandığı kültürel değer yargıladığına göre değişir.

Geliştirilen motivasyon teorileri incelemeyen önce bu teorilerin doğmasında önemli rolü bulunan çalışma isteksizliği incelenmelidir. 19. Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 18. Yüzyılın ikinci yarısında makineleşmeyle başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak tanımlamak yerinde olur.

Smith tarafından yapılan çalışmada, karizmatik liderlerle çalışan izleyicilerin kendine güvenlerinin arttığı ve işlerini daha istekli yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. House ve Singh (1987), karizmatik ve dönüşümcü liderlerin etki ve davranışlarının ele alındığı araştırmalarında, karizmatik liderlerin izleyicilerinin çaba, performans ve duygusal tepkilerini arttırdığını ileri sürmektedirler.

Kaynakça

- Adams, R. (2013). Work Motivation Amongst Employees In A Government Department In The Provincial Government Western Cape Submitted in Partial Fulfilment of The Requirements. For The Degree of University of The Western Cape. Department of Industrial Psychology.
- Adair, J. (2003). Esin Veren Lider. 1 .Basım, Dharma Yayınları, İstanbul.
- Akdemir, A. (2008). Vizyon Yönetimi. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Alessandra, T., Tom C. (2000). Seven Keys To Developing The Magnetism That Leads To Success. 1. Edt, Warner Books, New York, USA.
- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. 1. Basım, Nobel Yayım Dağıtım. Ankara.
- Baltaş, A. (2010). Türk Kültüründe Yönetmek. 2. Basım, Resmi Yayınevi, İstanbul.
- Bennis, W. Goleman, D. ve James O’ T. (2010). Şeffaflık. Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). Kusursuz Liderlik. Türkçesi: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları No: 041, İstanbul.

- Brodbeck, F. C. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, The British Psychological Society, 73(1).
- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22.
- David, N. A., Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2).
- Düren, Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Erciş, M. S. (2010). Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, 30(2010).
- Edwards, E. R. (2012). Charisma, and The Fictions Of Black Leadership. University Of Minnesota Press, London, UK.
- Flynnand, F. J. ve Staw, B. M. (2004). Lend Me Your Wallets: The Effect Of Charismatic Leadership On External Support For An Organization. Graduate School of Business School, New York, New York, U.S.A., Strategic Management Journal.
- Göka, E. (2005). Türklere Liderlik ve Fanatizm. 1. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapan Bir Araştırma. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Güney, S. (2012). Liderlik. 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Halis, M. (2007). Stratejik Liderlik. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1. Basım, İstanbul.
- İzgören, A. Ş. (2010). Başarıya Giden Yol. 7. Baskı, Elma Yayınevi, İstanbul.
- Hanks, C. (2006). İnsanları Motive Etme Sanatı. Çeviren: Can İkizler, 1. Baskı, Alfa Yayınlar, İstanbul.
- Hesselbein, F. ve Cohan, M. P. (1999). Liderden Lidere. Çeviren: Salim Atay, Drucker Vakfı, Mess Yayın no: 318, İstanbul.
- Howell J. M. ve Frost, P. J. (1989). A Laboratory Study Of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2).
- Kardam, A. (2007). Liderlik. Optimist Yayınları, İstanbul.
- Karakaş, F. (2009). Sıfır Merkez Liderlik. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, T. (1997). Lider Durumsallığının Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul.
- Maxwell, J. C. (2006). Liderlik Nitelikleri. Çev: İbrahim Şener Beyaz Yayınları 3. Baskı, İstanbul.

- Mortensen, K. W. (2010). The Laws Of Charisma: How To Captivate, inspire And influence For Maximum Success, 3. Edt, Amacombooks, USA.
- Ray, S. (2011). An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India. European Journal of Business and Management, 3(9).
- Roberson, B. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. California State University, The Journal of Psychology, 144 (3).
- Şahin, A. (2004). Başarı ve Mutluluk için Yönetici Liderlik, Dolunay Yayınları, İstanbul.
- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetim Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 50(16).
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik. 1.Baskı, Konya, Tablet Kitabevi.
- Talat, A. (2007). İşletmelerde Motivasyon. İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2007). İşletme Becerileri Grup Çalışması, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vries, M. K. (2007). Liderliğin Gizemi. Çeviren: Zülfü Dicleli, MESS Yayın, No: 525, İstanbul.
- Walterl, F. ve Bruch, H. (2009). An Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior: A Review, Theoretical Integration, and Research Agenda. University of Groningen, Journal of Management, 35(9).
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik. 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.