

T. C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

140597

**KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

140597

**İnomcan KADİROV
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Adnan Ceylan**

**GEBZE
2003**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
KURUMSAL KAYIT NO: 140597**



İnomcan KADİROV'un tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23.06.2003 tarih ve 2003 /16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından işletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Doç. Dr. Adnan CEYLAN
(Tez Danışmanı)

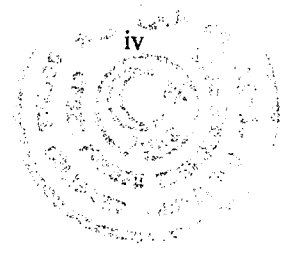
ÜYE : Prof. Dr. Berrak KURTULUŞ

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
21.07.2003 tarih ve 2003/10 sayılı kararı

İmza Mühür



ÖZET

Bu tez çalışması ile karizmatik liderliğin örgüt çalışanları üzerindeki etkisi ve çalışanların örgüte bağlılıklarını ne derece etkilediği ölçülmek istenmiştir. Çünkü, karizmatik lider örgütü sürükleyici güce sahiptir. Lideri takip eden bireyler, lidere ve örgüte bağlılıkları nedeniyle ki, örgütü istenilen başarı seviyesine ulaştırırlar.

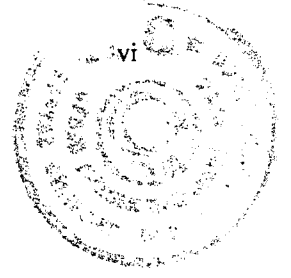
Tezin teorik kısmı beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, liderlik genel kavram olarak ele alınmış ve karizmatik liderlik üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, örgütsel bağlılık tanımlanmış; üçüncü bölümde ise karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılığın karşılaştırması yapılmıştır. Dördüncü ve beşinci bölümlerde frekans tabloları, faktör ve güvenirlik analizleri, ayrıca korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. .Son olarak ta beşinci bölümde araştırma sonuçları ve önerilerde bulunulmuştur.



SUMMARY

In this graduate study we investigated influence of leadership on organizational commitment. At the several leadership types charismatic leadership was chosen and the study was conducted on a fire service employee. This, it is the purpose of this study, to examine the effects, at charismatic leadership on organizational commitment.

This study includes five parts, in the first part charismatic leadership and leadership in general were examined. In the second part organizational commitment was defined in detail in the third part the relationship between charismatic leadership and organizational commitment was investigated. The fourth part consists of analyses and results. At the study in the last part conclusions and recommendations for future research are included.



TEŞEKKÜR

Öncelikle bize Türk Cumhuriyetlerine böyle bir imkan tanıyan Türkiye Cumhuriyeti Devletine ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Rektörlüğüne sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bize Türkiye kapılarını açan ve büyük emeği geçen Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı mensuplarına ve bilhassa hocamız Prof. Dr. Turan Yazgan'a şükranlarımı sunarım.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme bölümü dekan yardımcısı Doç. Dr. Adnan Ceylan'a tez danışmanı olarak vermiş olduğu tüm yardım, destek ve yön veren hocama teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmamın tamamlanmasında ve analiz bölümünde yardımlarını esirgemeyen araştırma görevlileri Dr. Ramazan Kaynak ve Dr. Ercan Ergün'e ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Lisans ve Yüksek Lisans dönemlerinde beni yönlendiren ve sürekli destekleyen sayın Prof. Dr. Berrak Kurtuluş hocama teşekkürü bir borç bilirim

Türkiye'de bize sahip çıkan ve ağabeylik yapan İş adamı sayın Mehmet Zeki Gedikoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi arz etmeyi bir borç bilirim.

Bununla birlikte tüm GYTE ve özellikle işletme fakültesi mensuplarına, öğrenci arkadaşlarıma teşekkürlerimi arz ediyorum.

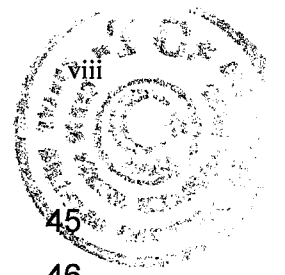
Ve son olarak tez çalışmamda manevi destek veren, çalışmama teşvik eden eşim Ramila ve kızım Elif Ayım'a teşekkürlerimi sunarım



İÇİNDEKİLER

DİLEK

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLOLARDİZİNİ	xi
Giriş	1
1. KARİZMATİK LİDERLİK	2
1.1 Genel Olarak Liderlik	2
1.1.1 Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı	2
1.1.2 Liderlik Tipleri	2
1.1.3 Liderlik Yaklaşımları	5
1.2 Karizmatik Liderliğin Tanımı	9
1.2.1 Karizma ve Karizmanın Genel Niteliği ve Gelişimi	9
1.2.2 Örgütsel Liderlikte Karizmaya Yönelik İlk Açıklamalar	13
1.2.3 Yöneticilik Liderlik Karizma İlişkisi Ve Örgüt Yöneticileri Açısından Karizma Geliştirmenin Önemi	15
1.2.4 İdareci Karizmatik Liderlerin Vasıfları	17
1.3 Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	19
1.3.1 House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	19
1.3.2 Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	24
1.3.3 Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı	25
1.3.4 Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı	31
1.3.5 Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım	37
1.3.6 Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	39
1.4 Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi	42
1.4.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Ortak yada Benzer Yönleri	45



1.4.2	Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Başlıca Farklılaştıkları Hususlar	45
1.4.3	Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Sentezlenmesi	46
1.5	Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri	48
1.5.1	Olumsuz Karizmatik Liderler ve Sakıncaları	49
1.5.2	Olumlu Karizmatik Liderler ve Yararları	53
2.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	55
2.1	Örgütsel Bağlılığın Tanımı Ve Önemi	55
2.2	Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi ve Çalışmalar	56
2.3	Örgütsel Bağlılık Modelleri	59
2.3.1	Steers'in (1977) Örgüte Bağlılık Modeli	59
2.3.2	Örgüte Bağlılıkta Süreç Modeli	60
2.4	Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Özellikleri	60
2.4.1	Görünürlük	61
2.4.2	Açıklık	61
2.4.3	Geriye Döndüremezlik	61
2.4.4	İrade	62
2.5	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Özellikler	63
2.5.1	Kişisel Özellikler	63
2.5.2	Rol ve İş Özellikleri	63
2.5.3	Yapısal Özellikler	64
2.5.4	İş Deneyimi	64
2.6	Örgütsel Bağlılığın Ölçümü	64
2.6.1	Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları	65
3.	KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE İTFAİYE TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA	67
3.1	Araştırmanın önemi ve amacı	67
3.2	Araştırma Modeli ve Hipotezler	68
3.3	Araştırmanın Uygulanması	69
3.4	Araştırma ile ilgili analizler	69



3.4.1	Demografik Özellikler	70
3.4.2	Faktör Analizi	72
3.4.3	Korelasyon Analizi	74
3.4.4	Regresyon Analizi	75
3.5	Bulgular	76
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER	78
KAYNAKLAR		79
ÖZGEÇMİŞ		83
EKLER		84





ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Liderlik Davranışları Doğrusu	6
Şekil 1. 2. Fred FRIEDLER'in liderlik modeli	7
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli	69

TABLOLARDİZİNİ

Tablo 1.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılmalı Özeti	44
Tablo 3.1. Eğitim Durumu	70
Tablo 3. 2. Medeni Hal	70
Tablo 3. 3. Yaş	70
Tablo 3. 4. Gelir Durumu	71
Tablo 3. 5. İşyerindeki çalıştığı süre	71
Tablo 3. 6. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri	73
Tablo 3. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yükleri	74
Tablo 3. 8. Korelasyon Tablosu	75
Tablo 3. 9. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi	76
Tablo 3. 10. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi	76

GİRİŞ



Günümüzde örgütsel liderlik konusunda birçok çalışma yapılmıştır. Ekonomik ve sosyal hayatın gelişmesiyle birlikte, organizasyon ve kurumların büyümesi, bunları yöneten güçlü liderleri gerekli kılmıştır. Çalışmamızın amacı örgüt ve kurumlarda liderliğin çalışanlar üzerinde önemli bir konuma sahip olduğunu tespit etmek, liderlik ve örgütsel bağlılık faktörü arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Çalışmamızın ön uygulama anketleri Gebze itfaiye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada kullanılan karizmatik liderlik ölçekleri Conger ve Canungo'dan, örgütsel bağlılık ölçekleri ise Steers modelinden alınmıştır. Karizmatik liderlik faktörleri, ankette olduğu gibi 6 ayrı faktöre ayrılmıştır, örgütsel bağlılık ise, anketten farklı olarak 3 faktöre değil, 2 faktöre ayrılmıştır. Bunun da sebebi duygusallık faktörünün anlamsız bir sonuç vermiş olmasıdır.



1. KARİZMATİK LİDERLİK

1.1. Genel Olarak Liderlik

1.1.1 Liderlik Kavramının Yeri ve Tanımı

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Ve grup halinde hareket ederek hedeflerine ulaşmak için grup liderine ihtiyaç duyarlar. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı yazarlar dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı davranışların yaygınlaşması nedeniyle liderliğe olan ihtiyacın azaldığı görüşünü savunurlar. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere gereksinme duyulur. Ayrıca kriz ve değişim dönemlerinde de liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır

Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır (Eren, 1998, s. 83).

1.1.2 Liderlik Tipleri

Literatürde liderlik tiplerini 7 gruba ayırmakta bunlar: hümanist lider, destekleyici lider, otoriter lider, karizmatik lider, doğal lider, liberal lider ve demokratik katılımcı lider. Bu liderlik tiplerinin açıklamaları aşağıda sıralanmıştır. (Sabuncuoğlu, s 173).



a- Hümanist Lider: Babacan bavrancıları vardır. Korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

b- Destekleyici Lider: Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır.

c- Otoriter Lider: Baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri verir, diğer kişiler itaat eder. Korku, tehdit ve ceza sistemi uygulanır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Tersine kuşku ile karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanacaktır. Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, görme arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve iş görenlere psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir.

d- Karizmatik Lider: Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

e- **Doğal Lider:** Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi yasal lider ile çatışmaya da girebilir.

f- **Liberal Lider:** Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapınlar bırakınız geçsinler ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Üyeler amaçlarını belirler ve kararları verirler. Lider, örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlama yönünde gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olabilir.

g- **Demokratik ve Katılımcı Lider:** Lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararına göre yönelir. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur elemanlarına değer verir ve nazik muamele de bulunur. Ödül sistemi vardır. Ceza uygulaması yoktur. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır. Bu tip liderler yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına neden olur. Aynı zamanda astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar. Grubun başarı kazanma duygusu ile birlikte iş tatminine ulaşılır. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücü ve moral alır. Genel eğitim, olağan dönemlerde bu liderlik modelinin kullanımı yönündedir. Çünkü iş tatmini motivasyon ve verimlilik yönleriyle çatışma psikolojini destekleyici bir liderlik modelidir. Acil durumlarda karar almayı yavaşlatacağı için, bu liderlik başarısız olabilir.



1.1.3 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik özellik, davranış, durumsallık ve işlemci dönüştürücü liderlik yaklaşımlarından oluşmakta, bu yaklaşımlar aşağıda açıklamaları ile literatürden alıntılar ile sunulmakta

a- Özellik Yaklaşımı Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderlerin bireysel özelliklerini temel alır. Bu teoriye göre liderin, çeşitli özellik bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Bu araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir (Eren, s. 411)

- Fiziksel Özellikler: Güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.
- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs.
- Sosyal özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

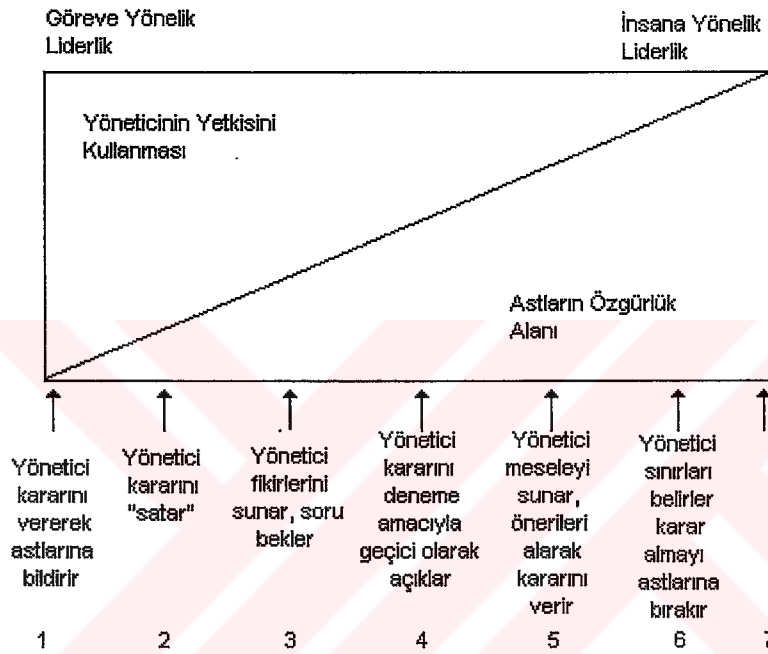
Özellikler yaklaşım teorisinin eksik kalması nedeniyle, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grup üyelerine ve liderin davranışlarına yöneltmişlerdir.

b- Davranış Yaklaşımı Davranış yaklaşımına göre liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, liderin grup üyeleri ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri v b. davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak alınmıştır. Davranış ekolü temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır: Göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tipi. Duruma göre, belirli dönemlerde (örneğin değişim ve kriz dönemlerinde) göreve yönelmiş otoriter lider tipinin daha etkili olabileceği gibi görüşlere rastlanmakla birlikte, davranış ekolü daha çok insana yönelmiş lider tipini daha başarılı olacağı sonucuna ulaşmıştır. TANNEBAUM ve

SCHMIDH, yöneticinin astları ile olan ilişkilerine göre geliştirebileceği çeşitli davranışları “liderlik davranışları doğrusu” üzerinde göstermektedir (Sabuncuoğlu, s 173).



Liderlik Davranışları Doğrusu



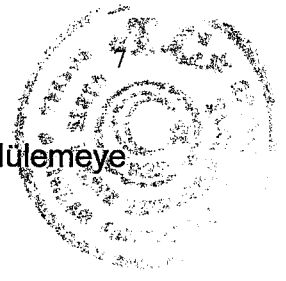
Şekil 1. 1. Liderlik Davranışları Doğrusu

Tablo temelde yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir. Sol taraf, yüksek derecede kontrolü kendisinde toplayan yöneticinin, sağ taraf ise kontrolün büyük bir kısmından vazgeçen yöneticinin niteliklerini belirtmektedir. Bu nedenle sol tarafta göreve yönelik liderlik, sağ tarafta ise insana yönelik liderlik söz konusudur.

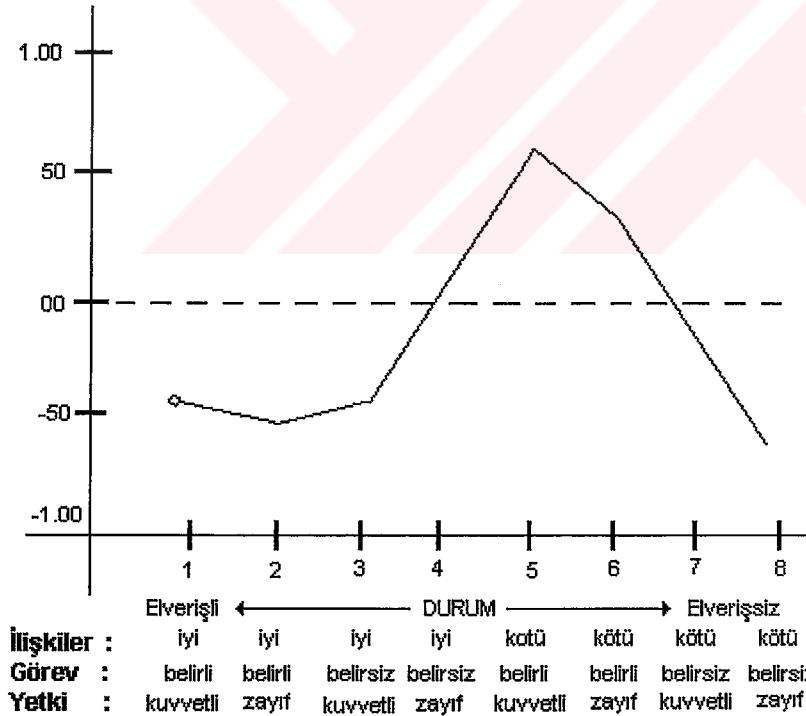
c- Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin

durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir.



Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerini nitelikleri, yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Öte yandan, bu yaklaşım “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya yönelik bir yaklaşımdır. Durumsallık teorisine mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda, hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmanın sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma FREIDLER’in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.



Şekil 1.2 Fred FRIEDLER'in liderlik modeli

Bu model her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığını savunur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları değişiktir. İçinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişken vardır. Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği, liderin mevkie dayanan yetkisinin derecesi. Bu üç değişkenin bileşmiş sonucundan liderin karşısına 8 değişik durum çıkar (Eren, 1998, s.398).

d- İşlemci ve Dönüştürücü liderlik

J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı işlemci liderlik ile geleceğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderliği kapsamına alır. İşlemci liderlik biçimi çalışanları ödüllendirmeye daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanılırken, dönüştürücü liderlik astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder (Akbaba-Altın, s 3).

Dönüştürücü liderler izleyicilerin yetenek ve becerilerini meydana çıkararak ve öz güvenlerini artırarak, normal beklenenden daha çok sonuç elde etmeyi hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yapar, çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıya götürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar. Dönüştürücü liderlik yaklaşımına örnek olarak M.K. Atatürk bu tür liderler arasındadır.

İşlemci liderler, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Conger, 1999, s. 10).



1.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı

1.2.1 Karizma ve Karizmanın Genel Niteliği ve Gelişimi

Karizma, "Tanrının Lütfü" anlamında Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca "ilahi ilham yeteneği" anlamını taşır. Kişilerin iyiliği için Ruhülkudus tarafından gruplara ya da bireylere geçici olarak bağışlanan olağanüstü ruhsal yeteneklere verilen ad (Büyük Larousse).

Hristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de zikredilen bir kavram olan karizma ; tanrıdan gelen yetenek yani ölüyü diriltmek ve peygamberlik gibi güce sahip olmak anlamındadır. Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişinin, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir (Conger ve ark. 1997, s. 290)

Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi,"belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Baransel, s.168)

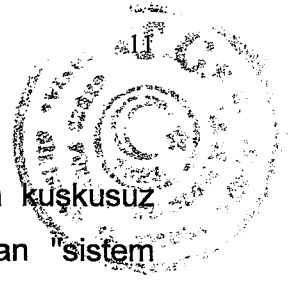
Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde ediliş biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin (grubun) yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan bağlar bulunur (Miner, s. 422)

Weber ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve ussal esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlerle geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir.

Bürokrasi modelinin ussal-yasal yetkiye dayandığını ifade eden Weber, karizmatik yetkinin ussal-yasal yetkinin elde edilmesini kolaylaştıracağını da vurgulamaktadır. Weber'in karizmatik yetki kavramını kullandığı yıllardan bu yana çok sayıda siyasetçinin ve sosyal bilimcinin karizmayı tanımlamaya ve karizmanın hangi koşullarda ortaya çıktığını belirlemeye çalıştıkları görülmektedir. Bunların en önde gelenleri arasında Friedrich (1961), Marcus (1961), Berger (1963), Friedland (1964), Shils (1965), Kunter (1965), Dow (1969), Mc Intosh (1970), Cohen (1972), Bromley ve Shupe (1979), Fine (1982), Galanter (1982) ve Willner (1984) gibi isimler sayılabilir. Sıralanan araştırmacı ve bilim adamları arasında karizmanın lidere yönelik atıflarından mı, durumsal koşullardan mı, yoksa lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel sürecin sonucu olarak mı kaynaklandığı konusunda sürekli bir tartışma bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte son yıllardaki eğilimin etkileşimsel bakışa yaklaştığı göze çarpmaktadır. Ve yaklaşımlarını tartışacağımız Bass, Conger ve Kanungo gibi isimler karizmayı lider-üye etkileşiminin sonucu olarak ele alan bakışa sahiplerdir. (Yukl 1999, s. 285).

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklılaşmakla birlikte, şöyle bir tanım veriliyor, gerekirse karizma, bir grubun algılarının ve atıflarının, liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanmakta.

Max Weber karizma kelimesini, ilk defa karizmatik otorite olarak kullanmıştır ve bundan sonraki, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur (Eren, s. 410).



Karizmanın, örgütsel liderlik bağlamında ele alınmasında kuşkusuz 1960'lı yıllardan sonra işletme yönetimi anlayışında hakim olan "sistem yaklaşımı"nın büyük etkisi olmuştur. Daha önceleri örgütsel liderliği daha mikro bazda; lider ve onu izleyen küçük grupların etkileşimi ya da bire-bir lider-üye ilişkiliği açısından ele alan yaklaşımların literatürde büyük bir öneme sahip oldukları görülmektedir. Buna karşılık, sistem yaklaşımının işletmeleri değişen çevre koşullarına uyum göstermesi gereken açık sistemler olarak ele alan bakışın; daha makro anlamda üst düzey yöneticilerin geniş kitleleri etkileyen liderlik davranışlarına ağırlık vermelerini ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu önemin, globalleşmenin hızlandığı 1980'li yıllardan sonra kendini daha da fazla hissettirdiği bir gerçektir. Gerek yeni örgütler oluşturan, gerekse de eski örgütlerini canlandırmak ve yeniden dinamik hale getirmek isteyen yöneticilerin etki alanlarını çok daha geniş sayıda insana yayma, heyecanlandırıcı vizyonlarını tüm çalışanlarla paylaşma, bir bütün olarak değişimi ve gelişimi sağlama gibi gereksinimleri, örgütsel açıdan makro bir liderlik anlayışını zaruret haline getirmiş ve aslında çok eskilerden beri bilinmekle birlikte, örgütsel liderlik açısından üzerinde pek fazla durulmayan karizmatik liderlik anlayışı, 1980'li yıllardan sonra tekrar ilgi odağı olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra ise karizmatik liderlik anlayışının, dönüşümsel liderliğe doğru bir geçiş gösterdiği görülmektedir (Conger, 1999, s. 167).

Günlük rutin işlerin dışına taşan her türlü talebin karşılanması, kural olarak tümüyle türdeşlikten uzak, başka bir deyişle karizmatik temele dayanır. Tarihte ne denli geri gidersek, bu gerçeği o denli iyi görürüz. Bu demektir ki, psikolojik, fiziksel, ekonomik, ahlaki, dili, siyasi bunalım dönemlerinin "doğal" önderleri ne resmi görevliler, ne de bugünkü anlamında "meslek" sahipleri, yani uzmanlaşmış bilgi kazanmış ve para için çalışan kişiler, olmuştur. Bunalım dönemlerinin doğal liderleri, fiziksel ve ruhsal özel yeteneklere sahiptirler. Onlardaki bu yeteneklerin herkese nasip olmayan doğaüstü yetenekler olduğuna inanılmıştır. Buradaki "karizma" kavramı tümüyle "değer yargılarından arınmış" bir anlamda kullanılmaktadır. Karizma yalnızca içsel

irade ve denetim kabul eder. Karizmatik önder kendine göre olan bir işe el atar ve salt taşıdığı misyona dayanarak itaat ve yandaş kitlesi ister. Bunları bulup bulamayacağını, başarısı belirler. Onlara gönderildiğine inanan kişiler, onun misyonunu tanımazlarsa, karizmatik iddiası çöker. Kabul ederlerse, onların efendisi olur, tabii kendini “kanıtlayarak” yerinin koruyabildiği sürece. Ama hakkını, seçimlerde olduğu gibi, onların iradesinden almaz, tam tersidir. Onu karizmatik önderleri olarak tanımak, misyonunu bildirdiği kişilerin görevidir (Weber, s 173, 2000).

Karizmatik egemenlik, her yönüyle olduğu gibi ekonomik alt yapısıyla da, bürokratik egemenliğin tam karşıtıdır. Bürokratik egemenliğin düzenli bir gelire, dolayısıyla bir para ekonomisine ya da parasal vergi sistemine dayanmasına karşılık, karizma da dünya işleri düzleminde yer alır. Ama onlardan beslenmez. Karizmatik kişi, para ve parasal gelir sahibi olmaktan sık sık bilerek kaçınır. Gerçi, bu kesin bir kural değildir. Bir kotsan bile, burada kullandığımız, değer yargılarından arınmış anlamda bir “karizmatik egemenlik” kurabilir. Karizmatik siyasi kahramanlar ganimet ve her şeyden önce de altın peşinde koşarlar. Ama kesin olan bir şey varsa, o da karizmanın ve rasyonel olan her türlü parasal kazancı yakışıksız saydığıdır. Genel olarak, karizma rasyonel olan tüm ekonomik davranışları kabul etmemektedir.

Karizma veya idealleştirilmiş etki: Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma, izleyenler tarafından lidere atfedilir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Akbaba-Altın s:2).

Karizma sahipleri misyonlarının hakkını verebilmek için bu dünyaya özgü ilişkilerin, beylik mesleklerin ve aile hayatının beylik yükümlülüklerinin dışında kalmalıdır. Cizvit mezhebinin kuralları, kilise görevleri üstlenmeyi yasaklar; üyelerin mülk edinmesi yasal olduğu gibi, Aziz Francis’in temel kuralına göre, mezhebin kurum olarak mülk edinmesi de yasaktır. Bir

mezhebe mensup rahip ve şövalyelerin bekar kalmaları gerekir; nitekim, peygamberane ve sanatkarane karizma sahibi kişilerin çoğu bekardır. Bütün bunlar, karizmayı temsil edenlerin bu dünyadan kaçınılmaz biçimde ayrı durduklarını göstermektedir. Karizma içinde yer almanın ekonomik koşulları bu bakımlardan çelişkili olabilir; bu da, karizma türünden ve anlamından kaynaklanan hayat tarzına bağlıdır. Günümüzdeki artistik kökenli karizmatik akımlar, "ücretli bir işte çalışmadan gelir sağlayanları" temsil etmektedir. Karizmatik bir önderin peşinden gitmeye en uygun adıyla da genellikle bunlardır. Orta Çağ'ın dilenci rahiplerinin, tam tersi bir durumu gerektiren yoksulluk yeminleri mantıksal olarak ne denli tutarlı idiyse, bu da o denli tutarlıdır (Hvanov s, 180).

1.2.2 Örgütsel Liderlikte Karizmaya Yönelik İlk Açıklamalar

Örgütsel liderlik bakışı çerçevesinde karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan kişilerden birisi Etzioni olduğu söylenmekte. İlk baskısını 1961 yılında yaptığı "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı kitabında Etzioni çok genel anlamda karizmayı "bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği" olarak tanımlamış ve bu ifade ile karizmanın nihai olarak bir kişinin gücüne bağlı olan normatif güç olduğunu vurgulamış.

Bu günkü anlamda olmasa da örgütsel karizmatik liderlikle ilgili bir başka açıklama 1974'te Berlew tarafından verilmiştir. Berlew, liderlikle ilgili o güne kadar yapılmış olan liderlik araştırmalarının genel olarak örgütlerde insanları heyecanlandıran hususların neler olduğunun belirlenmesine yeterince ilgi göstermediklerini ifade ederek, karizma geliştirmek isteyen bir kişinin heyecan yaratan faktörleri dikkate almasının bir gereklilik olduğunu öne sürmüştür (Paul ve ark. s. 194).

Örgütsel liderlikte karizmaya yönelik ilk açıklamalardan birisi de Oberg tarafından getirilmiştir. O güne kadar yapılan karizma açıklamalarını dinsel

motifleri içeren yaklaşımlar olarak niteleyen Oberg, karizmanın dünyevi, kar amaçlı örgütler için nasıl uygulanabileceği konusu ile ilgilenmiştir.



Oberg, karizmatik liderliğin kriz durumlarında ve kurumsal değerlerin yüceltilmesinde özellikle önem kazandığını belirterek, karizmayı kısmen durumsal bir perspektiften ele almıştır. Bu noktadan hareketle, bir kişiye karizma atfedilmesine neden olabilecek 5 temel faktörü şu şekilde ifade etmiştir (Luthans s, 283).

a). Liderin kişisel nitelikleri: Geçmişte önemli başarılar gösterme, kendini izleyicileri ile özdeşleştirebilme ve onlara duyarlık; varlığını duyumsatma gibi.

b). İzleyicilerle ilgili faktörler: Çalışanların korku ve sıkıntı duygusu içinde olmaları, yaş ve hizmet süresi, çalışanların kurumla psikolojik bağlılıklarının niteliği örgüte olan yükümlülüklerini düşük olarak algılayan kişilerin birine karizma atfetme olasılığı da daha düşük olacaktır.

c). Açık olmayan hedefleri ve araçları içeren kararların verildiği durumlar: Bu tür kararlar genellikle örgütün üst düzeylerinde verilen kararlar olduğundan karizmatik liderliğin de üst kademelerde ortaya çıkması daha olası olacaktır.

d). Bilinçli olarak efsane oluşturma yada karizma yaratma çabaları: Prestij göstergesi olan sembollerin kullanımı, ayinsel törenlerin kullanılması, yönetsel senaryolara başvurma.

e). Bir şirket ideolojisi ya da inancı oluşturma: Bir misyonun mevcudiyeti ve güçlülüğü karizmaya katkıda bulunacaktır.

Oberg'in karizma analizi, karizmaya katkıda bulunan faktörlerin bir sıralaması görünümü arz etmektedir. Ancak bu faktörler karizmaya yönelik daha önceki açıklamalarda yer alan öğelerin basit bir karışımından öteye geçememektedir. Keza, bu faktörlerin bazılarında liderin hangi rolde olduğunun net bir tespiti de yapılamamaktadır. Örneğin, örgütsel inançlar ve

prestij sembolleri karizmatik liderin yarattığı faktörler midir? sorusuna Oberg'in açıklamalarında net bir cevap alınamamaktadır.

Kısaca ifade etmek gerekirse, Oberg'in çalışmasının karizma ile ilgili olmakla beraber sistematik analiz açısından yetersiz kalan ve böyle bir analizi gerekli kılan bir faktörler karışımı olduğu söylenebilir.

1.2.3 Yöneticilik, Liderlik, Karizma İlişkisi ve Örgüt Yöneticileri Açısından Karizma Geliştirmenin Önemi

Karizma ve liderlik de birbirinden farklı olgulardır. Ve, pek çok kişi tarafından özdeş olarak kullanılan, örgütsel davranış ve örgütsel liderlik literatürü incelendiğinde liderlik ile yöneticiliği eşanlamlı olarak gören düşünür ve bilim adamları olsa da yöneticilik ve liderliğin birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgu olduğu bir gerçektir.

Yönetici kavramını, beşeri bir tanıma göre yönetici emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyimle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir..Lider de, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Eren, Önderlik.. s. 390)

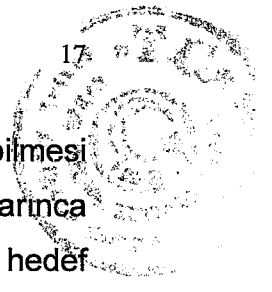
Görüldüğü gibi, bu iki kavram bir grubun hedeflere yönltilmesi ile ilgili olması açısından son derece benzer bir anlam taşımaktadır. Bununla birlikte iki olgu, hedefin kimin hedefi olduğu ve grubu hedefe yönlendirmede yararlanılan güç kaynağının ne olduğu hususlarında birbirinden ayrılmaktadır. Yönetici, grubunu amaçlara yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan "otorite, mevki"den almakta, lider ise gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan almaktadır.

Diğer taraftan yönetici, kendisine daha üst yönetimce verilen hedefler doğrultusunda astlarını yönlendirmekte, liderin yönlendirme hedefi

izleyicilerinin ulaşmaya çalıştıkları hedeftir. Liderin, kendi hedefine izleyicileri yönlendirmesinin söz konusu olduğu durumlarda ise, öncelikle lidere ait bu hedefin, grubun hedefi haline dönüştürülmesi söz konusudur. İşte; liderin karizmatik olup olmasının bu noktada önem kazanacağı söylenebilir. Başka bir deyişle, bir bireyin bir grubu kendi hedeflerine yönlendirebilecek hale gelmesi için, öncelikle o grubun gözünde yeterli davranışsal sapmaları gösterme kredisini elde etmesi gerekecektir. Sözü edilen davranışsal sapma kredisi, bireyin grubunun gözünde tanınma, statü, saygı, uyum ve gelecekte daha fazla etkileyebilme kredisi elde etmesini sağlayacaktır. Karizma olarak tanımlanabilecek bu tür bir etkileme kredisini sağlamak için bireyin ilk etapta yapması gereken, öncelikle grup norm ve beklentilerine uygun davranarak grubun güvenini kazanmasıdır. Daha sonra da girişeceği eylemlerin ve başlatacağı değişimlerin, grubun hedef ve beklentilerini giderici yönde olması gerekir. Bu adımların doğru atılması ve liderin yönlendirmelerinin grubu hedeflerine ulaştırdığının görülmesi ile grup, lidere çok daha fazla etkileme kredisi tanıyacak ve liderin kendi hedeflerini izler hale gelebilecektir (Beyer and Browninga, s 3).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yetersiz kalacağı söylenebilir. Her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı da bir gerçektir. Özellikle şöhretli şahıslar, toplumun önemli bir kesimi tarafından karizmatik olarak görülebilmektedir. Bu kişiler karizmayı temsil eden hürmeti ve derinden saygıyı kendilerini candan seven ve bağlanan kalabalıklardan alırlar. Toplumun heyecanı, şöhretli kişilerin huzurunda harekete geçebilir. Ancak, pek çok şöhretli kişinin sahip olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirerek kullanmadıkları açıktır.

Karizma ile liderlik ve liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar olmamakla birlikte, özellikle de günümüzde önemi iyice ortaya çıkan takım çalışmasına dayalı yönetim anlayışı açısından yöneticilerin, yönelmiş oldukları grubun aynı zamanda lideri de olabilmeleri gereği, kendini açıkça hissettirmektedir. Kendisine üst yönetim tarafından verilmiş hedeflere, kendisine tayin edilmiş



insanlarla ulaşmaya çalışan yöneticinin uyumlu ekip çalışması yapabilmesi için en önemli faktör, ulaşılacak hedefin ritminin astlarınca paylaşılabilesidir. Belirli bir hedefin, astlar tarafından paylaşılan hedef haline dönüştürülmesinin ise iki ana faktörden birine veya her ikisine birden bağlı olacağı söylenebilir (Kılınç, s. 40)

1) Hedefe ulaşıldığında elde edilecek sonucun (başarı ya da başarısızlık) getirilerinin tüm ekipçe paylaşılması,

2) Ekip yöneticisinin, aynı zamanda ekibinin lideri olmayı da başarabilmesi.

Birinci faktörün yapısal bir sistem olarak yer almadığı işletmeler açısından, yöneticinin grubunu hedefe inanan ve hedefi paylaşan bir ekip haline dönüştürmesi, belirtilen ikinci faktörün gereğini yerine getirebilmesiyle mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile yöneticinin, kendi sorumlu tutulduğu ve performansının değerlendirilmesine baz oluşturan hedefi, astlarının hedefi haline getirebilmesi için öncelikle astlarını, izleyicileri haline çevirmesi yani onların lideri olmayı başarabilmesi gerekecektir. Bunun ön koşulu ise, ilk olarak astlarının kendisiyle özdeşleşmesini sağlayacak biçimde karizma yaratması, daha sonra bu karizmanın kolaylaştırıcı etkisi ile astlarının hedef, beklenti ve gereksinimlerini karşılayıcı adımları atabilmesidir. Görüleceği üzere, ekip çalışmasının öneminin artmasına paralel olarak, örgütsel liderlik anlayışında "karizma" olgusu kendisini daha da fazla hissettirmektedir.

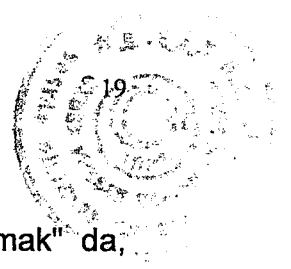
1.2.4 İdareci Karizmatik Liderlerin Vasıfları

Karizmatik liderlerin en önemli hususiyetlerinden biri, "geleceğe dönük vizyon sahibi olmak". Toplumun veya örgütün geleceğiyle alakalı olarak, devamlı yeni fikirler geliştirmesi ve yeni stratejiler ortaya koymalıdır. Gelecekte doğabilecek sorunları veya imkanlarının genişletilmesinde bilgi ve yetenek gerektirir (Batlaş, s.184).

"Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek", bir başka karizmatik lider özelliğidir. Bu özelliğe sahip insanlar toplum önünde konuşurken heyecan uyandıran insanlardır. Karizmatik bir lider başında bulunduğu izleyicilerin birey başarısını üstlenir, organizasyonun ve mensuplarının başarılarını, onları motive edicidir, dinleyenleri de kendisine karşı saygı ve hayranlık uyandırıcı bir üslupla dile getirir. "Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek", karizmatik liderlerin bir diğer hususiyetidir. Bu hususiyete sahip olan liderler, başında bulundukları toplum veya organizasyonların amacına ulaşma yolundaki sosyal ve kültürel engelleri, teknolojik sınırlamaları ve kaynak yetersizliklerini fark eder ve bunları hesaba katarak hareket eder. Bu hususiyetin içinde aynı zamanda izleyici fertlerinin, örgüt çalışanlarının beceri ve yeteneklerini kullanabilmek ve kişilere, güç sınırlarının farkında olmakta yardımcı olmalıdır. Şartları gerçekçi bir şekilde değerlendirmek, yeni imkanların farkına varmayı ve bunların tahakkuku için teşebbüste bulunmayı da içine alır. Yine bu hususiyet kendini, örgüt ve müessese içindeki başarıya mani olan güç ve unsurların farkında olmak ve kültürel kaide ve standartları elde ederek buna uygun davranmak tarzında da gösterir.

Karizmatik liderlerin hususiyetlerinden biri de "alışılmamış davranışlar göstermek" tir. Bu davranışlar, kanunlara ve ahlaka aykırı davranışlar manasına gelmez. Ancak "teamül" diye ifade edilebilecek o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranmayı işaret eder. Bu hususiyet toplum ve müesseselerin hedeflerine ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme, cemiyet fertleri ve müessese içindeki personeli çalışanları zaman zaman şaşırtan, kendine has davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkar.

Bağlı bulunduğu müessesenin veya önderlik ettiği insanların yararına şahsen risk almak da karizmatik liderin önemli bir diğer vasfıdır. Bu vasfı; toplumun maksatlarını gerçekleştirmek için ciddi boyutlarda şahsi risk ihtiva eden davranışlar sergilemek, keza ciddi olarak ferdi fedakarlıklarda bulunmak ve şirketin iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya koyar. Açıkça anlaşıldığı gibi, şahsi risk almak; hızlı araba kullanmak, tehlikeli sportif oyunlar oynamak gibi alanları içine almamaktadır (Batlaş, s.185).



"Kendini takip edenlerin ihtiyaçlarına karşı hassas davranmak" da, karizmatik liderlerin insanları peşlerinden sürüklemelerinin sebeplerinden birisidir. Bu hususisyyetler grup ve cemiyet üyelerinin ihtiyaç ve duygularına karşı hassas olmak, onların zevklerine görüşlerine ve şahsiyetlerine saygılı davranmak şeklinde kendini ortaya koyar. Bu hasletlere sahip liderler, grup üyelerinin ihtiyaçları ve duygularıyla şahsen ilgilenirler.

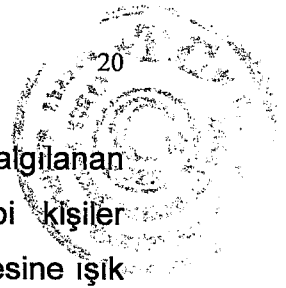
Karizmatik liderlerin mümtaz hasletlerinden biri de Statükoyu değiştirme temayülü'nde olmalarıdır. İşleri, kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı veya kökten değiştirmeyi tercih ederler. Toplum ve müesseselerin hedeflerine ulaşmaları için risk seviyesi düşük ve sağlam olduğuna inandıkları yolları denerler. Bunun neticesinde de değişim ortaya koyabilen lider olarak bilinir ve görünürler.

1.3. Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Karizma olgusu 1980'li yıllara kadar genel olarak politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde inceleme konusu olmuştur. Aşağıda değineceğimiz karizmatik liderlik yaklaşımları ise karizmayı örgüt teorisi ve işletme yöneticiliği bağlamında ele alan yaklaşımlar olarak nispeten farklı bir perspektif içermektedir (Freik, s. 3).

1.3.1 House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi (mistik) bir bağlamda ele almaktan ziyade, karizmatik liderlerin karakteristikleri hakkında, davranışsal yönelimleri hakkında ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır. Bu kuram her ne kadar bir araştırına ile desteklenmemiş olsa da, aşağıda



belirtilecek olan hipotezlerin meşhur karizmatik kişiler olarak algılanan Mahatma Gandhi, Churchill, Winston, Martin Luther King gibi kişiler açısından düşünülmesi, karizmatik liderliğin daha açık hale getirilmesine ışık tutucu mahiyet arz etmektedir (Kılınç, s. 50)

a. House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Özellikleri:

House, karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmiştir:

- yüksek bir özgüvene sahip olma,
- yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve
- kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

Güç için duyulan gereksinimin, lideri izleyicilerini etkileme yönünden çaba sarf etmeye güdüleyeceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracaklarını belirten House, bu karakteristiklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı olma olasılığının çok düşük olduğunu vurgulamaktadır. (Sosland, 1999 s. 87)

b. House'un Karizmatik Liderlik Kuramında Liderin Davranışsal Yönelimi:

House, kuramıyla ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellikten söz etmektedir. İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlere nazaran izleyicileri arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için iki temel davranışsal tarza ağırlık verirler. (Kılınç, s. 45)

- Başarı ve yeterlilik etkisi yaratmak üzere imaj oluşturmaya yönelik olarak tasarlanmış davranışlarla ilgilenme.



- Örgüt yada grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak bir biçimde telaffuz etme.

Karizmatik liderler, gelecekle ilgili cazip bir vizyon geliştirerek çalışma grubunda daha anlamlı bir coşku oluşturacakları gibi, izleyicileri arasında da bir heyecan duygusu yaratırlar. Misyonun ve vizyonun lider tarafından telaffuz edilmesi, izleyicilerin grup misyonuna daha fazla bağlanıp, grup hedeflerini daha fazla yüklenmelerini sağlayabilecektir. İzleyicilerle Yüksek Beklentilerle İletişimde Bulunma: Karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal yönelimi, izleyicilerine yüksek beklentilerini aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir. Böylelikle, yeteneğine izleyicilerde hedefe ulaşmaya katkıda bulunma inancı sağlamanın ötesinde, kamçılayıcı başarımlar standartlarına ve özgün standartlara ulaşmaya çabalayan bir grup yaratabilecektir.

c. House'a Göre Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar:

House modelinde, lider özellikleri ve davranışsal yönelimleriyle ilgili önerilerinin yanı sıra, karizmatik liderlerin belirli durum ve koşullarda ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek olduğu yolundaki önerileriyle de kuramının durumsallık boyutunu ortaya koymuştur

a) Kriz ve Kaoslu Durumlar: Karizma ile ilgili pek çok uzman ve yazarın belirttiği gibi, House da karizmatik liderliğin kriz içeren stresli ve kaos yaşanan durumlarda ortaya çıkmasının çok daha yüksek bir olasılık olduğunu ifade etmiştir.

b) İzleyicilerin Görevlerinin İdeoloji ile Bağlantı kurması: Karizmatik liderler, izleyicilerinin ümit ve ideallerine dayandıkları için, izleyiciler açısından kendi rollerinin cazip ideolojik terimlerle tanımlanması ve misyon ile bağlantı kurması son derece önemlidir. Bununla birlikte, bazı görevlerin ideolojik cazibe açısından düşük potansiyel taşıdıkları da gerçektir. Bu gibi durumlarda karizmatik liderlerin kişilere bütünü gösterebilip, anlam düzeyi

düşük işlerin bütünü ile bağlantı kurabilmesini beceriyle gerçekleştirmeleri gerekir. (Freik, s. 6).

d. House'un Karizmatik Liderlik Kuramını Test Etmeye Yönelik Çalışmalar:

House'un kuramını test etmeye yönelik olarak az sayıda ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birini yürüten Smith (1982), liderleri önce karizmatik ve karizmatik olmayan şeklinde ayırmış, daha sonra ise izleyicilerinden kendi tepkilerini ölçen soru formlarını doldurarak liderlerini tasvir etmeleri istenmiştir. Sonuçlardan karizmatik liderlerin, izleyicilerinin kendilerine daha fazla güvenen ve yaptıkları işi daha anlamlı olarak gören kişiler oldukları yönündeki bulgular, House'un kuramıyla uyumludur. Buna karşılık, söz konusu çalışmada House'un kuramına zıt olarak, izleyicilerin lidere sorgusuz sualsiz itaat etmedikleri bulgusuna da ulaşılmıştır.

Howell'in 1988 yılında Frost'la birlikte yapmış olduğu laboratuvar çalışmasında, profesyonel aktörler 144 üniversite öğrencisine yönelik olarak üç farklı liderlik rolü oynamışlardır. Bu rollerden birisi karizmatik liderlik, diğer ikisi ise Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında kullanılan İnsanı Dikkate Alıcı Liderlik ve Yapıyı Harekete Geçirici Liderlik tarzlarıdır. (Yukl, 1999, s. 6)

Howell ve Frost'un çalışmasında karizmatik liderlik rolünü oynayan aktörler ;

- işin önemini izleyicilere açıklamaya,
- yüksek başarımlar beklentileriyle iletişimde bulunmaya,
- bu beklentileri gerçekleştirecek olan izleyicilere güvenlerini ifade etmeye ve
- özgüvenli-dinamik davranmaya
 - etkili bir ses tonu kullanma,
 - göz temasını sürdürme,
 - izleyicilere doğru eğilme,
 - değişik adımlarla yürüme ya da
 - masanın kenarına oturma,
 - rahat bir bedensel duruş ve
 - canlı yüz ifadesine sahip olma v.s.

ağırlık vermişlerdir. Bu davranışsal yönelimleri gösteren liderlerin astları da daha yüksek genel ve görev tatmini düzeyine, daha yüksek başarıma, daha düşük rol çatışmasına sahip olan ve liderleri ile daha uyumlu kişiler olarak görülmüşlerdir. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin, diğer iki liderlik tarzı olan İDA ve YHG liderlik tarzlarından daha iyi olmasının gerekip, gerekmediği bu çalışmada test edilmemiştir. Ancak, bu çalışmanın diğer önemli bir katkısı insanların karizmatik liderliği gösterebilmek üzere eğitilebileceğinin açıkça ortaya konmasıdır.

House, Spangler ve Woycke tarafından 1991'de yürütülen ve ABD başkanlarının karizmatikliğini baz alan çalışmada da, House'un kuramını destekleyici bulgulara ulaşılmıştır. House ve arkadaşları bir tarihçiler panelinde ilk dönemlerinde en az iki yıl hizmet etmiş bulunan 31 eski ABD başkanının karizmatik ve karizmatik olmayan şeklinde sınıflandırılmasını istemişler. Başkanların her birinin güdü modeli, onların ilk tören nutuklarının içerik analizlerinin yapılmasıyla ölçülmüştür. Sonuçlar çoğunlukla House'un kuramıyla uyumlu bulunmuştur. Sosyalleşmiş güç yönelimine sahip başkanların daha fazla karizmatik liderlik davranışları gösterdikleri ve başkalarının karizmatik görülme olasılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Bunun da ötesinde, karizmatik olarak ifade edilen liderlerin sorunlarla ilgili daha dolaysız eylemlere başvurdıkları, başarımlar açısından daha yüksek puanlandıkları, ekonomik ve sosyal başarımlarının daha fazla olduğu neticesine ulaşılmış, uluslararası başarımlar açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. House'un kuramındaki önermeleri direkt test etmeye yönelen yukarıdaki çalışmaların dışında, bazı dolaylı çalışmaların da kurama destek sağladığı bir gerçektir. Örneğin; "Pygmalion Etkisi" konusunda yürütülen bir çalışmada, liderleri tarafından kendilerine yüksek beklentilerle iletilen ve güven duygusu ifade edilen izleyicilerin daha iyi performansa sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümsel liderlik konusundaki araştırmaların bazıları da House'un kuramını destekler mahiyettedir (Yukl, 1998, s. 330)



e. House'un Karizmatik Liderlik Kuramının Genel Değerlendirmesi:

House'un 1977 yılında getirmiş olduğu Karizmatik Liderlik Kuramı, 1980'li yıllardan önce geliştirilmiş olan biçimsel örgütlerdeki karizmatik liderlik analizlerinin en kapsamlısıdır ve liderlikte kişisel özelliklerin, lider davranışının ve durumsal faktörlerin bir kombinasyonu özelliğini taşımaktadır.

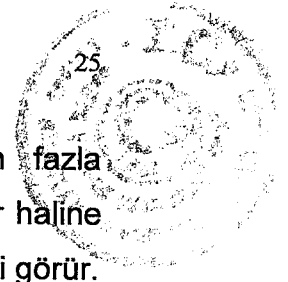
Bununla birlikte kuramda bazı belirsizlikler olduğu da bir gerçektir. Bunların başında, kuramda vurgulanan davranışsal yönelimlerin mi karizma atfedilme olasılığını belirlediği, yoksa bu davranışsal yönelimlerin zaten karizmaya sahip olan kişiler tarafından mı sergilendiği hususunun açıkça belirli olmaması gelmektedir. Diğer yandan, House'un kuramı her ne kadar biçimsel işletmelerdeki karizmatik liderliğe yönelik olsa da, temelde siyasi ve dini liderlerin analizlerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Her şeye rağmen House'un Karizmatik Liderlik Kuramı'nın, nisbeten muğlak ve mistik bir kavram olarak algılanan "karizma" olgusunu elle tutulur, somut bir baza oturtması, kuramın literatürdeki önemli konumunu hak etmesini sağlamıştır.

1.3.2 Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel Liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, House'un kuramına bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Bass'ın, House'un kuramına ilave olarak düşünülebilecek davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır: (Kılınç, s. 40)

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



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

3. Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

1.3.3 Conger Ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir. Conger 1989 yılında kuramı test ederek, daha rafine bir versiyonunu geliştirmiştir. (Conger, 1999, s.167)

a)- Karizmaya Atıf Kuramının Yönelimi:

Conger ve Kanungo'ya göre karizma belirli bir lidere, örgütte çalışan bireyler tarafından yapılan bir atıftır. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları kuram, karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına yönelmektedir. Bununla birlikte yazarlar, bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranışların her karizmatik liderde aynı derecede mevcut olmayabileceğini söyleyip karizma atfedilmesi açısından her davranışın nisbi öneminin liderlik durumuna bağlı olduğunu vurgulayarak, kuramların durumsallık boyutunu da işaret etmektedirler.

b)- Karizmaya Atıf Kuramında Liderin Özellikleri:

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik kuramlarında, "kişisel risk üstlenme", "kendini kurban etme", "savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma" ve "güven uyandırma" gibi özelliklere sahip liderlere, karizma atfedilmesinin daha muhtemel olacağını ifade etmişlerdir.

Bu özelliklerden güven uyandırma, karizmanın en önemli bileşenlerinden biridir ve kendi çıkarlarından ziyade izleyicilerinin ilgisini yansıtan bir stratejiyi savunan liderler, izleyicilerinin gözünde daha fazla güven uyandıran kişiler olarak algılanırlar. Öneri ve yaklaşımlarına güven duyulan liderlerin de, kuşku ile yaklaşılan liderlere nazaran daha karizmatik olarak görülecekleri bir gerçektir. Kuşkusuz, güven uyandırmanın da ilk koşulu liderin özgüvene sahip olmasıdır. İzleyicileri ile özgüvenle iletişimde bulunmayan liderlerin yenilikçi stratejilerinin başarısı şansa bağlı olacaktır. Buna karşılık, liderleri kendine güvenen ve paylaşılmış hedeflere nasıl ulaşılacağını bilen kişi olarak algılayan izleyicilerin lidere güvenlerinin artacağı ve onun stratejisini gerçekleştirebilmek için çok sıkı çalışacakları açıktır. Keza kendini kurban edebilme ve kişisel risk üstlenmeye hazır olma gibi hususlar da liderin izleyicilerinde uyandıracığı güveni pekiştirecektir.

c)- Karizmaya Atıf Kuramında Liderin Davranışsal Yönelimi:

Conger ve Kanungo'nun asıl ağırlık verdikleri karizma atfını sağlayan lider davranışları şu şekilde sıralanabilir: (Conger ve diğerleri, 1997, s. 295)

Vizyon Belirleme: Vizyon, "örgütün statükoyu (mevcut durumu) aşarak, gelecekte başarılması arzulanan idealize edilmiş bir hedef olarak tanımlanabilir ve karizmatik liderler böyle bir hedefe sahiplerdir. Kuşkusuz, vizyonun karizma atfını sağlayabilmesi için izleyicilerinin kabul sınırları içinde olması gerekir. Aksi halde, izleyiciler çok radikal bir vizyonu kabul etmeyecekler ve böyle bir vizyona taraftar olan lideri muhtemelen çılgın olarak algılayacaklardır.

Karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran en önemli özellik yukarıda da belirtildiği üzere statükodan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyonun mevcudiyetidir. Karizmatik olmayan liderler genellikle statükoyu savunurlar ve ufak tefek değişimlerle ilgilenirler.

Öte yandan atıf kuramını daha da geliştiren Conger, karizma atfını kolaylaştıracak bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut

durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır.

Geleneksel Olmayan Yöntemleri Kullanma: Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başka bir deyişle, liderin idealize edilmiş hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin izleyicilerin gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur

Kişisel Güç Kullanma ve İkna Etme: Conger ve Kanungo yeni bir vizyonun taahhüt edilmesini sağlamada katılımcı bir karar süreci kullanan ya da otoriter davranan liderlere nazaran, kişisel güç ve ikna cazibesi kullanan liderlere karizma atfedilmesinin daha olası olduğunu belirtmişlerdir.

Başka bir deyişle, astlarını etkilemede girişimci ya da örnek teşkil eden (model oluşturan) davranışlara ağırlık veren ve güçlerini bu şekilde yaymaya çalışan kişilerin karizmatik olarak algılanma olasılığı çok daha yüksek olacaktır. Buna karşılık, yenilikçi bir stratejiyi uygulamak için otorite kullanan liderler, stratejinin başarılı olması durumunda daha fazla uzmanlık gücü elde edebilseler de, stratejiyi gerekli ve haklı kılacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz etmedikçe karizmatik olarak görülmeyeceklerdir. Dolayısı ile her değişim durumunda karizmanın ortaya çıkması diye bir şey söz konusu değildir. Keza, izleyicilerinden, fikir birliği ile geliştirilmiş bir stratejiyi uygulamalarını isteyen bir lider, yüksek ölçüde tatminli ve motive olmuş izleyicilere sahip olsa da olağanüstü olarak algılanmayabilecektir.

Kişisel Özdeşleşme Sağlama: Karizmaya Atıf Kuramı'na göre, karizmatik liderlerin astlarını etkilemede ağırlık verdiği temel süreçlerden birisi kişisel özdeşleşme sağlamaktır. Kişisel özdeşleşme, izleyicilerin hoşuna gitmekten ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Karizmatik liderler bu etkiyi stratejik vukufları, güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yolların dışına çıkan davranışları ve dinamik enerjileri

sayesinde izleyicilerinin gözünde ilahlaştırılarak elde ederler. İzleyiciler de, olağanüstü gördükleri böyle bir lideri taklit edip, onun gibi olmaya çalışırlar.

Kişisel özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, (yukarıda belirtilen davranış ve özelliklerin yanı sıra) izleyicilerin başarımları ve davranışlarının onaylanması övülmesi gelir. Bu izleyicilerin kendilerine güvenmelerini ve liderlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla ve derin bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır. Diğer taraftan karizmatik liderler, genellikle yüksek beklentilerinin karşılanabilmesi için izleyicilerinde "kendini önemli görme" duygusu yaratan liderlerdir. Karizmatik olarak algılanan liderlerin izleyicileri, liderlerinin onayını almanın kendileri için temel motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedirler.

İçselleştirme : Karizmaya Atıf Kuramı'nı geliştiren Conger, karizmatik liderlerin izleyicileri üzerindeki etkisinin diğer kaynağının içselleştirme olduğunu vurgulamıştır (Yukl, 1994, s. 317).

İçselleştirme, davranışa rehber prensipler olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Conger, liderin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının; izleyicilerinin gözünde çok daha fazla önem taşıdığını vurgulamıştır.

Liderin tutum ve inançları, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edecektir. Liderin, izleyicilerini kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için etkilemek üzere, onların beklenti ve istekleri ile ilgili olan ilham verici bir vizyonu açıkça vurgulaması gerekir. Bir vizyon ifadesi ise, kesin imajlar, mecazlar, benzetimler ve somut hikayeler içerdiği ölçüde ilham verici olarak nitelenebilecek ve izleyicileri bu vizyonu gerçekleştirme duygusuna sevk edebilecektir. Dolayısı ile karizmatik liderlerin ritim, denge, kafiye, vurgulama gibi etkili konuşmaya ilişkin teknikleri etkin biçimde kullanmaya ağırlık vermeleri gerekecektir.

d)- Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar

Conger ve Kanungo, atıf kuramlarında, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok kuram ve yaklaşımda vurgulanmış bulunan "değişimi zorunlu kılan bir kriz durumunun mevcudiyeti"nin geldiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin ortaya çıkması için bir kriz durumunun yaşanmasının gereklilik koşulu olmadığını da belirtmişlerdir. Buna göre bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yaratabilir ve bununla eşanlamlı olarak, daha ümit verici bir gelecek vadeden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da, geleneksel olmayan yöntemleri ustalıkla kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini artırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir. İzleyicilerin mevcut yöntemlerin fazla öneminin ve etkisinin olmadığını anlamaları durumunda, liderin geleneksel olmayan iş görme yöntemlerini daha fazla benimseyecekleri açıktır.

e)- Karizmayı Test Etmeye Yönelik Çalışmalar:

Karizma, Conger tarafından 1989 yılında yapılan bir çalışmayla desteklenmiştir. Büyük ölçüde doktora araştırmasına dayanan bu çalışmada Conger, karizmatik olarak kabul edilen (Burr, Iacocca, Jobs gibi) pek çok tanınmış lideri esas alan vaka çalışmalarından ve hikayelerden de yararlanmıştır. Söz konusu çalışmada karizmatik olarak kabul edilen dört yönetici, karizmatik olmayan diğer dört yönetici ile mukayese edilmiş ve veriler yöneticilerin kendileri ve astlarıyla yürütülen yarı yapılandırılmış görüşmelerle, doğrudan gözlemler ve şirket kayıt ve dokümanlarının analizi yoluyla elde edilmiştir (Shamir & Howell, s. 11)

Conger'in çalışmasında sekiz yöneticiden üç tanesi astların hemen hepsince karizmatik olarak görülürken, diğer üçünün astların %20'si ile %60'ı tarafından karizmatik olarak kabul edildiği, geri kalan iki yöneticinin ise

kesinlikle karizmatik olarak algılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. (Conger, 1999, s.167)

Diğer taraftan, House'un kuramını destekleyici çalışmalar başlığı altında değindiğimiz Howell ve Frost'un çalışması (1988) ile Howel ve Higgins'in çalışması (1990) da, karizmayı destekler mahiyette sonuçlar vermişlerdir. Her iki çalışmada da Conger ve Kanungo'nun arizmaya neden olacak davranışlarla ilgili önerilerini doğrulayan bulgulara ulaşılmıştır.

Yine Puffer, 1990 yılında Conger'in yaklaşımıyla ilgili pek çok hususu açıklığa kavuşturmak üzere, yöneticilerden ve üniversite öğrencilerinden oluşan bir grubu hayali bir şirketi ve bu şirketin genel müdürünü baz alan bir vaka sunarak, belirli özelliklerin karizma üzerindeki etkilerini saptamayı amaçlayan bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada özellikle sezgilere dayanarak karar verme tarzının ve kararın başarıyla sonuçlandırılmasının karizma atfedilmesine büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu iki faktörün de Conger'in bulgularıyla ve yaklaşımlarıyla oldukça uyumlu olduğu söylenebilir.

f)- Karizmaya Kuramı'nın Genel Değerlendirmesi:

Conger ve Kanungo tarafından oluşturulup, daha sonra Conger tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Kuramı, karizma konusundaki düşüncelerin literatürden, işletme ve benzeri örgütsel düzlemlere geçirilmesi açısından son derece önemli bir kuram olarak düşünülmelidir. Keza, söz konusu kuram Calder tarafından 1977'de geliştirilen "Liderlik Atıf Kuramı" ile 1969 yılında Hollander'in geliştirdiği "Davranışsal Sapma Kredisi Kuramı"nın önermeleriyle de büyük paralellikler arz etmektedir.

Karizmaya Atıf Kuramını diğer karizmatik liderlik kuramlarından farklı kılan belki de en önemli husus, Conger ve Kanungo'nun karizmayı sadece çok özgün kişiler tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olarak ele almayıp, pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenebilme potansiyeline sahip

31

bir kavram olarak görmeleri ve belirli davranışsal kalıplara ağırlık vermeleridir. Kuşkusuz liderler ve elde ettikleri karizmanın gücü, vizyonun izleyicilere transfer edilebilme yeteneği açısından farklılıklar gösterebilecektir. Ancak Atıf Kuramındaki davranışsal yönelimlere ve özelliklere ağırlık vermenin karizmatik olarak algılanma olasılığını artıracak da bir gerçektir (Awamleh and Gardner, 1999, s. 345).

1.3.4 Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı

Karizmatik liderlik kuramlarının çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiği gibi süreçlere tatminkar bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir; House ve Arthur'la birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir.

a)- Benlik Kuramı'nın Yönelimi:

Shamir'in Benlik Kavramı Kuramı, House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, House'un kuramında belirtilen birçok karizma ögesi, Benlik Kuramı'nda da aynen yer almaktadır. Bununla birlikte, Benlik Kuramı, House'un "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı"nda içerilmeyen pek çok motive edici süreci de içermektedir.

Shamir'in Benlik Kuramı'nda ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir. İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir. İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır (Erçetin, s. 70).

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

b)- Shamir'in Benlik Kuramı'nda Liderin Davranışsal Yönelimi:

Benlik Kuramı'ndaki karizmatik lider davranışları, daha önce açıklanan kuramlardaki davranışların çoğunu içermekle beraber Shamir ve arkadaşları, daha ziyade bu davranışların (genelde izleyicilerin olağanüstü başarımlar üretmesini sağlayan) güdüsel süreçleri nasıl faal hale getireceğinin açıklanmasıyla ilgilenmişlerdir.

Buna göre, karizmatik liderler, özel değerlere ağırlık veren ve izleyicilerin kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz ederler. İdeolojik bir vizyon, "örgüt için daha iyi bir gelecek" imajının sağlanmasında geçmiş olayları halihazırdaki stratejilerle bağlantılandırarak, izleyiciler açısından süreklilik duygusu yaratacaktır.

Diğer yandan karizmatik liderler, izleyicilerine ulaşabilecekleri yüksek başarımlar hedefleri ile ilgili beklentilerini aktararak ve onlara duyduğu güveni ifade ederek, onların özsaygısını, öz değerini ve öz faydasını artırırlar.

Keza, karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili hikayeleri anlatmayı, semboller ve sloganları kullanmayı içeren toplu kimliğe başvurmak suretiyle, izleyicilerinin sosyal özdeşleşmesini ve toplu öz faydasını artırırlar.

Yine, izleyicilere taklit edilecek davranış örnekleri sağlamak ve yeni değerleri sembolize etmek için "rol modelleştirme" yaklaşımını kullanırlar.

Nihayet, karizmatik liderler, kendi vizyon ve stratejileri ile ilgili cesaretlerini ve ikna güçlerini göstermek üzere geleneksel olmayan ideolojik davranışlarla ilgilenirler ve kendilerini feda etmeye hazırdırlar.

c)- Benlik Kuramı'na Göre Liderin Etkileme Süreci

Shamir ve arkadaşları, sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak üzere daha önceki katılımcıların da söz ettiği kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmışlardır (Yukl, 1998, s. 326).

Kişisel Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları, kişisel özdeşleşmeyi, liderin izleyicilerinden bazıları ile gerçekleştirip, bazıları ile kurmadığı ikili etkileme süreci olarak ele almaktadırlar liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha ziyade öz saygınlığı düşük olan, öz kimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek kişilerdir. Kişisel özdeşleşme sonucu bu kişiler liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hale gelirler. Dolayısı ile de liderin ayrılması veya ölmesi durumunda, söz konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri ikame bir lider arayışına gireceklerdir.

Sosyal Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları her ne kadar kişisel özdeşleşmedeki ikili ilişkiden söz etmiş olsalar da, karizmatik liderliğin esasında toplu bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Sosyal özdeşleşme, benliği, bir grup ya da topluluk anlamında tanımlamayı içeren bir etkileme sürecidir. Buna göre, bir grup ya da örgütle özdeşleşen insanlar, grubun ya da örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve o sosyal yapıya üye olmayı en önemli sosyal kimliklerinden birisi olarak görürler.

Karizmatik liderler, izleyicilerinin benlik kavramları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak sosyal özdeşleşmeyi artırır. Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme ise bireyci bir yönelimden çok, toplumsal yönelime sahip olacaktır. Bunun anlamı ise, izleyicinin grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutmaya ve kendini grubu uğruna feda etmeye istekli olmasıdır.

Karizmatik lider sosyal özdeşleşmeyi artırabilmek için grubu, diğer gruplardan farklılaştıran son derece özgün bir kimlik sağlar. Bu etkileme sürecinde izleyiciler kendi çabalarının ve çalışma rollerinin daha geniş bir kimlik ile nasıl ilişkili olduğunu, işlerinin daha anlamlı ve önemli kılınması

suretiyle görmeye başlarlar. Bunun yanı sıra, karizmatik lider son derece özgün bir misyon ile gruba üyeliğe ait yeni bir rol kimliği geliştirebilir ya da mevcut kimliğin önemi artırılabilir.

Sosyal özdeşleşme bayrak, amblem, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşının ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin işe başlaması gibi seremonilerle güçlendirilebilir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarılarla ilgili hikayeler anlatarak, örgüt üyelerinin kahramanca eylemlerinden söz ederek ve kurucuların ya da eski liderlerin sembolik eylemlerine atıfta bulunarak örgütün geçmişine gönderimde bulunurlar.

İçselleştirme : Shamir ve arkadaşları içselleştirmenin, karizmatik liderliğin asli fonksiyonu olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre, karizmatik liderler bazen izleyicilerini yeni değerleri benimseterek etkilemeye çalışsalar da, genel olarak başvurdukları etkileme yöntemi izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle bağlantılandırılmasıdır. Bunun için başvuru en temel yol ise görev hedeflerini izleyicilerin benlik kavramlarını ve değerlerini yansıtacak ideolojik terimlerle tanımlayan bir vizyonun açıkça vurgulanmasıdır. Bu, görev hedefine ulaşmayı izleyicilerin değerlerini ve sosyal kimliklerini ifade etme yolu haline getirir.

Karizmatik liderler, içselleştirmeyi sağlamada görevin sembolik ve anlamlı yönlerini vurgulayarak, görevin daha asil, ahlaki açıdan uygun ve kahramanca görülmesini sağlarlar. Böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik çabaların kendisi bir ödüllendirici faktör görünümünü alır. Göreve yönelik taahhüdün nihai şekli, izleyicilerin kendi görev rollerini kendi benlik kavramlarının ayrılmaz bir parçası olarak görmeleridir. Böylece izleyiciler görev rollerini kendi asli tabiatlarının bir parçası ve yaşam hedefleri olduğu için başarılı hale geleceklerdir.

Shamir'in Benlik Kuramı, izleyicilerin ideolojik hedeflerle bütünleşmelerinde ve hedefi taahhüt etmelerinde içsel ödüllere, dışsal ödüllere nazaran çok daha fazla ağırlık vermektedir. Burada sözü edilen içsel

ödülleri kendini ifade etmeyi, kendi değerinin farkına varmayı ve kendi içinde tutarlı olmayı içerir.

Öz fayda : Bireysel öz fayda, bir bireyin güç görev hedeflerini elde etme yeteneği ve yeterliliği hakkındaki inancıdır. Öz faydası yüksek kişiler, görev hedeflerine ulaşmada söz konusu olabilecek engellerin üstesinden gelmeye ve daha fazla çaba harcamaya isteklidirler. Toplu öz fayda ise, bir grubun üyelerinin birlikte hareket ederek istisnai derecede güç görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır. Başka bir deyişle pozitif sinerjiye inanmalarıdır.

Karizmatik liderler toplu öz faydayı arttırarak, izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirirler. Bunu sağlamak için de motivasyondaki bekleyiş kuramlarına uygun biçimde, izleyicilerindeki bireysel ve toplu çabaların başarıya ulaştıracağı yolundaki bekleyişleri arttırma yoluna gidip, başarımın valen sini yüksek kılmaya çalışırlar (Gonnon, s. 232).

d)- Benlik Kuramı'na Göre Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar:

Shamir'in Benlik Kuramı karizmatik liderlikteki etkileme sürecini lider ve izleyicilerin karşılıklı alış-verişi olarak ele alan daha önceki karizmatik liderlik kuramlarından farklı olarak liderin vizyonunun, izleyicilerin kimlikleri ve değerleri ile uyumlu olması halinde liderin motivasyonel etkisinin daha güçlü biçimde ortaya çıkacağını vurgulamaktadır. Kurama göre, izleyiciler kendi öz değerlerini ve kimliklerini paylaşıyor olarak algıladıkları liderleri aktif biçimde seçmektedirler. Bu nedenle de karizmatik liderlerin astlarını anlayabilmesi için; onların ihtiyaç, değer ve öz kimliklerine uygun davranış göstermesi son derece önem taşımaktadır (Luthans, 1995 s. 130)

Benlik Kuramı, karizmatik liderlerin daha ziyade örgütün izleyicilerinin değerleri ve kimlikleri ile bağlanabilecek bir misyona sahip olmaları durumunda ortaya çıkacaklarını vurgulamaktadır. Buna göre, yüksek teknoloji içeren sanayi şirketleri bilimsel ilerleme, ekonomik gelişme, ulusal gurur gibi

değerlerle kolayca bağlantılandırılabilirken, alkollü içki, sigara, kumarhane gibi mal ve hizmetlerin sektöründe cazip bir ideolojinin geliştirilmesi çok daha güç olacaktır.

Shamir'in Benlik Kuramı'nda da, diğer karizmatik liderlik kuramlarında olduğu gibi krizli ve belirsizlik içeren durumların karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştırması söz konusudur. Buna göre, işin yapılandırılmadığı, başarımların hedeflerinin detaylı biçimde belirlenmediği veya açıkça ölçülemediği, bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin açık olmadığı durumlarda karizmatik liderin ortaya çıkması daha muhtemeldir. Çünkü, görevlerin yapılandırılmış ve rutin olduğu, başarımın kolayca ölçülebildiği, yeterli ölçüde maddi ödülün mevcut olduğu ve bu ödüllerin başarımla kolayca bağlantılandırılabilmesi durumlarda içsel motivasyonel süreçlere duyulan gereksinim çok daha az olacaktır ve bu süreçlerin harekete geçirilmeleri de daha güçtür.

Yukarıda belirtilen yapılandırılmış ve rutin görevlerin karizmatik liderliğin çıkışını zorlaştırması görüşü, Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımında belirtilen "yapılandırılmış görevler liderliği kolaylaştırır" sonucu ile çelişmektedir. Shamir ve arkadaşları her ne kadar karizmatik liderlik için bir kriz koşulunun şart olmadığını ifade etmişlerse de örgütün ciddi sıkıntılar yaşadığı, örgütün varlığını sürdürebilmesi için ne yapılması gerektiğinin tam açık olmadığı ve örgüt üyeleri arasında önemli ölçüde kaygı, hatta panik bulunduğu durumların karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştıracağını vurgulamışlardır. Söz konusu durumlar, bu krizleri yorumlayabilecek ve bunların başarıyla üstesinden gelebilecek stratejileri öneren liderlerin tercihini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, böyle bir karizmatik liderin etkisi, liderin acil olan kriz durumu çözüldükten sonra sürdürebileceği bir vizyonu olmadığı müddetçe, geçici olmaktan öteye geçemeyecektir (Conger ve ark, s.293).

e)- Karizmaya Benlik Kuramının Genel Değerlemesi:

Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı, daha önceden sözü edilen House'un ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezlemesi görünümünü taşımakla birlikte, karizma atfına neden olan faktörleri motivasyonel

süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmekte ve oldukça güzel bir perspektif sağlamaktadır.

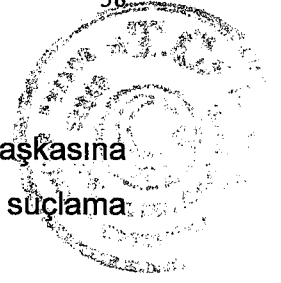
Bununla beraber, literatürde kuramı desteklemeye yönelik çalışmalardan söz edilmediği dikkate alınır, kuramın House'un Karizmatik Liderlik Kuramı'na açıklama getirmeye yönelik bir model olmaktan öte geçemeyeceği söylenebilir. Yine de, etkileme süreçlerinde vurgulanan kişisel ve sosyal özdeşleşme ile ilgili açıklamaların, özellikle Türkiye'deki siyasal parti liderleri dikkate alındığında son derece gerçekçi ve uygun bir görünüm arz ettiği söylenebilir.

1.3.5 Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Gerçekte Freud'un kendisi hiç bir zaman **"karizma"** terimini kullanmamakla birlikte, çok sayıda tefsirci ve kuramcı Freud'un lider-izleyici gibi terimleri zikretmeksizin karizmatik lider-izleyici ilişkisine özellikle dikkati çoğalttığını vurgulamaktadır. Daha sonraki yazarlar ise (Kets de Vries, Lindholm, Abse ve Ullman, Downton gibi), karizmanın psikolojik boyutlarının açıklanmasında Freud'cu kavramlardan yararlanmışlardır.

a)- Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşımın Yönelimi:

Karizma olgusunu Freud'cu kavramlarla ele alan kuramcılar, insanüstü bir kahraman olarak ilahlaştırılan ya da ruhani bir figür olarak tapılan bazı karizmatik liderlerin normal dışı ve irrasyonel görünen etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çabaların odağı ise ilahlaştırılan ya da olağanüstü olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının; yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçler çerçevesinde analiz edilmesine yöneltmiştir. Dolayısı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşım, liderden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir görünüm taşımaktadır (Miner, s. 422).

**b)- Yaklaşım Temel Oluşturan Psikodinamik Süreçler:**

Yansıtma: Arzulanan duygu ve güdülerin bir başkasına atfedilmesi sürecidir. Burada kişi suçluluk hissettiği şeyler için birini suçlama yoluna gider.

Yer değiştirme: Bir izleyicinin, bir başka kişiye kendi geçmişinde önemli olan bir figüre davranır tarzda tepkide bulunması durumudur.

Geçmişe Dönüş: Bireyin küçük yaşlardaki tipik duygularını hissetmeye ve bu duygular doğrultusunda davranmaya dönmesini ifade eder.

c)- Karizmanın Psikodinamik Süreçler Açısından Açıklanması:

Psikoanalitik açıklamaya göre, karizmatik bağlanma, takipçilerin kişiliğindeki gerilimlerden kaynaklanan karşılıklı bir psikolojik değişimin gelişmesi olarak görülür. Kişinin kendisini bir lider ile özdeşleştirme, eleştirel kapasitesini azaltması ya da tam anlamıyla boyun eğme hale gelmesi gibi durumlar doğrudan kişinin benliğinin kaygı, suçluluk, güvensizlik, aşağılık duygusu veya çelişkili duygular üreten içsel çatışmalara çözüm arama girişimi ile ilgilidir. Bu bağlamda karizmaya psikoanalitik yaklaşımın, Shamir'in benlik kuramındaki bireysel özdeşleşmeye yönelik etkileme süreci ile önemli ölçüde benzer olduğu söylenebilir.

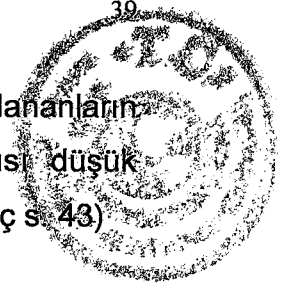
Karşı yer değiştirme ise, liderin kendi geçmiş yaşantısındaki insanlara yönelik duygu ve arzularını izleyicilerine transfer etmesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bu süreç izleyicilerde yoğun bir özdeşleşme duygusu uyandırabilir ve lidere coşkusal bir bağlanmaya neden olabilir (Tüzel, s. 78).

d)- Psikoanalitik Yaklaşım Göre Karizmatik Liderin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Koşullar:

Psikoanalitik Yaklaşım, Shamir'in Benlik Kuramı'na benzer biçimde, karizmatik liderlerin özellikle yetersizlik, korku, suçluluk ve soğukluk duygularını yoğun biçimde yaşayan ve yine, liderin duygusal ve akılcı açıdan cazip görülen inanç ve fantezilerini paylaşan insanların mevcut olduğu ortamlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğunu belirtilmekte.

Örneğin, Hitler'in karizmatik bir lider olarak yükselmesinde Almanya'da yaşanan ekonomik bozgunların ve 1. Dünya Savaşı'ndaki mağlubiyetin utancın önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Keza, karizmatik çete ve mezhep

liderleriyle özdeşleşen ve onlara adeta tapınma duygularıyla bağlananların çoğunluğunun güçlü sosyal kimliğe sahip olmayan ve özsaygısı düşük gençler olması, yukarıdaki savı destekleyen bir diğer gerçektir (Kılınç s. 43)



e)- Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşımın Genel Değerlemesi:

Önceden de vurgulandığı üzere, Psikoanalitik Yaklaşım izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir yaklaşım durumundadır. Bununla birlikte, karşı yer değiştirme süreci, liderin kendi problemlerini bir bütün olarak topluma yayan kişiler olarak algılanmasını sağlar. Diğer bir ifade ile karizmatik liderin problemleri, herkesin problemleri halini alır. Karizmatik liderin vizyonunda vurgulanan bu yansıtılmış problemler, toplumca paylaşılması halinde pekişerek artan bir ilgi odağına dönüşür. Liderin vizyonu yalnızca izleyicileri motive eden ebeveynsel bir figürün kavranmasının ötesinde, karizmatik liderin izleyicilerine kendi problemlerinin farkına varmalarını hissettiren bir mesaj niteliği taşır. Daha açık bir deyişle, karizmatik lider, bir kişinin kendi problemlerini yansıtan mesajı ile izleyicilerin problemlerini yansıtan mesajlar arasında bir benzerlik olması durumunda ortaya çıkacaktır (Beyer, s. 307).

1.3.6 Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Çalışmamızın bu kısmına kadar ele alınan karizmatik liderlik kuramlarının genelde, liderin izleyicilerinin tutumlarını doğrudan etkilemesine yöneldiği söylenebilir. Başka bir deyişle, bu kuramların çoğunda karizma, lidere izleyicileri tarafında genellikle gerilimli durumlarda göstermiş olduğu istisnai özelliklerin bir sonucu olarak atfedilmiştir. Buna karşılık, söz konusu kuramların hemen hepsi, karizmatik lidere yönelik tepkilerin yüz yüze etkileşimde bulunmayan pek çok kişide aynı anda nasıl ortaya çıkabildiği hususuna bir açıklama getirmede yetersiz kalmışlardır (Kılınç s. 44).

a)- Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımının Yönelimi:

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı, söz konusu yetersizliği gidermeye yönelik "izleyici yönelimli" bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu

karizmatik tepki liderin izleyicilerinin her biri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, lidere yönelik karizmatik tepkilerin açıklanmasında birincil bireyler arası süreç olarak "sosyal sirayet" üzerine odaklanır.

b)- Sosyal Sirayet Olgusu:

Sosyal sirayet, heyecanların yada davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eşanlı olarak yayılmasıdır. Bu süreçte insanların kaygı ve engellenmeye karşı belirli bir yolla davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılır. Yine, bu eğilimlerin genellikle sosyal normlarla ya da cezalandırılma korkusuyla bastırıldığı kabul edilmekte.

Bununla beraber, insanlar bir başkasının bu davranışsal tepkiyi açıkça ortaya koyduğunu gördüklerinde, kendi eğilimlerini baskı altında tutan engeller aşılarak, kendileri de aynı tepkiyi gösterirler. İnsanlar grup olarak normal koşullarda tek başlarına iken asla yapmayacakları şeyleri toplu halde gerçekleştirirler.

c)- Sosyal Sirayetin, Karizmaya Uygulanması:

Meindl pek çok insanın benlik kavramlarında kahramanca bir sosyal kimliklerinin bulunduğunu öne sürmektedir. Bu kişiler, kendilerini kurban etmeye ve ekstra çaba harcamaya istekli olmalarını haklı kılan coşkulu bir pozitif benlik imajına sahip olduklarına inanırlar. Genel olarak da bu sosyal kimlikler, daha göze çarpıcı diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır.

Bununla beraber, insanlar kahramanca sosyal kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Bu beklentiler de çoğunlukta insanların yaşamını tehlikeye sokacak ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunda karşılanmış olacaktır. Dolayısı ile insanlar bu tür durumlarda ortaya çıkan bir lidere ya da liderin sembolize ettiği davaya bağlı olarak heyecanlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir (Conger ve ark, s. 290).



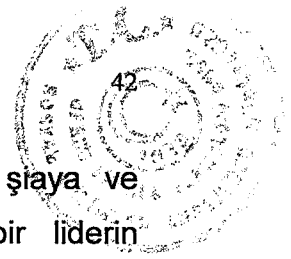
Bu yaklaşımı diğer karizma kuramlarından farklı kılan en önemli husus, karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli değildir. Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davanın olması ve birilerinin de bu davanın sembolik liderliğini üstlenmesidir. Başlangıçta davayı sahiplenen kişi gündemde yeteri ölçüde kalamıyorsa ya da sahneye çok daha cazip birisi çıkarsa, izleyicilerin sadakatlerinin birdenbire ona yönelmesi kuvvetle muhtemel olacaktır.

d)- Karizmaya Sosyal Sirayet Süreci:

Sosyal sirayet süreci bir çok olayı içermektedir. Süreç muhtemelen kendine güveni düşük, örgütü ile güçlü bir sosyal özdeşleşme içinde bulunmayan bir kaç marjinal örgüt üyesinin mevcudiyeti ile başlayacak, kahramanca davranış sendromu ise bir liderin ortaya çıkmasıyla harekete geçirilecektir. Söz konusu lider de genellikle cazip bir ideolojiyi vurgulayan ya da sahip olduğu bazı kişilik nitelikleri ve meziyetleri ile bu ideolojiyi sembolize eden bir kişi olarak ortaya çıkacaktır. Her ne kadar Meindl tarafından özel olarak vurgulanmamışsa da, başlangıçtaki bu değişimler için söz konusu etkileme yönteminin kişisel özdeşleşme olduğu açıktır. İzleyiciler, liderin geleneksel olmayan davranışlarını taklit ederler ve davaya sadakati sembolize eden davranışlarda bulunurlar. Örneğin, özel elbiseler giyerler, ayınsı selamlama ya da el işaretleri yaparlar, özel yeminler, sloganlar ve hatta küfürler kullanırlar. Diğer üyeler başlangıçta yeni davranışları acayip ve uygun olmayan davranışlar olarak görseler de, eğilimlerini baskı altında tutan faktörlerin ortadan kalkmaya başlamasıyla sosyal sirayet süreci hızlanır ve süratle tüm örgüte yayılır (Kılınç, s.47)

e)- Sosyal Sirayeti Kolaylaştırıcı Koşullar:

Sosyal sirayet yaklaşımına göre lidere karizma atfedilmesi, izleyicilerin davranışlarındaki değişimin aklileştirilmesi ve açıklanması yönündeki zihinsel sürecin bir sonucudur. Böyle bir aklileştirme, özellikle sosyal sirayetin, izleyicilerin kabul görmüş inançları ve aşına oldukları sosyal kimlikleriyle uygun olmayan davranışlarla sonuçlanması durumunda şiddetli bir gereksinim olarak ortaya çıkabilecektir. Lidere atfedilen nitelikler, lider ile



doğrudan temas içinde bulunmayan kişiler arasında dolaşan şıya ve rivayetlerle aşırı mübalağalı hale gelebilir. Örneğin, siyasi bir liderin kahramanca davranışları ya da istisnai özellikleri, belirli bir siyasi hareketin üyeleri arasında hızla yayılabilir ya da dini bir liderin göstermiş olduğu mucize ve kerametlerle ilgili söylentiler dini bir cemaatin üyelerine kolayca sirayet edebilir. Sonuç olarak, informal haberleşme imkanlarının ve süratinin, sosyal sirayeti hızlandıracağı ve kolaylaştıracağı söylenebilir.

f)- Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımının Genel Değerlemesi:

Meindl tarafından geliştirilen Sosyal Sirayet Yaklaşımı, karizmaya izleyici yönelimli bir açıklama getirmesi, birbiriyle etkileşim içinde olmayan kişiler arasında karizmatik lidere sadakatin nedenini ele alması ve liderden ziyade "dava"nın karizma atfındaki önemini vurgulaması yönleriyle diğer kavramlardan oldukça farklı bir mahiyet arz etmektedir. Bununla beraber, Sosyal Sirayet Yaklaşımı'nın karizmatik liderliği tek başına açıklamakta yetersiz kalacağı da bir başka gerçektir. Dolayısı ile diğer karizmatik liderlik kavramlarını tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ele alınması daha uygun olacaktır (Yukl, 1994, s. 317)

1.4. Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesı ve Değerlemesi

Tablo 1. 1'deki karşılaştırmalı özet ışığında, bu araştırmada ağırlıklı olarak ele alınan beş karizmatik liderlik yaklaşımının belirli hususlar açısından benzerlik gösterebilir bile, aralarında önemli vurgulama farklılıklarının bulunduğu görülebilir.

House tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Kuramı'nın lideri diğer insanlardan farklı kılan özelliklere ağırlık vermesine karşılık, Conger ve Kanungo'nun Atıf Kuramları'nın daha ziyade bir kişiye karizma atfedilmesini sağlayan davranış ve etkileme yöntemlerine yoğunlaştığı göze çarpmaktadır.



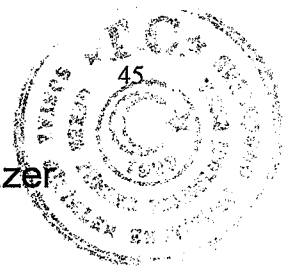
Shamir'in; House ve Conger / Kanungo'nun kuramlarının sentezi niteliğindeki benlik kuramında ise yine karizma atfına neden olan faktörler üzerinde durulmakla birlikte motivasyonel süreçlere odaklanılmaktadır (Rowden, s. 33)

Diğer taraftan, tabloda sıralanan üç kuramın liderin izleyicileri üzerindeki etkilemesini baz alan yaklaşımlar olmasına karşılık, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım'ın ve Meindl'ın Sosyal Sirayet Kuramı'nın liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini baz aldığı görülmektedir. Psikoanalitik Kuram, karizmaya, psikodinamik süreçler çerçevesinde izleyicilerin bireysel özdeşleşmeleri bağlamında yaklaşırken; Sosyal Sirayet Kuram'ında ise izleyicilerin bastırılmış duygu ve tepkilerinin yoğun bir etkileşim sonucu bir ideolojiyi sembolize eden birinin etrafında açığa çıkmasıyla karizmanın oluştuğu öne sürülmektedir.



Tablo 1.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması Özeti

Örgütsel Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	Karizmatik Liderlik Kuramı (House)	Karizmayaatı f Kuramı (Conger Ve Kanungo)	Benlik Kavramı Kuramı (Shamir)	Karizma Psikoanalitik Yaklaşım (Kets De Vries Lindholm, Abse Ve Ulman)	Karizma Sosyal Strayet Yaklaşımı (Meindl)
Degerleme Boyutu					
Yaklaşımları n Yönelimi	Karizmatik liderleri diğer insanlardan farklı kılan faktörler nelerdir?	Hangi tür davranışları karizma atfedilmesini olanaklı kılar?	Karizmatik liderler izleyicilerini nasıl derinden etkiler ve onları örgüt çıkarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya motive ederler?	Karizmatik liderler izleyicilerinin gözünde nasıl olağanüstü ve ilahlastıran bir figür olarak görülürler?	Karizmatik lidere yönelik tepkiler yüzyüze etkilesim içinde bulunmayan pek çok insanda nasıl aynı anda ortaya çıkabilmektedir ?
Lider Özellikleri	# Yüksek özgüven # Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı # İnançlarının doğruluğuna ikna etme	# Kisisel risk üstlenme # Kendini feda etme # Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma # Güven uyandırma	# Güdülerini harekete geçirme # Kendini feda etme	(Liderlerden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık verilir)	(İzleyici yönelimli bir yaklaşımdır. Liderin özellikleri pek önem tasımaz.)
Davranışsal Yönelim Ve Etkileme Yöntemleri	# İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama # Yüksek beklentilerle iletişimde bulunma # İzleyicilere model olma # Güdülerini canlandırma	# Vizyon belirleme # Geleneksel olmayan davranış ve yöntemleri kullanma # Kisisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma # Kisisel özdeslesme- meyî sağlama # Kendi tutum değer ve inançlarının izleyicilerde içselleştirilmesini sağlama	# Özel değerlere ağırlık veren cazip bir vizyonu açık-seçik telaffuz etme # İzleyicilerin ulaşabilecekları yüksek başarımları hedefleriyle ilgili beklenti iletilme # Rol modelleştirme # Geleneksel olmayan, ideolojik davranışlarla ilgilenme # Kisisel özdeslesme # Sosyal özdeslesme # İçselleştirme # Öz fayda (Self Efficacy)	# İzleyicilerdeki suçluluk duygusu, korku, yabancılaşma ve düşmanlık hisleri bir dis gruba ya da figüre yönlendirme # Model oluşturma (İdeal kişi olarak davranma) # Kendi geçmişindeki duyguları ve arzuları izleyicilerine transfer etme	# Bastırılmış duygu ve tepkileri ve/veya kahramanlık kimliğini harekete geçirecek cazip bir vizyonun ya da "dava" nin vurgulanması # Kisisel özdeslesme # Sosyal buluşma # Davayı sembolize etme (Politik ya da dini aileden gelme)
Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştırıcı Kosullar	# Kriz ve kaotik durumlar # İzleyicilerin Görevlerinin İdeoloji ile Bağlantılandırılması	# Değişimi zorunlu kılan bir kriz durumu- nunun mevcudiyeti # Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusu yaratılmış olması # Mevcut olmayan bir krizin suni olarak yaratılması # Geleneksel işgörmeye yöntemlerinin gözden düşürülmesi	# Liderin vizyonunun izleyicilerinin kimlikleri ve değerleri ile uyumlu olması # Örgüte bağlılığı sağlayabilecek bir misyona sahip olma # Kriz ve belirsizlik hali # Panik ve kaos içeren durumların mevcudiyeti	# Yetersizlik, korku, suçluluk, suçluluk ve pısmanlık duygularını yoğun biçimde yaşayan insanların mevcut olduğu koşullar # Liderin duygusal ve rasyonel açıdan cazip görülen inanç ve fantazilerini paylaşılan insanların mevcudiyeti	# İnsan yaşamını tehdit edecek ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunun mevcudiyeti # Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir "dava" nin mevcudiyeti



1.4.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Ortak yada Benzer

Yönleri

Yukarıda belirtilen vurgulama farklılıklarına karşılık, hemen tüm yaklaşımlarda ortak olan benzerlikler vardır. Bunlar : tüm karizmatik liderlik kuramlarında, liderlerin etkileme ve yönetsel davranışlarının ya da geleneksel yol ve yöntemlerinin ötesine taşan tarzlarının, izleyicilerince olağanüstü kişi olarak algılanma olasılığını arttıracakı kabul edilmiştir. Ve yine, tüm yaklaşımlar her ne kadar gereklilik koşulu olmasa da örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamasının, karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususunda birleşmektedir.

1.4.2 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Başlıca Farklılaştıkları

Hususlar

Belirtilen ortak noktalara karşılık, yaklaşımların birbirinden ayrıldığı çok önemli iki husus ise; Lidere yönelik kayıtsız şartsı bağlılık ve itaatte ve karizmatik lider davranışının tanımında ortaya çıkmaktadır.

Lidere sorgusuz sualsiz sadakat gösterme ve itaat etme konusunda; House'un ve Conger - Kanungo'nun kuramlarında, itaatin izleyicilerin liderle kişisel özdeşleşmelerinin ve liderin istisnai uzmanlık ve becerilerine bağlı olarak gerçekleşeceği vurgulanmaktadır. Buna karşılık Shamir'in Benlik Kuramı, sadakatin liderden ziyade, liderin benimsediği ideolojiye yöneleceğini ve liderin arzularına itaatin ise ancak izleyicilerin lideri kendi içselleştirmiş oldukları ideallere uyumlu ve kredibilitesi yüksek kişi olarak algılamaları durumunda söz konusu olacağını öne sürmektedir. Psikoanalitik kuramda izleyicilerin itaati, onların kendilerini koruyacak olağanüstü bir lidere ne ölçüde bağımlı olduklarına dayalı olarak ortaya çıkabilecek izafi bir olgu şeklinde görülür. Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramı'nda ise lidere sadakat ve itaatten söz edilmemektedir (Miner, s. 422).

Teorilerin farklılaştığı diğer temel nokta ise karizmatik lider davranışında yatmaktadır. House'un, Conger - Kanungo'nun ve Shamir'in kuramlarında,



liderin mevcut durum ve izleyicilerin ihtiyaçları ile ilgili cazip bir vizyonu açıkça dile getirmelerinin ve yaymalarının son derece gerekli görülmesine karşılık, psikoanalitik ve Sosyal Sirayet Kuramlarında cezbedici bir vizyonun vurgulanması ve yayılması liderin etkilemesi açısından önemli olarak addedilmemektedir. Bu iki kuramda sadece insanların mevcut durumların, ihtiyaçlarını iyi anlama ve içlerindeki bastırılmış duygu ve isteklerin belirli hedeflere yönlendirilmesi ağırlık taşımaktadır.

1.4.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Sentezlenmesi

Karizmatik liderlik yaklaşımlarının sentezlenmesi üç gruba ayrılmakta bunlar: liderin özellikleri, liderin göstermesi gereken davranışsal yönelim etkileme tarzları ve karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar başlıkları altında aşağıda maddeler şeklinde gösterilmektedir (Kılınç, s. 50)

a) Liderin özellikleri

- Yüksek özgüvene sahip olma
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yeteneği
- Kişisel risk üstlenme
- Kendini feda etme
- Güven uyandırma
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanmaya hazır olma
- Güdülerini harekete geçirme yeteneği
- Pozitif sinerjiye inanma

b) Liderin göstermesi gereken davranışsal yönelim ve etkileme tarzları

- İdeolojik hedefler belirleme ve yayma
- İzleyicileriyle, onlardan yüksek hedeflerle ilgili beklentilerini iletterek iletişimde bulunma
- İzleyicilerine model oluşturma



- İzleyicilerindeki güdülerini canlandırma
- Geleneksel çalışma ve davranış kalıplarının dışına çıkma
- Kişisel güç ve ikna cazibesi ile etkilemeye çalışma
- Kişisel özdeşleşmeyi sağlama
- Sosyal özdeşleşmeyi sağlama
- Kendi tutum, değer, hedef ve inançlarının izleyicileri tarafından içselleştirilmesini sağlama
- Toplu öz faydayı artırma
- Kendi sorun ya da engellerini, izleyicilerinin sorunu haline getirebilme
- İzleyicilerindeki korku, kaygı, suçluluk ya da düşmanlık duygularını (vizyona götürebilecek biçimde) bir kişiye ya da figüre yönlendirebilme
- Bastırılmış duyguların açığa çıkmasını ve hızla yayılmasını sağlayacak bir davayı vurgulama ya da sembolize etme

c) Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması (Ataletin açıkça algılanması)
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması
- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması (Gözden düşmüş olmaları)
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir "dava"nın mevcut olması



1.5. Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Karizmatik liderliğin nasıl ortaya çıktığı ve bu liderlerin hangi özellik ve davranışlara sahip olması gerektiği konusu ile ilgilenmiş bulunuyoruz. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin genel anlamda toplumsal, dar bağlamda örgütsel bazda her zaman yararlı ve olumlu sonuçlara götürüp götürmediği hususuna değinilmemiştir. İşte bu başlıkta karizmatik liderliğin ve karizmatik lidere sahip olmanın sağlayabileceği avantajlar ve yaratabileceği sakıncalar üzerinde durulacaktır.

Her şeyden önce, karizmatik liderliğin genellikle kriz ve kaos koşullarının sonucu olması, karizmatik lidere sahip olmanın başlı başına bir olumsuzluk göstergesi olduğu fikrine götürmektedir. Gerçekten de tarihe mal olmuş karizmatik liderler incelendiğinde çok önemli iki nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi Mustafa Kemal, Gandhi, Castro, Hitler, M.Luther King v.b. gibi büyük karizmatik liderlerin çoğunun ülkelerinin olumsuz koşullarında ortaya çıktığı gerçeğidir. İkinci önemli husus ise demokrasi ile karizma arasında çoğunlukla ters yönde bir ilişki olduğudur. Başka bir deyişle demokrasi geleneğinin yerleştiği, istikrarın ve düzenin hakim olduğu ülke ve kurumlarda karizmatik liderlerin pek fazla çıkmamasına karşılık, demokrasinin bir anlayış ve gelenek olarak yerleşmediği, düzensizlik ve karmaşanın büyük ölçüde hüküm sürdüğü ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin çok daha fazla sayıda ortaya çıkması söz konusudur. Kaldı ki, gelişmiş, demokratik kültüre ve geleneğe sahip toplum ya da örgütlerde ortaya çıkan karizmatik liderlerin çoğunun da o örgütlerin ya da toplumların kriz ya da kaos dönemine rastladıkları (buhran, savaş durumu, ekonomik kriz gibi) açık bir biçimde dikkati çekmektedir. Dolayısı ile, karizmatik liderlerin çok fazla görüldüğü toplum ya da örgütlerde genel anlamda kronikleşmiş kaos ve krizlerin yer aldığı söylenebilir. Dönüşümsel liderlik anlayışının geliştiricisi olan Bass'ın belirtmiş olduğu "karizmatik liderliğin, yeni oluşmuş bir örgütün yaşamını sürdürme mücadelesinde ya da eski olmakla birlikte büyük ölçüde başarılı olmuş bir örgütte ortaya çıkma olasılığı, eski başarısız olmuş bir örgütte ortaya çıkma olasılığına nazaran çok daha düşüktür"



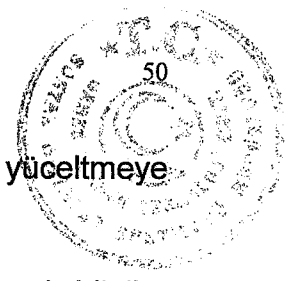
yönündeki görüşleri yukarıdaki düşüncelerimizi açık bir biçimde doğrular mahiyettedir (Jim, s. 192).

Diğer yandan, karizmatik lider olarak kabul edilen pek çok lider incelendiğinde bazılarının toplumlarını ve kurumlarını refaha ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise gerek kendi toplum ve kurumları, gerekse de insanlık açısından son derece olumsuz sonuçlara götürdükleri bir gerçektir. Liderler izleyiciler üzerinde faydalı ve faydasız etkiler bırakmaktadır ve onların hayatlarında önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişikliklerin toplumlarca faydalı veya zararlı olduğu konusunda hemfikirlik sağlanmamakta. Örneğin : Mao Tse-Tung, Gorboçov, Saddam Hüseyin, Ayetullah Humeyni gibi liderleri kimi olumlu kimi olumsuz lider olarak bakmakta.

1.5.1 Olumsuz Karizmatik Liderler ve Sakıncaları

Yukarıda belirtilen, yaklaşıma göre olumsuz karizmatik liderlerin baskın özellik ve yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir (Conger at ol 1997, s 290).

- Olumsuz karizmatik liderler ideallerden yada "dava"dan çok, kendilerine sadakate önem verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler, etkilemeye yönelik olarak vizyonun ve değerlerin içselleştirilmesinden çok, kişisel özdeşleşmeye ağırlık verirler.
- Olumsuz karizmatik liderler ideolojik cazibeyi kişisel güç kazanma aracı olarak kullanırlar. Daha sonra ya ideoloji göz ardı edilir ya da liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek şekilde keyfi olarak değiştirilir.
- Olumsuz karizmatik liderler kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları hüküm ve baskı altına almaya çalışırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler önemli kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararlar da çoğunlukla izleyicilerinin refah ve



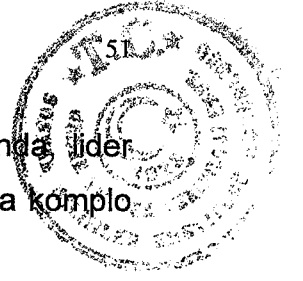
mutluluğundan ziyade, kendilerini korumaya ve yüceltmeye yöneliktir.

- Olumsuz karizmatik liderler, izleyicilerine son derece sınırlı bilgiler aktarır ve bilgiyi genelde kendi "yanılmazlık" ve "hata yapmazlık" imajlarını ya da örgütün ve/veya toplumun dış tehditlere maruz kaldığı yolundaki imajı sürdürmek amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderler ödül ve cezaları izleyicilerini eyleme geçirmek ya da kontrol altına almak amacıyla kullanırlar.
- Olumsuz karizmatik liderlerin büyük bir kısmı aşırı ölçüde narsistir ve kendilerinin izleyicileri için bir lütuf olduğuna inanırlar.

Conger, karizmatik liderlerle ilgili olumsuz çıkabilecek problemleri. Conger, karizmatik liderlerle ilgili betimleyici bir araştırmayı irdelleyerek, olumsuz karizmatik liderler tarafından örgütlerde ortaya çıkabilecek problemleri şu şekilde sıralamıştır (Conger 1999, s.167)

a) Bireyler arası ilişkilerin yetersiz kalması: Olumsuz karizmatik liderler çoğunlukla izleyicilerinin ihtiyaç ve refahlarına gerçek anlamda az ilgi duyan narsis kişilerdir. İkna etme becerilerini, izleyicilerini istismar etmek amacıyla kullanırlar. Bu nedenle de gerek astları, gerek üstleri ve gerekse de eş düzeylileriyle işbirliğine yönelik ilişkileri sürdürmede zorlanırlar. Bu tür liderler başlangıçta çok samimi ve cezbedici olarak görülseler de, zamanla başkalarına yönelik ilgilerinin düşüklüğü nedeniyle, desteklerine muhtaç oldukları pek çok insan tarafından gerçek yüzleri görülür

b) Geleneksel yolların dışına tasan atılğan davranışların yaratabileceği sorunlar: İnsanlara karizma atfedilmesini sağlayan alışılmış davranış tarzlarının dışına taşan atak davranışlar, bu tarzı yıkıcı ve zararlı olarak algılayan diğer insanları küstürüp, düşmanlıklarına neden olabileceği gibi, geleneksel yollara bağlı kalmayı benimseyen insanları da soğutabilir. Zaten karizmatik liderlerin pek çoğunun bazı insanlar tarafından aşırı hayranlıkla izlenmesine karşılık, diğer insanlarda aşırı nefret uyandırdıkları da bir



gerçektir. Ne yazık ki, bazen bu nefret eden kişiler arasında lider ofisinden ayrılır ayrılmaz onun programlarını baltalayan ya da komplo kuran güçlü örgüt üyeleri de bulunabilmektedir.

c) İstisnai kişi olarak yaratılan imajın doğurabileceği sorunlar: Karizmatik liderlerin büyük bir bölümü, kendilerinin örgüt için vazgeçilmez ve istisnai biri oldukları yolunda bir etki yaratmaya çalışırlar. Bu çaba liderin şanını koruması ve sürdürmesi açısından bir dereceye kadar yararlı olsa da, aşırıya kaçtığına sorun yaratabilir. Böyle bir uygulamanın diğer insanları küstüreceği ve vizyona sadakatle bağlanma duygusunu zedeleyeceği açıktır.

Diğer taraftan, olumsuz karizmatik liderler çoğunlukla savunucu kişiler olduklarından, başarısız durumları inkar yoluna başvururlar. Sonuç olarak da hatalardan ders almazlar.

d) Yönetmel uygulamalardaki yetersizlik: Karizmatik liderler genelde vizyon yönelimli oldukları için, vizyona götüreceği günlük uygulamaların önemli detaylarını ihmal edebilirler. Amaca ağırlık verip, araçları göz ardı etme yönündeki bu eğilim otokratik tarzla birleştiğinde daha iyi stratejilerin geliştirilip, bunların etkin biçimde icra edilebilmesi için izleyicilerin fikirlerinden yararlanma fırsatını engellerler.

e) Aşırı özgüvenin yaratabileceği olumsuz sonuçlar: Karizmatik liderlik özelliklerinden biri olan özgüven ve iyimserlik aşırıya kaçtığına, vizyondaki kusur ya da eksiklikleri görmesini engelleyecek ölçüde lideri objektiflikten uzaklaştırabilir. Bu durum özellikle başlangıçta elde edilen başarının ve izleyicilerin kayıtsız şartsız itaatinin sonucu liderin kendi yargılarının şaşmaz olduğu yolunda bir inanca sahip olmasıyla ortaya çıkar. Hatta bazı karizmatik liderler kendilerinden o derece emin olup, talihlerine o derece güvenirler ki, düşmanlarının tehlike oluşturabilecek davranış ve eylemlerini göz ardı edebilirler. Bunun sonucunda, küçük önlemlerle kaçınılabilecek pek çok tehlikenin kurbanı olabilirler.

f) Karizmanın geleceğinin planlanmasında yetersiz kalma sorunu: Özellikle olumsuz karizmatik liderler, genelde yetenekli ve becerili varisler geliştirmeye isteksizdir ve bu konuda başarısızdır. Bunun en

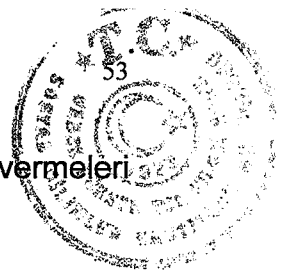


önemli nedeni ise, yukarıda belirtilen astlarının zayıf ve bağımlı kalmaları yönündeki eğilimleridir. Hatta çoğu kez nitelikli varislerin aktif olarak yetiştirilmesi bir yana, potansiyel lider niteliği taşıyan bir varis adayını gözden düşürmeye, uzaklaştırmaya ya da çeşitli entrikalarla baltalamaya çalışabilirler. Bu nedenle, karizmatik bir liderle kurulmuş olan ya da krizden kurtulmuş olan pek çok örgüt, liderin ayrılması ya da ölmesinden sonra varlığını sürdürmede başarısız kalmıştır.

Her ne kadar bir örgütte karizmatik liderden sonra karizmanın devamlılığını sağlamaya yönelik bazı yaklaşımlar söz konusu olsa da bunların olumlu sonuç verdikleri çok nadir görülür.

Yukarıda sıralanan sakıncalar ve sorunlar dikkate alındığında olumsuz karizmatik liderlerin kaderinin başarısızlıktan başka bir şey olmayacağı yolunda bir fikre kolayca ulaşılabiliyor de, bunun her zaman böyle olmadığını gösteren pek çok örnek mevcuttur. Pek çok insanın acı çekmesine ya da ölmesine neden olacak kararları vermekle birlikte, gücünü kaybetmeyen ve örgütüne ya da toplumuna liderlik etmeyi sürdüren pek çok karizmatik lider bulunmaktadır. Tarih siyasi imparatorluklar oluşturmuş, karlı şirketler kurmuş, yeni dini tarikatlar yaratmış ve yaşamları boyunca bunların kontrolünü kendi ellerinde tutmuş pek çok olumsuz karizmatik lider örneği ile karşılaşılır.

Olumsuz karizmatik liderlerin tüm sakınca ve zayıflıklarına rağmen karizmalarını sürdürebilmeleri için makul açıklamalar getirilebilir. Her şeyden önce bunların çoğu akıllı kişilerdir ve genellikle doğru karar verirler. İzleyiciler her şeye rağmen liderin vermiş olduğu kararın hedefe götürdüğünü gördüklerinde sadakati ve itaati sürdürürler. Diğer taraftan toplumun ya da örgütün çevresi, ciddi biçimde hasara neden olabilecek tehdit ve tehlikeler içermediği ve yine liderin gücünü sürdürebilecek politik becerilere sahip olabildiği ölçüde narsist olumsuz karizmatik liderlerin başarılarını sürdürebilmeleri olasıdır. Bu tür bir toplumda ya da örgütte kriz yaratacak durum lidere bir varis bulma zamanı geldiğinde ortaya çıkacaktır. Ya da olumsuz karizmatik liderlerin sonu, izleyicilerinin varlıklarını ve değerlerini ciddi



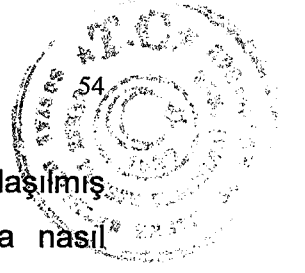
biçimde zedeleyecek bir sonuca götüren yanlış bir kararı vermeleri durumunda gelecektir (Erçetin, s. 64).

1.5.2 Olumlu Karizmatik Liderler ve Yararları

Olumlu karizmatik liderler, olumsuz karizmatiklerin aksine, kişisel güç yöneliminden ziyade sosyalleştirilmiş güç yönelimine sahiplerdir. Bu kategoriye giren karizmatik liderlerin baskın özellikleri ve davranış yönelimleri ise şöyle özetlenebilir (Conger at ol 1997, s 290).

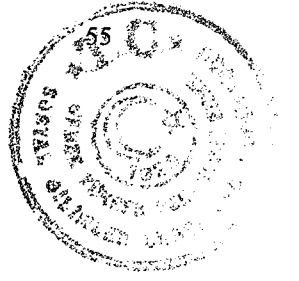
- Olumlu karizmatik liderler kendilerine sadakatten çok, örgüte ve örgütün ideolojisine sadakati beyinlere işlemeye çalışırlar.
- İzleyicilerini etkilemede kişisel özdeşleşmeden ziyade, sosyal özdeşleşmeye, içselleştirmeye ve toplu öz fayda yaratmaya ağırlık verirler.
- Olumlu karizmatik liderler otoriteyi önemli ölçüde delege ederler. İzleyicilerinin fikir ve düşüncelerinden hemen her fırsatta yararlanmaya gayret ederler
- Olumlu karizmatik liderler hedefleri ve hedeflere ulaştıracak yöntemleri, ellerindeki bilgiyi izleyicilerine açıklayarak; onların önünde koşmak yerine, onları yanlarına çeken kişilerdir. Böylece izleyicilerinin inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlarlar.
- Olumlu karizmatik liderler, izleyicilerinin kararlara katılmasını destekler ve cesaretlendirirler.
- Olumlu karizmatik liderler, ödülleri örgütün misyon ve hedefleri ile uyumlu davranışları pekiştirmek amacıyla kullanırlar.

Olumlu karizmatik liderlerin yararlarının başında olumlu karizmatik liderin izleyicilerinin, olumsuz karizmatik liderinkine nazaran çok daha mutlu olmaları gelir. İzleyiciler, olumlu bir karizmatik liderle yeteneklerini geliştirme ve psikolojik açıdan gelişme şansına sahip olacaklardır. İnisiyatif kullanabilmeleri de mümkün olduğundan, bir bütün olarak örgütün dinamik ve rekabetçi çevreyle uyumu daha da kolaylaşacaktır. Olumlu karizmatik liderler "başarı yönelimli" bir örgüt kültürü yaratırlar. Örgütün, salt kar hedefinin çok



daha ötesindeki sosyal değerleri de bir bütün olarak içeren, açıkça anlaşılmış bir misyonu vardır. Örgütün tüm düzeylerindeki bireyler misyona nasıl ulaşılacağı yolundaki önemli kararlara katılırlar. İletişim açıktır. Bilgi paylaşılır. Örgütün yapı ve sistemleri de misyonu destekleyici mahiyettedir. Kısacası, gerçek anlamda "ekip çalışmasını" ancak olumlu karizmatik liderler başarabilirler ve tüm izleyicilerinden azami ölçüde yararlandıkları için yanlış adım atarak karizmalarını kaybetme riskini asla taşımazlar. Liderin kendisinden ziyade ideolojiye bağlılık yerleştirildiği için, karizmatik liderlerden sonra örgütte çok ciddi bir kriz yaşama olasılığı da düşük olacaktır.





2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

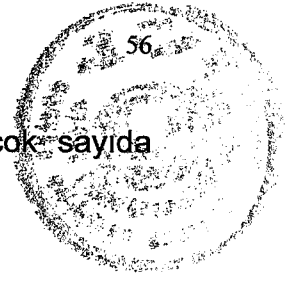
Örgütsel bağlılık, temelde çalışanın örgüt ile bütünleşmesini ya da özdeşleşmesini ifade eder. Örgütte çalışanın işe alınmasıyla başlayan bu süreç örgütün hedef ve amaçları konusunda bilgilenme ile devam eder, bunlara olan inancın artmasıyla gelişir ve yüksek performans gösterme isteği ve örgütte kalma niyeti ile üst noktaya ulaşır.

Bu nedenle örgütsel bağlılığın oluşumunda ilk olarak çalışanın örgütün yaptıkları ile özdeşmesi, çalışanın örgüt faaliyetlerine aktif olarak katılımını sağlayacaktır. Bu aktif katılımda ise örgütün gelmek istediği noktalara olan inanç yeterlidir. İnancın oluşabilmesi ise bundan önce örgüt değerlerinin ve ileriye dönük planlarının çalışan tarafından kabul edilmesi gerekmektedir (Wasti, s. 525)

Örgüt hedef ve amaçlarını kabul etmiş ve bunlara karşı inancı yüksek olan çalışanlar yüksek bir performans ortaya koymaya çalışacaktır. Bu istek ise verimlilikte artış sağlayacaktır. Bu açıdan örgütsel bağlılığı artıracak ihtiyaç sağlanması bağlılığın artışına neden olur.

Örgütsel davranış alanında başta iş tatmini ve performans ilişkisi olmak üzere son on beş yıl üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmıştır. Her ne kadar iki değişken bir arada düşünüldüğünde aralarında kesin olumlu yönde bir ilişki olacağı varsayılmışsa da, bu ilişkinin olumluluğunu ve etki yönünü tutarlı bir biçimde destekleyen bulgular elde edilememiştir. Buna karşılık iş tatmini ile işe devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi işletme açısından olumsuz davranışlar arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden tatmin olup olmaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede kuruma bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel davranış

alanında özellikle son beş yılda kuruma bağlılık konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır.

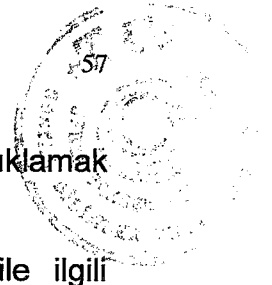


2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi ve Çalışmalar

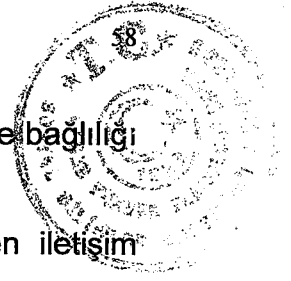
Örgüte bağlılık, çalışanın çalıştığı firmanın amaç ve değerlerini benimseyerek bunlara ulaşmak için kendini sorumlu hissetmesi durumudur. Örgüte bağlılık kavramı halen işletmeler için önemli bir konu olmasına rağmen literatür tarihinde oldukça eski ve üzerinde bir çok araştırma yapılmış bir alandır. Konu ilk defa 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş, işletme bağlılığının tarihsel gelişimi aşağıda 1989 yılına kadar olan gelişmeler sıra ile gösterilmektedir.

Yıllar Araştırmacılar ve Bulguları

- 1956; **Whyte**, Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
- 1958, **March & Simon**, Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
- 1958 **Morris & Sherman** Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
- 1960 **Gouldner** Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
- 1961 **Etzioni** Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
- 1964 **Lodahl** Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
- 1964 **Katz** İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
- 1966 **Grusky** Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi.
- 1966 **Grusky** Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
- 1967 **Downs** Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
- 1968 **Mintzer** Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.



- 1970 **Patchen** Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı.
- 1970 **Patchen** Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
- 1970 **Schein** Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
- 1970 **Steers** Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
- 1970 **Campbell, Dunette** Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir **Lawlerand & Weick** etkisi olduğunu buldular.
- 1971 **Lee** Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
- 1971 **Sheldon** Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
- 1972 **Herbiniak & Alutto** Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
- 1972 **Herbiniak & Alutto** Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
- 1972 **Hall & Shnider** Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
- 1974 **Buchanan** Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
- 1974 **Buchanan** Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
- 1974 **Porter** Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
- 1974 **Modway, Porter & Dubin** Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
- 1974 **Herbiniac** Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
- 1975 **Dubin** Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
- 1975 **Etzioni** Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
- 1975 **Steers** Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
- 1976 **Steers Personal** devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
- 1977 **Steers** Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi.
- 1977 **Steers** Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.



- 1977 **Salancik** Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu.
- 1977 **Salancik** Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
- 1977 **Salancik & Staw** Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
- 1978 **Salancik & Pfeffer** Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
- 1978 **Kidron** Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
- 1978 **Koch & Steers** Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
- 1979 **Mowday** Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
- 1979 **Mowday & McDade** Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
- 1979 **Bartol** Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
- 1979 **Gould** Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
- 1979 **Morris & Koch** Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
- 1980 **Morris & Steers** Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
- 1980 **Morris & Steers** Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
- 1980 **O'Reilly & Caldwell** Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
- 1980 **Pfeffer & Lawler** Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
- 1981 **Korman** Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
- 1981 **Rowan** Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
- 1981 **Rhodes & Steers** Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
- 1981 **Morris & Sherman** Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.



- 1981 **Morris & Sherman** Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1981 **Angle & Perry** Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
- 1981 **Angle & Perry** Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1981 **Scholl** Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
- 1981 **Morris & Sherman** Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
- 1982 **Mowday** Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
- 1982 **Morris & Sherman** Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
- 1983 **Morrow** Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
- 1983 **Rusbult & Farrell** Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.
- 1989 **Summers ve Decotiis** Örgüte bağlılık modeli

2.3. Örgütsel Bağlılık Modelleri

2.3.1 Steers'in (1977) Örgüte Bağlılık Modeli

Bu modele göre bağlılık kavramı, kişisel özelliklerden çok örgütsel yaşamın getirdikleri ile ilgilidir. Steers yapmış olduğu araştırma sonucunda iş özelliklerinin örgüte bağlılık ile olan ilişkisini, kişisel veya işin özelliklerinden daha fazla yakın bulmuştur. Steers örgüte olan bağlılığı etkileyen bir başka faktörün yapısal özellik bölümüne değinmiştir. Yapısal özellikler ise biçimsellik işlerin bir birine olan bağımlılığı merkezden birkaç yere yetki dağıtmayı içermektedir. Steers örgüt için önemli olduğunu hissetmenin, çalışma grubunun etkilediğini ve örgütün çalışanlarına sunduğu faydaların tümünün bir iş deneyimi değişkeni olarak bağlılık ile yakın ilişkisini göstermiştir.



2.3.2 Örgüte Bağlılıkta Süreç Modeli

Örgüte bağlılıkta süreç modeli üç safhaya ayrılmakta bunlar: işe giriş öncesi safhası, başlangıç safhası ve kariyer safhası (Vecchio, s.137).

a- İşe giriş öncesi safhası

Birey bir şirket yada firmada işe başlamadan önce o şirket ile ilgili bazı araştırmalarda bulunur. Şirket ile ilgili bilgi edinmekte ve bu bilgiye göre bu firmadan bazı beklentiler ve tahminler geliştiriyor. İşe bağlılığın başlangıç safhası oluşmaktadır. Seçip seçmeme ile ilgili işin özelliklerini araştırır.

b- Başlangıç safhası

Burada birey işe başlayıp birkaç ay devam ederek süre içindeki durumu belirtmekte. Bu süre zarfında bireyin iş içinde iş arkadaşları ile tanışma ve iş deneyimi gerçekleşmektedir. Bireyin işi ile ilgili deneyimleri, örgütteki insan ilişkileri, ücret sistemi, bireyin sorumluluk hislerini etkilemekte.

c- Kariyer safhası

Araştırmamanın üzerinden fazla çalışmaya yapmadıkları bu safhada daha çok eleman ve örgüt arasındaki karşılıklı alış veriş yatırımlar baskın çıkmaktadır. Çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri olumlu tutumlar onun diğer iş olanaklarını ret etmesi ile anlaşılmaktadır.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Davranışsal Özellikleri

,Örgütsel yaklaşımı ile davranışsal yaklaşımı arasındaki faktörler Morrow, Blau, Angle, Perry, Hrebiniak gibi araştırmacıların çalışmaları mevcuttur. Bazı bilim adamları örgütsel bağlılığı etkileyen 4 grupta oluşturmuştur. Ve bunlar şöyle : görünürlük, açıklık, geriye döndüremezlik, irade.



2.4.1 Görünürlük

Davranışların bağlılığı etkileyen en önemli belirleyicisi davranışların başkaları tarafından gözlemlenebilir olmasıdır. Gözlemlenemeyen ve gizli davranışların bağlılık üzerindeki etkisi çok düşüktür. Bir kişiyi örgüte bağlamak için en kuvvetli ve basit yolu, birey ve örgüt ilişkisinin müessese cemaat bilgisine açık olmasıdır. Çalışanları örgütün bir parçası, ortağı gibi hissettirmek bağlılığı daha da artırır ve güçlendirir. Ve örgütün hedeflerine, faaliyetlerine sıkıca bağlanırlar. Bu nedenle günümüzde çoğu örgütlerde görünürlük faktörü bağlılığı artırmak amacıyla kullanılmaktadır.

2.4.2 Açıklık

Bir davranış ne kadar açık olursa bu o kadar da inkar etmek zor. Bireyleri müesseseye bağlamak sadece görünürlük ile yetinemez bunun yanında açıklık ile desteklenmelidir. Açıklık bireyin davranışını inkar edemeyeceği bir orandır. Ve bunu iki faktör ile dayandırılabiliriz, Bunlar davranışların gözlemlenebilirliği ve anlaşılabilirliği (Champoux, s. 83).

2.4.3 Geriye Döndüremezlik

Bu tür davranış kalıcıdır ve geri döndürülemez, davranışın bağlılığa etkisini bilindiğinden bir çok şirket işçilerine başka iş yerlerine aktarılmaz yarar paketleri hazırlamaktadır. Bu yararların geri döndürülemezliğini yani kaybolacağını bilen çalışan, ya bu yararlardan vazgeçip işyerinden ayrılacak yada şirkette çalışmaya devam edecektir. Bu durumda geriye döndürülemezlik ile bağlılık ile bağlılık pekiştirilebilir. Bazı şirketlerde sadece o iş yerlerinde işe yarayacak özel beceri eğitimi verilebilir. Bu da çalışanın o şirkete bağlılığını artırmakta. Çalışanların şirkete bağlılığını artırmak ücret faktörü de önemli bir etkidir. Aile içi kira, çocukların eğitimi gibi masrafların karşılanabilmesi önemlidir. Bunlar çalışanların örgüt içindeki değerlerini artırmaktadır. Bireyler arası iyi ilişkiler kurabileceği projelerde görevlendirilmesinde eklenebilir. Bu çabalar örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi iyileştirmektedir. Çalışanın ayrılması durumunda örgüte çok pahalıya

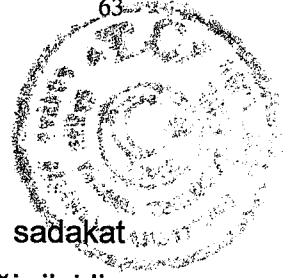
mal olmaktadır. Çünkü örgütteki pozisyonun geri döndürülemezliği çalışanın o örgüt için özel becerilerde donanmış olmasıdır. Bu nedenle genel beceriler edindirilecek eğitimler yerine örgüte has özel becerileri geliştiren eğitimlerden geçen çalışan işten ayrıldığında başka bir örgütte aynı pozisyonunu geri döndüremez (Avard and Berman s. 317).

Sonuç olarak, çalışanın psikolojik kontratı ile onun duygusal, mantıksal ve sosyal beklentilerini karşılayan bir pozisyondan vazgeçerek işini terk etmesi düşük bir olasılık haline gelir. Çünkü belirli bir pozisyona olan bağlılık örgüte olan bağlılığını da artırmaktadır.

2.4.4 İrade

Örgütsel bağlılığı zaman ve baskı altında çalıştırmak azaltmaktadır. Buna neden olan, bireyin işini irade dışında baskı görerek işini yapması zorunda olmak örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

İrade gözlemlenebilir kişisel sorumluluktur ve kişileri davranışlarına bağlayan bir faktördür, irade olmadan davranışlara bağımlılık olmaz. Davranışların sonuçları hakkında sorumluluk hissetmek iradenin bir başka göstergesidir. İnsanlar davranışlarında soyutlanamaz. Davranışlarından soyutlanan birisi kendi davranışlarını beğenmemesi demektir. Davranışları bazen reddetmemizin nedeni iyi olmayan bazı sonuçlar doğurmasıdır. Böylece kişi davranışındaki yada sonucundaki sorumluluğu kabul etmek istemez. Örneğin ödevi yetiştiremeyen bir öğrenci bu sonucu kendi iradesi dışında ortaya çıktığını ve sorumluluğun kendisinde olmadığını ifade edebilir. Çalışan bireyin davranışında kişisel sorumluluğun zenginleştirilmesi, örgüte, bağlılığını artırır. Çalışan bireyin kendi işinin planlatılmasında, karar mekanizmalarına katılımı sağlanması, kişisel sorumluluğun ve örgütsel bağlılığını artırır. Bu dört faktör örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık çalışanların kendi tutum ve beklentilerini örgütteki durumlara göre ayarlaması açısından çok önemlidir. Örgütsel bağlılığı güçlendirmek süreklilik isteyen bir süreçtir. Bu süreç içindeki en önemli aşama işe giriş ve o işe uyum sağlama aşamasıdır.



2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kısacası, örgüte bağlılık, çalışanın firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, ademi merkeziyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in kategorizasyonuna göre özetleyecek olursak, örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır (Northcraft and Neale, 1995, s. 400).

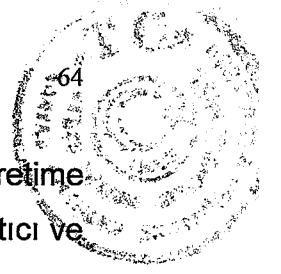
2.5.1 Kişisel Özellikler

Örgütsel bağlılık ile ilgili faktör yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, soy ve kişisel özellikler. Cinsiyet örgütsel bağlılık etkisi ile ilgili olarak birbiri ile zıt 2 teori bulunmaktadır. Cinsiyet modeli kadının kimliğinin ana kaynağı olarak, ev işlerini onayladığını öne sürerek ve bu nedenle erkeklere göre daha az bağlı olduklarını belirtir.

İş modeli kadınların farklı muameleye uğraması nedeniyle işlerine daha bağlı olduklarını öne sürmüşlerdir. Bir çok bilim adamları birbirine zıt araştırmalar öne sürmüşlerdir. Aynı zamanda iş tatmini rolün yapısı, liderin davranışı, örgütün özellikleri, yaş gibi faktörlerinde etkin faktörler olduğunu söyleyebiliriz. Her ne kadar bir biriyle uyuşmayan bulgular olsa da örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, işte çalışma süresi ve kişisel özellikler olarak ifade edilebilir.

2.5.2 Rol ve İş Özellikleri

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin 'in bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.



Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ve üretime katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler.

2.5.3 Yapısal Özellikler

Örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkisi bulunan yapısal değişkenler karar verenlerin yerinden yönetimi ve prosedür politikaların yapılarıdır. Karar verenlerin yerinden yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bilim adamlarınca bulunmuştur. Prosedürlerin politikaların yapısıyla örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu 1980 yılında Morris ve Steers tarafından bulundu. Sonuç olarak çalışanların kararlara katılımını sağlama ve onlara daha fazla özerklik verme daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığı sağlayacaktır.

2.5.4 İş Deneyimi

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmini, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. Çalışanın yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de çalışan için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında çalışanın uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Ölçümü

Örgütsel Bağlılığı ölçmek için bir çok bağlılık ölçeği geliştirilmiştir. Son yıllarda iş dünyasında rekabetteki, teknolojiye bağlı değişimler örgütsel bağlılığın boyutlarına değişik fikirler ve bilgiler getirmiştir. Bu ölçüm için gerekli olan bilgiler demografik değişkenler ve içerik ile ilgili değişkenler olarak belirlenir. Demografik değişkenler: eğitim durumu, yaş, medeni durum, cinsiyet, ücret, çocuk sayısı, mevcut işteki ve örgütteki çalışma, mesleki konum gibi değişkendir. İçerik ile ilgili işe örgüt içi bölümler, departman, birimlerdir. İş yerindeki konum, cinsiyet, çocuk sayısı ve algılanan iş imkanlarının örgütsel bağlılık ile bire bir etkileşim içinde olan değişkenler olduğu yapılan

araştırmalar sonucunda görülmektedir. Örgütsel bağlılık araştırmalarında cinsiyet değişkeninin etkisi için tipi, kadın ailedaki rolünden duyduğu tatmine bağlı olmaktadır. Ayrıca araştırmalar sonucunda yaşlı olanların, daha eğitimi olanların ve daha kıdemli çalışanların örgüte aktif olarak bağlı olma eğilimleri gençlere göre daha yüksektir. Gençler daha az eğilimli ve kısa süreli çalışanların örgüte pasif olarak bağlandıkları görülmüştür. Örgütsel bağlılık örgüte kimlik birliği içine girmek örgütsel ödüllerden yararlanma, cezalardan kaçınma ile kendi değer sistemi arasında ilişkiye çalışanın kendine başka bir arkadaş yada grup ile beraber tanımlamasını verdiği tatmine bağlıdır. Bunun için üst yönetim, amir, örgüt, iş arkadaşları gibi ortak noktaları ile kimlik birliği, itaat, benimseme gibi bağlılık temellerinin çok önemli olduğu söylenebilir.

2.6.1 Örgütsel Bağlılığın Odak Noktaları

Odak Noktaları ve temeller arasındaki farkları bilmek işten ayrılma niyeti, iş tatmini, sosyo-örgütsel davranışları örgütsel bağlılık anketine göre ayırt etmeye yaramaktadır. Bu bilgilerin sonucunda örgütteki aktif ve pasif bağlı çalışanlar ayırt etmeye yaramaktadır. Bu bilgilerin sonucunda örgütteki aktif ve pasif bağlı çalışanlar ayırt edebilmektedir. Örgütsel bağlılığın odak noktaları örgütsel bağlılık ölçülürken 4 faktöre dikkat edilmelidir (Luthans, 1995, s. 130).

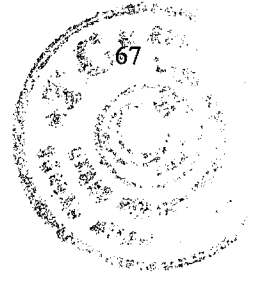
- 1) Kısmi Bağlılık: Iř arkadaşlarına yada amirine bağlılık
- 2) Bütünsel Bağlılık: Üst yönetime ve örgüte bağlılık
- 3) Bağlılık: Hem bütünsel nem de kısmi bağlılık
- 4) Bağlı Olmak: Ne bütünsel ne de kısmi bağlılık

Bir alışan üst yönetime yüksek bağlılık gösteriyorsa bunun yanında amirine yada iş grubuna düşük bağlılık içinde ise bu durumda bütünsel örgütsel bağlılık söz konusudur. Işi bırakma eğilimi, iş tatmini sosyo-örgütsel davranışlar ve belirli demografik değişkenler yukarıdaki faktörlerde de etkileşim halindedir. Örgütsel Bağlılık ile işletmenin karşılaştırdığımızda iş arkadaşları, iş grubu, yönetimde tatmin kısmi tatmine ifade eder. Kısmi tatmine sahip olan kişilerin örgütsel bağlılıkları kısmi ölçeklerle ölçülürse sağlam, detaylı ve daha doğru bilgiler elde edilebilir. Örgütün ilerlemesi ve



gelişerek bu konudaki amaçlarına yaklaşması için bu faktörler önemlidir. Mesela bir örgütte iş birliği zayıf olabilir. Bunu artırmak için örgütsel bağlılığı etkileyen artırıcı uygulamalar yapılabilir. Bu çalışmalarda kısmi ve bütünsel tatmin örgütsel bağlılık ile ayrı olarak ele alınmaktadır.





KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ VE İTFAİYE TEŞKİLATINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde liderlik konusu çok daha önem taşımakta, teknolojik ilerlemeler ve iş dünyasında rekabetin artmasıyla beraber organizasyonların ayakta kalmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu şartlar altında toplum ve müesseseleri başarıya sürükleyen bir lidere ihtiyaç duyulur.

Başkalarını etkilemeye dayanan liderliğin insanlık tarihi boyunca çok önemli bir yeri olmuştur. İnsanlık toplumunun bir alışkanlığı olarak birlikte hareket etme, amaçlara ulaşmada kişilerin önünde bir yönetenin, yönlendirenin bulunması vazgeçilmezdir. Dolayısıyla her zaman bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Liderlerin izleyiciler üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma İstanbul'daki itfaiye teşkilatlarındaki çalışanlar üzerinde yapılmış ve karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu tez çalışmamızda öncelikle karizmatik lider davranışının boyutlarını ölçmek ve örgütsel bağlılık boyutlarına anlamlı bir etkisinin bulunup bulunmadığını tespit etmek. Dolayısıyla, karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak tez çalışmamızın temel amaçlarından biridir.

Bu araştırmanın itfaiye çalışanları üzerinde yapılmasının nedenlerinden biri çalışanların riskli bir ortamda görev yapmalarıdır. Karizma olgusunun daha çok risk, kriz ve buna benzer durumlarda görüldüğünü daha önce teori kısmında bahsetmiştik.

3.2 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde karizmatik liderliğin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediği incelenmiş ve karizmatik liderlik artınca örgütsel bağlılık artıyor mu, azalıyor mu ? sorusuna cevap aranmıştır. Bu modelde Conger ve Canungo'nun karizmatik liderlik ölçekleri kullanılmıştır, örgütsel bağlılık ölçeği ise Steers modeline bakarak oluşturulmuştur.

Modelde görüldüğü gibi Karizmanın 6 faktörü ve bağlılık olgusunun 2 faktörünü ele alınmıştır. Bu modeli oluşturan 8 faktör arasındaki ilişki, 12 hipotezi oluşturmaktadır. Bu hipotezler şunlardır:

H_{1a}: Vizyon belirleme, örgüte duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H_{1b}: Vizyon belirleme, örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir.

H_{2a}: Çevresel duyarlılık, örgüte duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H_{2b}: Çevresel duyarlılık, örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir.

H_{3a}: Sıra dışı davranışlar sergileme, örgüte duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H_{3b}: Sıra dışı davranışlar sergileme, örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir.

H_{4a}: Kişisel risk üstlenme, örgüte duygusal bağlılığı etkilemektedir.

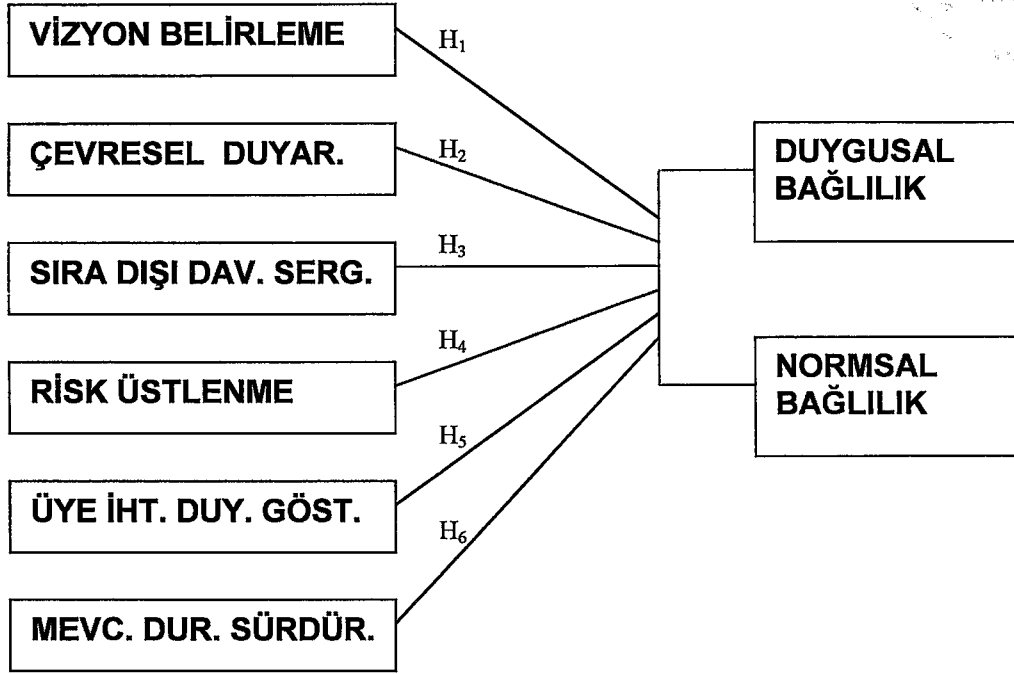
H_{4b}: Kişisel risk üstlenme faktörü örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir.

H_{5a}: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H_{5b}: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, normatif bağlılığı etkilemektedir.

H_{6a}: Mevcut durumu sürdürme, örgüte duygusal bağlılığı etkilemektedir.

H_{6b}: Mevcut durumu sürdürme, örgüte normatif bağlılığı etkilemektedir.



Şekil 3. 1. Araştırma Modeli

3.3 Araştırmanın Uygulaması

Araştırmamızda anket tekniği kullanıldı, anketler yüz yüze görüşmeyle gerçekleştirilmiştir. Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık anket uygulaması Gebze, Pendik, Kartal, Maltepe, Kadıköy, Fatih ve Bakırköy İtfaiye Grup Amirliklerinde yapılmıştır. 115 anket toplanmış olup, 6 anket kullanılmaz bir durumda eksik doldurulmuştur toplam, 109 anket değerlendirilmiştir.

3.4 Araştırma İle İlgili Analizler

Araştırmamızın uygulama kısmının anketlerinin hemen hemen bütün soruları eksiksiz doldurulmuş olup, çok az sayıda da boş bırakılmış soru bulunmaktadır. Anketlerden alınan veriler genel olarak değerlendirilerek, analizleri SPSS programı aracılığıyla bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar tablo ve şekillerle aşağıda gösterilmektedir.

3.4.1 Demografik Özellikler

Tablo 1’de katılımcıların eğitim durumu gösterilmektedir. Büyük çoğunluğunu lise mezunlarının (%48,6) oluşturduğu katılımcıların 1’i okur yazar, 14’ünü ilkokul, 26’sı ortaokul, 53’ü lise ve 15’i üniversite mezunudur.

Tablo 3.1. Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Okur Yazar	1	,9	,9
İlkokul	14	12,8	13,8
Ortaokul	26	23,9	37,6
Lise	53	48,6	86,2
Yüksekokul/üniversite	15	13,8	100,0
Toplam	109	100,0	

Katılımcıların medeni durumuna baktığımızda %94,5’inin evli %3,7’sinin de bekar olduğunu görmekteyiz. Geçersiz 2 anket bulunmaktadır. Bunlar da medeni hallerini belirtmemiş yani bu şıkları doldurmamışlardır.

Tablo 3. 2. Medeni Hal

		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Geçerli	Bekar	4	3,7	3,7
	Evli	103	94,5	100,0
	Toplam	107	98,2	
Geçersiz		2	1,8	
Toplam		109	100,0	

Yaş durumuna baktığımızda çoğunluğu %54,1’lik oranla 30-39 yaş grubunun oluşturduğunu görmekteyiz. 20 yaşının altında ise sadece 1 katılımcı vardır. Onunda yüzdeler oranı %0,9’dur.

Tablo 3. 3. Yaş

		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Geçerli	20 den aşağı	1	,9	,9
	20-29	18	16,5	17,4
	30-39	59	54,1	71,6
Geçersiz	40-49	31	28,4	100,0
Toplam	Toplam	109	100,0	

Gelir durumu ile ilgili sorularımızın da olumlu bir sonuç verdiğini görmekteyiz. Bu tabloda gösterildiği gibi, gelir durumları orta düzey olanlar %56.0 olarak tespit edilmiştir. Bu da katılımcıların, maddi durumlarının iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 4. Gelir Durumu

		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Geçerli	çok düşük	8	7,3	7,6
	Düşük	18	16,5	24,8
	Orta	61	56,0	82,9
	İyi	17	15,6	99,0
	çok iyi	1	,9	100,0
	Toplam	105	96,3	
Geçersiz		4	3,7	
Toplam		109	100,0	

Katılımcıların iş yerlerindeki çalışma sürelerini gösteren tabloya baktığımızda, çoğunluğunun %46.8'lik bir oranla 6-10 yıl grubunda yer aldığını görmekteyiz.

Tablo 3. 5. İşyerindeki çalıştığı süre

		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
Geçerli	1 yıldan az	5	4,6	4,7
	1-5 yıl	10	9,2	14,0
	6-10 yıl	51	46,8	61,7
	11-15 yıl	11	10,1	72,0
	15 Yıldan çok	30	27,5	100,0
	Toplam	107	98,2	
Geçersiz		2	1,8	
Toplam		109	100,0	

3.4.2 Faktör Analizi

Karizmatik liderlik, faktör analizinde olduğu gibi 6 faktöre ayrılmaktadır. Toplam açıklanan varyans katsayısı %78.67'dir. Bunun da oldukça iyi bir sonuç olduğu söylenebilir. Sorularımız arasında yer alan 35. soru faktör dışı bir sonuç getirdiği için iptal edilmiştir. Diğer soruların ise aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi faktör yükleri gayet iyi bir sonuç vermiştir.

Faktörlerimizin Alfa değerlerine bakarsak ; vizyon belirleme 8885, çevresel duyarlılık 8952, sıra dışı davranışlar sergileme 7731, kişisel risk üstlenme 9132, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme 8925, mevcut durumu sürdürme 7891 şeklinde sonuç elde edilmiştir. Bu sonuçların olumlu bir veri olduğu gayet açık bir şekilde görülmektedir. Araştırma sonucunun diğer tablolarına bakıldığında bu durum daha net bir şekilde anlaşılabacaktır.

Tablo 3. 6. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: % 78,674	Vizyon Belirle	Çev. Duyar.	Sıra Dav. Sergile	K.Risk Üstlen.	Üye İ. Duyar.	Mev.D. Sürdür.
Alfa Değerleri:	,8885	,8952	,7731	,9132	,8925	,7891
24.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	,716					
25.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	,743					
26.İlham vericidir ve örgüt çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	,859					
27.Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	,827					
28.Örgütün geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	,769					
29.Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir(kültürel öngörüler, köklü destekler v. b.).			,603			
30.Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir(teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği v.b.).			,700			
31.Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.			,582			
32.Örgütteki diğer üyelerin limitlerini görebilir.			,627			
33.Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar, v.b.			,772			
34.Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.			,626			
36.Örgütsel amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					,777	
37.Sık-sık, örgütün diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					,845	
38.Örgütsel amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		,862				
39.Örgütsel amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.		,634				
40.Örgüt uğruna yüksek derecede kişisel risk alır		,852				
41.Sık-sık, örgüt uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.		,851				
42.Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.				,561		
43.Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.				,841		
44.Sık-sık, örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.				,775		
45.Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.						,693
46.Örgütsel amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.						,920

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 9 iterations.

Örgütsel bağlılık faktör paylaşımı ise 2 faktör olarak gösterilmektedir. Bu alandaki anketimizde 3 faktör olarak hazırladığımız soruların devamlılık faktörü farklı bir sonuç verdiği için, devamlılık faktörünün sorularını çıkartmak zorunda kaldık. Aşağıda tablo da görüldüğü gibi iki faktör olumlu sonuç vermiştir. Dolayısıyla de analizimizin olumlu bir yön aldığını söyleyebiliriz.

Örgütsel bağlılık faktör yükleri tablosuna baktığımızda, toplam açıklanan varyans'ın % 54.47 oranında olduğunu görmekteyiz. Alfa değerleri ise duygusal bağımlılık faktöründe 8392 olarak hesaplanmıştır. Yukarıdaki tabloda olduğu gibi alfa değerleri birbirine yakın ve olumlu bir sonuç vermiştir. Normsal bağlılık alfa değer katsayısı ise 7058 olarak hesaplanmıştır. Bu da gayet olumlu ve geçerli bir değerdir.

Tablo 3. 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: % 54,474	Duygusal Bağlılık	Norm Bağlılığı
Alfa Değerleri:	8392	7058
2.Kendimi çalıştığım organizasyona duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,813	
3.Bu organizasyonda çalışmanın benim için çok fazla kişisel anlamı var.	,627	
4.Bu organizasyonda güçlü bir aidiyet hissediyorum.	,636	
6.Bu organizasyona çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.	,766	
7.Emekli olana kadar bu organizasyonda çalışmaktan mutluluk duyarım.	,733	
8.Bu organizasyonun karşı karşıya geldiği problemin kendi problemim olduğunu hissedirim.	,708	
9.Bu organizasyon hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.	,664	
19.Benim için avantajlı olsaydı bile şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.		,814
20.Şimdi bu organizasyondan ayrılış suçluluk duyuyorum.		,735
21.Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor.		,779
22.Bu organizasyondaki kişilere karşı görevlerim nedeniyle şimdi işten ayrılmak yanlış olurdu.		,606

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

3.4.3 Korelasyon Analizi

Araştırmamızın korelasyon analiz tablosunda ise buradaki ilişkileri görebiliriz. Burada karizmatik liderliğin 6 faktörü ve örgütsel bağlılığın 2 faktörü arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu ise araştırmamız açısından çok önemli bir karşılaştırmadır. Tablo 3.8'te duygusal bağlılık faktörü ile diğer faktörler arasında bir ilişki görülmemektedir. Bunun olumsuz sonuç olduğunu



söyleyebiliriz. Normsal bağlılık faktörü ile duygusal bağlılık arasında 0,1 oranında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu da olumlu bir sonuçtur ama karizmatik liderlik faktörleriyle ilgili diğer sonuçlar daha önemlidir. Vizyon belirleme, Çevresel duyarlılık ve Mevcut durumu sürdürme faktörleri ile Normsal bağlılık faktörü arasında da ilişki olduğu görülmektedir. Normsal bağlılık ile Vizyon belirleme ve Mevcut durumu sürdürme faktörleri arasında 00,1-00,5'lik bir ilişki vardır. Bu sonuç da bizim için çok önemlidir. Ayrıca 0.1 birlik katsayısıyla Normsal bağlılık ile Çevresel duyarlılık arasında da ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik faktörlerinin kendi aralarında da bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve bunlar aşağıdaki tabloda “*” işaretleri ile gösterilmiştir.

Tablo 3. 8. Korelasyon Tablosu

DEĞİŞKENLER	ORTA	STD.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Duygusal Bağlılık	4,211	,682	1,000							
2.Normatif Bağlılık	3,521	,909	,243*	1,000						
3.Vizyon Belirleme	3,734	,892	,093	,360**	1,000					
4.Çevresel Duyarlılık	3,581	,851	,127	,212*	,598**	1,000				
5.Sıra Dışı Davranışlar	3,349	,990	,050	,175	,181	,346**	1,000			
6.Kişisel Risk Üstlenme	3,236	1,133	,088	,143	,414**	,620**	,371**	1,000		
7.Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık	3,746	,974	,124	,080	,523**	,578**	,421**	,583**	1,000	
8.Mevcut Durumu Sürdürme	3,982	,803	,080	,289**	,362**	,506**	,299**	,212*	,537*	1,000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.4.4 Regresyon Analizi

Regresyon Tablo 3.9 ve 3.10'da standardize beta katsayılarının normsal ve duygusal bağlılık faktörleri ile karizmatik liderlik faktörleri karşılaştırılmış ve bu karşılaştırma sonucunda katsayılarının farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Dolayısıyla duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik faktörleri verileri arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Anlamlılık verilerinin böyle bir olumsuz sonuç vermesi beklenmeyen bir durumdur.

Diğer yandan normatif bağlılık ile karizmatik liderlik arasında ilişki olduğu tabloda görülmekte vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürme faktörleri ile ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre yaptığımız araştırma, bu tür işyerlerinde daha çok normatif bağlılık olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılığın anlamlı sonuç vermesinin

nedenlerinden biri de, izleyicilerin örgüte normatif olarak bağlı olduklarını göstermekte.

Tablo 3. 9. Duygusal Bağlılık İçin Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardize Beta Katsayısı	Anlamlılık (Sig.)
Vizyon Belirleme	-,049	,712
Çevresel Duyarlılık Gösterme	,197	,228
Sıra Dışı Davranış Sergileme	-,060	,598
Kişisel Risk Üstlenme	,030	,833
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık G.	,015	,924
Mevcut Durumu Sürdürme	,002	,990
R Kare	0,032	
F	0,537	,763

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 3. 10. Normatif Bağlılık İçin Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardize Beta Katsayısı	Anlamlılık (Sig.)
Vizyon Belirleme	,375	,002
Çevresel Duyarlılık Gösterme	,021	,882
Sıra Dışı Davranış Sergileme	,098	,328
Kişisel Risk Üstlenme	,198	,114
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık G.	-,490	,000
Mevcut Durumu Sürdürme	,334	,003
R Kare	,256	
F	5,799	,000

Bağımlı Değişken: NORMBAG

3.5 Bulgular

Araştırmamıza konu olan anketler toplam 115 kişi üzerinde değerlendirilmiş, ancak bu anketlerin 109'u analiz edilmiş, geri kalan 6 anket ise eksik ve yanlış doldurulduğu için iptal edilmiştir.

Katılımcıların %48.6'sı gibi büyük çoğunluğu lise mezunu olup ve 1 okur yazar katılımcımız bulunmaktadır. Bu araştırmada yapılan anketlerin analizleri doğru ve çağdaş yöntemlerle incelenmiştir.

Yukarıdaki analiz tablolarında görüldüğü gibi araştırmamızın varsayımı ile bulguları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Regresyon analiz tablosuna baktığımızda vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürme faktörlerinin, normatif bağlılık değişkeni ile anlamlı bir sonuç vermiştir.

Yurt dışından alınan literatürde buna benzer bir çalışmada, karizmatik liderlik altı faktör olarak alınmış ve örgütsel bağlılık 2 faktör altında karşılaştırılmış. Sonuçlara baktığımızda karizmanın beş faktörü ve bağlılığın bir faktörü arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Rowden, s. 30-35).

Türkiye de yapılan çalışmalarda karizmatik liderlik faktörlerinden mevcut durumu sürdürme ile örgütsel bağlılık faktörü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine sıra dışı davranışlar faktörü ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ceylan, ve ark. 2001 s. 129-139).

Yine Rowden'nin çalışmasında yaş faktörü ele alınarak örgütsel bağlılık üzerine araştırma yapılmış ve olumlu bir sonuç elde edilmiştir. Genç çalışanların, örgüte, olgun yaştaki çalışanlara nazaran daha düşük bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. İşyerinde çalışma süresinde ise kıdemi yüksek olanların, yeni işe başlayanlara nazaran daha da etkin bir bağlılık gösterdikleri bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak, karizmatik lider davranışının boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmamızda, çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

İtfaiye teşkilatları çalışanları ile yaptığımız araştırma sonucunda karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Teşkilat çalışanlarının normatif bağlılıkları ile vizyon belirleme faktörleri arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürme faktörleri ile normatif bağlılık faktörü arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, itfaiye çalışanlarının teşkilatlarına normatif olarak bağlı oldukları göstermektedir.

Karizmatik liderliğin - vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve mevcut durumu sürdürme - boyutları ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İtfaiye çalışanlarında yönetimin (amirlerin) karizmatik liderliği artınca çalışanların normatif bağlılıkları artmaktadır.

Duygusal bağlılık faktörü ile karizmatik liderlik faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre itfaiye çalışanlarının müesseselerine duygusal olarak bağlılık göstermediği kanısına varılmıştır. Regresyon analizi tablosuna bakıldığında anlamlılık faktörünün olumsuz olduğu görülmektedir.

Bundan sonraki benzer çalışmalarda performansı yüksek olan kuruluşlarda, örneğin özel sektörde veya benzeri kurumlarda özel sektördeki çalışanlar üzerine anket sayısını artırarak araştırma yapılabilir.



KAYNAKLAR

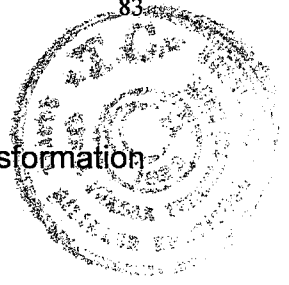
1. **Akbaba-Altın S.**, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, e-dergi Sayı 1 Ocak 2003, s.1-10 <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>
2. **Akyol, Cansel Yavuz**, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar 19/04/2002, s. 1-6 http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp
3. **Argun, Tanju**, Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik. Mayıs 2000, s. 1-7, <http://www.tanjuargun.com>
4. **Aviad, Bar Hayem and Gerald, S. Berman**, The Deminsion of Organizational Commitment 1992 s. 379-387
5. **Awamleh, R., Gardner, W. L.**, Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: the effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *Leadership Quarterly*, 10, 1999, s. 345-373.
6. **Batlaş, Acar**, Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Aralık 2000 s,184
7. **Baransel, Atilla**, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi 3'üncü Bası, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993 s:133-136
8. **Beyer, Janice M. and Browninga, Larry D.**, Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 1999, s. 483-520.
9. **Beyer, J. M.**, Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *Leadership Quarterly*, 10, 1999, s. 307-330
10. **Büyük Larousse** Sözlük ve Ansiklopedisi Milliyet yayınları 1995
11. **Ceylan, Adnan**, Örgütsel Davranış Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama GYTE yayını 1998 s,162-186
12. **Ceylan, Adnan, Ertürk Alper, Mutlu Murat, Palacı Musa**, Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations. *Boğaziçi Journal* Vol,15. no 2 2001 s. 129-139.

13. **Ceylan, Adnan ve Keskin, Halit**, Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler. Akdeniz Üniversitesi 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Antalya Mayıs 2002 s 22-23
14. **Champoux, Joseph F.**, Organizational Behavior Intergrating Individuals, Groups and Processes. West, Minneapolis. 1996 s, 83,80,336-346,439,441,625
15. **Colvin, Robert E.**, Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations Copyright 1999, Online: <http://www.cnu.edu/hrracj/bobpaper.html>.
16. **Conger, Jay A.**, Charismatic and transformational leadership in organizations An insider's perspective on these developing streams of research. The Leadership Quarterly 10. 1999, s.164-189
17. **Conger, Jay A; Rabindra N Kanungo; Sanjay T Menon; Purnima Mathur**, Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership Revue Canadienne des Sciences de l'Administration; Montreal; Sep 1997; s 290-302
18. **Coser, Lewis**, Types of Authority Max Weber, 1977 s. 226-227.
19. **Deanne, N. Den Hartog Robert M.**, Verburg, "Charisma and Rhetoric: Communicative Techniques of International Business Leaders," Leadership Quarterly, Vol. 8, no. 4, Winter, 1997, s. 355-391.
20. **Deanne, N. Den Hartog**, Representing the Netherlands, a, **Robert J. House**, Principal Investigatorb, **Paul J. Hanges**, Principal Investigatorc, **S. Antonio Ruiz-Quintanilla**, GLOBE Coordinating Teamd and Peter W. Dorfman, GLOBE Coordinating Team and representing Mexicoe "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" The Leadership Quarterly 10, 2, 1999, s. 219-256
21. **Elwell, Frank**, The Sociology of Max Weber Rogers State University 2002, s. 1-41 <http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Mills/index.htm>
22. **Erçetin, Şule**, Lider Sarmalında Vizyon Ankara (y.y) 1998 s.5-84
23. **Ergün, Turgay**, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara-1981 s.63



24. **Erol, Eren**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998 s. 16, 83
25. **Erol, Eren**, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998 s. 390-411
26. **Freik, Nataliya**, Politicheskaya Harizma: Obzor zarubejnih koncepciy. Centr fundamentalnoy sociologii 2000, s. 3-8
<http://rc.msses.ru/rc/Freik.htm>
27. **Gannon, Marih J.**, Organizational Behavior A Managerial and Organizational Perspective, Little, Brown and Company Boston 1959 s. 222, 223
28. **Havanov, E. İ.**, Sovremennost kak Vechnoye Svoystvo Naouchnoy Klasiki : Maks Weber. Jurnal Polis (politicheskoye İsledovaniye) C: 4 s 18. 1995 s. 176-183
29. **Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard**. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982. s. 186
30. **Janice, M. Beyer**, Two approaches to studying charismatic leadership. Competing or complementary?, The Leadership Quarterly 10, 4 1999 s. 575-588.
31. **Kılınç, Tanıl**, Liderlik Kuramlarında Durumsallığın Ötesi İ.Ü. İşletme Fakültesi, www.merih.net/m2/lid/lidtanil.htm 2000, s. 1-55
32. **Kirel, Çiğdem**, " Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi ", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, S:2 / Kasım 1999
33. **Luthans, Fred**, Organizational Behavior, McGraw-Hill New York 1992 s.283-300
34. **Luthans, Fred**, Organizational Behavior, McGraw-Hill New York 1995 s. 130, 131, 355-371
35. **Magura, M.İ.**, Patriotizm personala po otnosheniyu reshayushee konkurentnoe preimushestvo. 2000, s. 1-3 www.trainings.ru
36. **Miner, John B.**, Organizational Behavior Random House Business Division, New York, 1988, s:422
37. **Newstrom, John W. Keith Davis**, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, International 1993 s. 280, 281

38. **Northcraft, Gregory B, Neale Margaret A.**, Organizational Behavior A Management Challenge Dryden Chicago 1990 s. 408-410
39. **Northcraft, Gregory B, Neale Margaret A.**, Organizational Behavior A Management Challenge Dryden Fort Worth 1995 s. 351-353,400-408
40. **Parla, Taha**, Max Weber Sosyoloji Yazıları çev. İletişim Yay İst 2000 s. 173
41. **Rowden, Robert W.**, The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. The Leadership and Organization Development Journal, 21/1 2000 s.30-35
42. **Jim, Paul, Dan L. Costley, Jon P. Howell and Peter W. Dorfman**, "The mutability of charisma in leadership research" Journal of Management History Management Decision 40/1 2002 s 192-200
43. **Shamir, B., & Howell, J.M.**, Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. Leadership Quarterly, 10(2), 1999, s. 257-283.
44. **Sosland, Aleksandr**, Harizma Sovremennogo Politika i kak yeyo Sozdovat. Jurnal Golos 09. 1999 s. 87-95
<http://ruthenia.ru/logos/index.htm>.
45. **Sökmen, Alptekin, Topaloğlu Metin**, Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisi . Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi 2001 s. 34.
46. **Stimson, Nancy**, Eğitici Önderlik Rota Yayınları İstanbul 1997 s. 140
47. **Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Dr.Adnan Çelik**, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayıncılık, 1998. s. 138-141
48. **Tabak, Akif**, Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri 2001, s. 1-14
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-bilder.doc>
49. **Tüzel, Meral**, Harvard Business Reiew Dergisinden Seçimler Liderlik çeviri MESS İstanbul 1999 s. 45-194
50. **Vecchio, Robert P.**, Organizational Behavior Dryden Fast Worth. 1994 s, 137-351
51. **Wasti, S. Arzu**, "Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context" International Journal of Intercultural Relations 26, 5, 2002 s, 525-550



52. **Weber, Max**, (1864-1920) Model of Transaction and Transformation Leadership Authority Weber, 1947, s. 328-349
http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/503/weber_links.html
53. **Weber, Max**, The Sociology of Religion, çev. Ephraim Fischhoff. Boston 1993 (1922), Beacon <http://www.ahaber.anadolu.edu.tr/161/haber5.htm>
54. **Yıldız, Y.** "A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi 1993
55. **Yukl, Gary**, Leadership in Organizations, 3rd Ed., Prentice Hall Inc. Englewood Clitia, NJ. 1994 s. 317
56. **Yukl, Gary**, Leadership in Organizations, 4rd Ed., Prentice Hall Inc. 1998 s. 326-341
57. **Yukl, Gary**, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, V 10, Issue 2, Summer 1999, s. 285-305.



ÖZGEÇMİŞ

İsmim İnıomcan soyadıım Kadirov baba adı İbrahim, 1975 CELAL-ABAD / KIRGIZİSTAN doğumluyum.

Orta öğrenimimi 1992 yılında tamamladım ve 1993'te Kırğızpotrebsoyuz Kooperatif Yüksek Meslek Okulu'nun 1 yıllık ticaret bölümünü pekiyi ile tamamladım.

1993'te Türk Dünyası Araştırmaları Vakfının, Kommersiya Enstitüsü bünyesinde açtığı 4 yıllık Türk Dünyası İşletme Fakültesine girmeye hak kazandım. 1994 yılında sınıf birincisi olarak hazırlık sınıfını bitirdim ve Türkiye'yi ziyaret etme şansını yakaladım. 1995 aralıkta aynı fakültede sekreter olarak çalışmaya başladım ve 1998 de mezun oldum. Sekreterlik görevimi 1999 sonuna kadar devam ettirdim.

2000 güz döneminde Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde Yüksek Lisans'a başladım.

Evliyim bir kız çocuğu sahibiyim.



Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İstanbul C.No:101 41400 Çayırova
Gebze / KOCAELİ
Tel : +90 (262) 6538497
(pbx) Fax: +90 (262) 6538490



Sayın İlgili bu anket formu Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans öğrencisi **İnomcan KADİROV**'un "*Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki*" konulu tez çalışmasının bir bölümünü oluşturmaktadır.

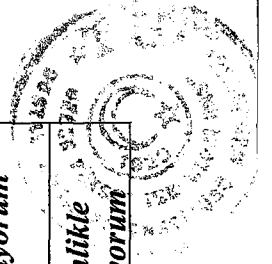
Amacı : İtfayelerde Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılacaktır.

Katılımınız halinde anketi cevaplamak çok değerli zamanınızın bir kısmını alacak ancak vereceğiniz değerli cevaplarla anketin temel cevaplarına ulaşmasına ve bundan sonra bu ve buna benzer konuda yapılacak olan akademik çalışmalarda çok önemli miktarda katkı sağlanacaktır. Katılımınızı sağlar çalışmalarınızda başarılar dileriz

Örgütsel Bağlılık Ölçümü		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DUYGUSAL						
1	Bu organizasyonda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum					
2	Kendimi çalıştığım organizasyona duygusal olarak bağlı hissediyorum					
3	Bu organizasyonda çalışmanın benim için çok fazla kişisel anlamı var					
4	Bu organizasyonda güçlü bir aidiyet hissediyorum					
5	Bu organizasyon benim sadakatimi hak etmiyor					
6	Bu organizasyona çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum					
7	Emekli olana kadar bu organizasyonda çalışmaktan mutluluk duyarım					
8	Bu organizasyonun karşı karşıya geldiği problemin kendi problemim olduğunu hissedirim					
9	Bu organizasyon hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım					

DEVAMLILIK

10	Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok					
11	Eğer isteseydim bile şu an ayrılmanın benim için zor olacağını düşünüyorum					
12	Eğer ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu					
13	Bu organizasyondan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi					



		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Fikrim Yok</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
14	Şu anda bu organizasyonda kalmak heves kadar gereklilik nedeniyle					
15	Buradan ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu					
16	Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir.					
17	Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlamayabilirim					

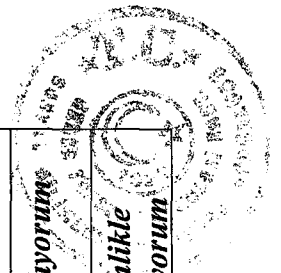
NORMSAL

18	Bu organizasyonda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
19	Benim için avantajlı olsaydı bile şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum					
20	Şimdi bu organizasyondan ayrılısam suçluluk duyardım					
21	Bu organizasyon sadakatimi hak ediyor					
22	Bu organizasyondaki kişilere karşı görevlerim nedeniyle şimdi işten ayrılmak yanlış olurdu					
23	Bu organizasyona çok şey borçluyum					

Karizmatik Liderliğin Ölçümü

VİZYON BELİRLEME

24	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır					
25	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir					
26	İlham vericidir ve örgüt çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir					
27	Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir					
28	Örgütün geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir					



		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Fikrim Yok</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
	ÇEVRESEL DUYARLILIK					
29	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir(kültürel öngörüler, köklü destekler v. b.)					
30	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir(teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği v.b.)					
31	Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, örgüt içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir					
32	Örgütteki diğer üyelerin limitlerini görebilir					
33	Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar, v.b)					
34	Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır					

SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME

35	Örgütsel amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir					
36	Örgütsel amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır					
37	Sık -sık, örgütün diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur					

KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME

38	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
39	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
40	Örgütün uğruna yüksek derecede kişisel risk alır					
41	Sık-sık, örgütün uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır					

ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME

42	Örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir					
43	Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler					
44	Sık-sık, örgütteki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder					

		<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Fikrim Yok</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>
	MEVCUT DURUMU SÜRDÜRME					
45	Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır					
46	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur					

DEMOGRAFİK SORULAR

Not: Lütfen seçenekli soruları X koyarak cevaplandırınız.

- İşyeriniz
- İşyerindeki bölümünüz
- İşyerindeki konumunuz
- Cinsiyetiniz : Erkek () / Kadın ()
- Eğitim Durumunuz : Yazar-Okur (), İlkokul (), Ortaokul ()
Lise (), Yüksekokul / Üniversite (), Lisans Üstü ()
- Medeni durumunuz : Bekar (), Evli ()
- Yaşınız : 20 den aşağı (), 20-29 arası (), 30-39 arası (), 40-49 arası (),
50 veya daha yukarı()
- Gelir durumunuz : Çok düşük (), düşük (), orta (), iyi (), çok iyi ()
- Bu işyerinde çalıştığınız süre : 1 yıldan az (), 1-5yıl (), 6-10 yıl (),
11-15 yıl (), 15 yıldan çok ()
- Bu işyerinde toplam kaç kişi çalışıyor