

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Coşkun KIRCA

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Coşkun KIRCA

Öğrenci No:
120744124

Danışman
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24.01.2015


Coskun KIRCA

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

04.01.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120744124** numaralı **Coşkun KIRCA**, "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 13.01.2015 tarih ve 2015/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~ayrışıklığı/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

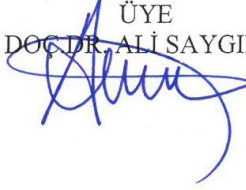

DANIŞMAN

PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD. DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ

ÜYE
YRD. DOÇ.DR. ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Coşkun KIRCA
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/2015
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Karizmatik Liderlik, Örgüt Kültürü

ÖZ

KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları hızlı değişimin olduğu günümüzde örgütlerin geleceği açısından önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında karizmatik lider temel bir kurucu görevi görür. Çağımızda, karizmatik liderlik ve örgüt kültürünün öneminin giderek artması nedeniyle bu konu üzerine daha çok araştırmalar yapılmaktadır.

Çalışmada karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ve diğer unsurlar arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, karizmatik liderlik kavramının örgüt kültürü üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunun araştırılması öngörülmüştür. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramlarının çağımızda değeri gittikçe artmasına karşın, sürekli gelişen ve değişen kavramlar olması nedeni ile kesin ve net bilgiler ortaya koymak mümkün değildir.

Bu çalışmada, ‘Liderlik Kavramı ve Liderlik Teorileri’ geçmiş ve günümüz şartlarına göre değerlendirilmiştir. İkinci bölümündeki ‘Karizmatik Liderlik’ tüm dünyada olduğu gibi Türkiye içinde önemli bir konu haline gelmiştir. Ayrıca, Karizmatik Liderlik Teorileri ışığında incelenerek örnekler ile önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, ‘ Örgüt Kültürü’ üzerinde durulmuştur. Örgütler, rekabetin giderek yoğunlaştığı dünyada yaşamlarını sürdürebilmek için sürekli gelişmek ve değişmek zorundadır. Bunun içinde örgüt kültürü kavramı geleceğin şekillenmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Son olarak ‘Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü’ arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Karizmatik Lider, geleceğin örgütleri açısından örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir unsurdur.

Name and Surname : Coşkun KIRCA
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGIN
Degree and Date : Master/2015
Major : Management Organization
Keywords : Leadership, Charismatic Leadership, Organizational Culture,

ABSTRACT

CHARISMATIC LEADERSHIP ORGANIZATIONAL CULTURE

At today's rapid change the concepts of Charismatic Leadership and Organizational Culture are significant factors in the future of the organizations. Charismatic leader is the basis of a building task in the creation of organizational culture. In our time, and more research is done on this issue because of the increasing the importance of charismatic leadership and organizational culture .

In this study, the relationship between charismatic leadership and organizational culture, and other elements have been examined theoretically. In addition to this, this work investigate how the concept of Charismatic Leadership effect organizational culture. Despite the continuing increase the value of the concept of Charismatic Leadership and Organizational Culture on our age, it's hard to describe them.

In this study, firstly, the concept and the theory of Leadership tried to explained by considering past and present conditions. In the second part of the study, charismatic leadership defined, and given examples. Addition to that, Organizational Culture 'has been emphasized. In the competitive word, Wordanizations must develope. Finally, the study focuses on therelationship between 'charismatic leadership and organizational culture'. The importance of Charismatic Leadership on organizational culture and benefits were explained in detail.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK TEORİLERİ

1. LİDERLİK KAVRAMI	3
1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı	4
1.2. Liderlik Özellikleri	5
1.3. Liderliğin Fonksiyonları	9
1.4. Liderliğin Önemi	11
2. GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİ	13
2.1. Özellikler Teorisi	13
2.2. Davranışsal Teoriler	14
2.2.1. Ohio State Üniversitesinin Liderlik Araştırması	16
2.2.2. Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi Araştırması	17
2.2.3. Robert R. Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Biçimi Modeli	18
2.2.4. Robert Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırması	20
2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli	21
2.2.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	23
2.2.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli	25
2.3. Durumsal Teoriler	26
2.3.1. Fred E.Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi	27
2.3.2. Robert J.House'nin Yol Hedef Teorisi	28

2.3.3. Victor Vroom- Phillip Yetton Liderlik Modeli	29
2.3.4. Willam J. Reddin'in Etkililik Modeli	30
2.3.5. Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	31
3. MODERN LİDERLİK TEORİLERİ	33
3.1. Karizmatik Liderlik	33
3.2. Etkileşimsel Liderlik	34
3.3. Dönüşümcü Liderlik	35
3.4. Vizyoner Liderlik	36
3.5. Stratejik Liderlik	38
3.6. Öğrenen Liderlik	38
3.7. Hizmetkar Liderlik	39
3.8. Güçlendirici Liderlik	40

İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK ve KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ

1. KARİZMA KAVRAMI ve KARİZMATİK LİDERLİK	43
1.1. Karizma Kavramı	43
1.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı	44
1.3. Karizmatik Liderlik Özellikleri	45
2. KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ	50
2.1. Robert House'nin Karizmatik Liderlik Teorisi	50
2.2. Bernard Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	53
2.3. Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi	54
2.4. Boas Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Teorisi	57
2.5. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım	58
2.6. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	59
2.7. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Değerlendirilmesi	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMI ve KAPSAMI.....	64
1.1. Örgüt Kavramı	64
1.2. Kültür Kavramı	64
1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	65
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi	67
1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	70
1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri	72
1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri	74
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLAMASI ve ÖRGÜT MODELLERİ.....	79
2.1. Örgüt Kültürünün Sınıflanmasına İlişkin Yaklaşımlar	79
2.1.1. Harrison ve Handy'in Örgütsel Kültür Sınıflaması	79
2.1.2. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	81
2.1.3. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültür Sınıflaması	82
2.1.4. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	85
2.2. Örgüt Kültürü Modelleri	86
2.2.1. Geert Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli	86
2.2.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	89
2.2.3. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Modeli	89
2.2.4. Authors Sethia ve Mary V. Glinow'un Örgüt Kültürü Modeli	91
2.2.5. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Modeli	92
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, DEĞİŞİMİ ve YARARLARI	94
3.1. Örgüt Kültürünün Önemi	94
3.2. Örgüt Kültürünün Yararları	95
3.3. Örgüt Kültürünün Değişimi	96

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE KARİZMATİK LİDERLİK FAKTÖRÜ	97
4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Karizmatik Liderin Rolü	99
4.2. Karizmatik Liderin Örgüt Kültürünü Yönetimi	100
4.3. Örgüt Kültürünün Değişiminde Karizmatik Liderin Rolü	101
4.4. Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültüründeki Yeri ve Önemi	103
SONUÇ	105
KAYNAKÇA	109
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa No:
Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler	7
Tablo 2: Özellikler Kuramına Göre Lider Özellikleri	14
Tablo 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	19
Tablo 4: Sistem 4 Yaklaşımı	23
Tablo 5: Fiedler'in Durumu Değiştirebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler	28
Tablo 6: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri	48
Tablo 7: Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi	69
Tablo 8: Deal ve Kennedy Modeli	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:

Sayfa No:

Şekil 1: Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	32
Şekil 2: Örgüt Kültürünün Öğeleri	74

KISALTMALAR LİSTESİ

ANAÜ	: Anadolu Üniversitesi
ATAÜ	: Atatürk Üniversitesi
C.	: Cilt
Çev.	: Çevirmen
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Teknolojik, toplumsal, ekonomik ve siyasal değişim ivmesinin hızla arttığı günümüzde liderler ve örgütler bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Şunu bilmek gerekir ki, çağımız liderleri hızla değişen dünyada örgütlerini geleceğe hazırlamak için kuralları belirlemek ile mükelleftir.

Karizmatik liderlik kavramı da örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri olan liderlik türlerinden biridir. Çağımızın değişken rekabet ortamında örgüt kültürünün sürekliliğini sağlamak için karizmatik liderler değişen çevre koşullarına uyumlu hedef ve politikalar oluşturmak zorundadır. Bu çalışmaya konu olarak karizmatik liderlik ve örgüt kültürü seçilmiştir.

- **Çalışma Amacı:** Liderlik, insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır. Geçmişten günümüze sürekli değişim ve gelişim göstermek ile birlikte gittikçe de önemi artmaktadır. Bu nedenle, her toplum kendi beklentileri doğrultusunda istediği lider tipini yetiştirmiştir. Bu liderlik tiplerinden biri de karizmatik liderliktir.

Her alanda çok hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı çağımızda karizmatik liderin nasıl olması gerektiği konusunda ve karizmatik lider ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi teorik bir yaklaşımla ortaya koymaktır.

- **Çalışmanın Önemi:** Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasındaki etkileşim sonucu hem karizmatik liderin hem de örgüt kültürünün değişmesi kaçınılmazdır. Sürekli değişim ve gelişmenin gerçekleştiği günümüzde örgüt kültürünün önemi giderek artmaktadır. Karizmatik liderlerde çağın gerektirdiği değişimleri dikkate alarak örgüt kültürünün yapısını ve özelliklerini ortaya koymaktadır.

Karizmatik liderin örgüt kültürüne etkisi, örgütü oluşturan bireylerin, ihtiyaçlarına, tutumlarına, davranışlarına göre değişecektir. Bu nedenle, karizmatik lider başarılı olabilmek için stratejilerini duruma göre belirleyecektir. Doğru stratejileri belirleyen karizmatik lider örgüt kültürünün etkin ve verimli bir şekilde oluşmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Bu çalışmanın önemi, özellikle örgüt bireylerinin karizmatik lider ile olan ilişkilerine odaklanarak örgüt kültürünü bir bütün olarak ortaya koymaktır. Bunun

sonucu olarak karizmatik liderlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişkinin var olduğu ve karizmatik liderin başarısı örgüt kültürünün temelini oluşturacağı bir gerçektir.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışmanın üç bölümü bulunmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramı, liderliğin önemi, liderlik özellikleri ve liderlik türleri ele alınmaktadır. Liderlik türleri ise geleneksel ve modern liderlik başlığı altında irdelenmiştir. İkinci bölümde karizmatik liderliğin ne olduğu, karizmatik lider davranışları ve özellikleri ele alınmıştır. Bu bölümün son kısmında ise karizmatik liderlik teorileri açıklanmıştır. Üçüncü bölümün ilk kısmında örgüt kültürü kavramı, fonksiyonları ve öğeleri ele alınmaktadır. İkinci kısımda örgüt kültürünün sınıflandırılması ve örgüt modelleri incelenmektedir. Üçüncü bölümün üçüncü kısmında ise örgüt kültürünün önemi ve yararlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümünü son kısmında ise karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi açıklanmıştır.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışma teorik bir çerçevede hazırlanmıştır. Çalışmanın hazırlanmasında çok sayıda kaynaktan yararlanılmıştır. Yararlanılan kaynakları kitaplar, dergi, makale, tez ve internet sitelerinden oluşmaktadır. Kaynaklar önce gruplandırılmış olup çalışmanın sonunda alfabetik sıra ile toplu olarak verilmektedir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Liderlik ve örgüt kültürü ile konusunda çok fazla çalışma yapılmış olduğu için kaynak sıkıntısı olmamıştır. Ancak, karizmatik liderlik konusunda yeterli kaynak yoktur. Karizmatik liderlik için literatür taraması yapıldığında daha çok olumlu yönlerinin öne çıktığı görülmüştür. Ayrıca, liderlik kavramı, konusunda birçok kaynak olmasına rağmen liderliğin ne anlama geldiği konusunda araştırmacılar arasında ortak bir görüşe varılamamıştır. Bu çalışmada karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ile ilgili bütün konuları kapsamaması, konuyu bütün yönleriyle ele alması beklenmemelidir. Yine de, bu çalışmada karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramlarının belirsizliği ve olumsuzlukları üstünde de durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK TEORİLERİ

1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı toplumsal yaşamın ortaya çıkması ile başlar. Dolayısıyla, bir toplumsal hareketin başlangıcı aynı zamanda bir liderin ortaya çıkması anlamına gelir. Sosyal nitelikli varlıklar olan insanlar gruplar halinde bir araya gelerek oluşturdukları toplumu yönetecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Küçük grupların belirli amaçlar etrafında bir araya gelmesi sonucunda bir yöneticiye olan ihtiyaçları lider ve liderlik tanımlamalarının yapılmasına yol açmıştır. “Liderlik kavramının gelişimi tarihsel bir olaydır ve toplumsal yapılanmayla doğrudan ilgilidir. Her toplum bugüne kadar kendi ihtiyaç duyduğu ve istediği lider tipini yetiştirmiş ve onlardan kültürel alışkanlıklarının yolunu izlemesi ve toplumsal beklentileri karşılamasını istemiştir.”¹ Tanımlamada, liderin özelliklerinin ortaya çıkmasında temel koşulun toplum olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre, toplumlar kendi temel inanç ve değerleri üzerinden liderleri tarafından yönetilmek istemektedirler. Bütün toplumlar kendilerini farklı biçimde organize eder ve dolayısıyla da liderlerinin bu biçimlendirme aşamasında kendi kültürel değerlerinin oluşmasına liderlik etmesini ister.

Liderlik konusunda binlerce çalışma yapılmıştır. Yapılan her çalışma liderliği farklı bakış açısıyla değerlendirmiştir.“ Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.”² Bu tanımdan hareketle, bir kişi hedeflediği amaca ulaşmak için etrafındaki insanları etkileme gücüne sahip ise o kişi bir liderdir. Ancak, günümüzde liderliği insanları etkileme ve harekete geçirme süreçleri ile sınırlandırmamak gerekir. Rekabetin gittikçe yoğunlaştığı çağımızda liderin bilgi, yetenek, yönetim tarzı toplumlar da liderin varlığını geçmişteki liderlik anlayışından çok daha karmaşık hale getirmiştir. Bunun yanı sıra, liderlik konusunda yazılanlardan anlaşıldığı üzere, geçmişte liderlik

¹ İ. Barutçugil, Liderlik, İstanbul, 2014, s.23

² M. Ünal, 21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul, 2012, s.58

daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmaktadır. Sadece ülkeyi idare edenlere atfedilen bir özellik olmakta iken, çağımızda daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak yeni yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, her türlü organizasyon yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir.

1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Liderlik ile yapılan binlerce tanımın ışığında liderlik; bir toplumu, bir grubu yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. “Liderlik kelimesi ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak ifade edilmiştir.”³ İnsanlık tarihi kadar geçmişi olan liderlik, üzerinde yüzyıllardır araştırma yapılan ve günümüzde önemi giderek yükselen bir kavramdır. Bu nedenle, liderlik kavramı üzerine birçok tanım yapılmıştır. İnsanlığın tarihinden günümüze çok farklı liderlik kavramları ortaya çıkmıştır. Ancak, liderliğin tanımı üzerinde tam olarak bir görüş birliği oluşmamıştır. Liderlik farklı görüş açısından bakıldığında analiz edilebilen bir kavramdır. “Liderlik, günümüz dünyasının kurum, kuruluş, işletme ya da toplumlarında değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini ifade etmektedir.”⁴ Buna göre, liderlik sürekli değişen dünya ya uyum sağlayan bir yönetim stratejisi geliştirmektir. Çağın getirdiği sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri takip ederek yeni bir yönetim anlayışı ve uygulama tarzını oluşturmaktır.

Tarihin ilk çağlarından itibaren insanlar her zaman bir lider etrafında toplanmak istemişlerdir. Bunun sonucu olarak da günümüze kadar insanlar edindikleri tecrübelerle göre birçok lider tanımı oluşturmuştur. Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda lider, insanları belirli hedeflere ulaşabilmek için bir amaç etrafında toplayabilen ve bu amacı gerçekleştirebilmek için insanları yönlendirme, motive etme, harekete geçirme gibi yetenek bilgi ve donanımına sahip kişidir, denilebilir. Bu tanıma göre, liderliğin en önemli özelliği insanları belirli bir amaç etrafında toplayabilme becerisidir. Bu amacı gerçekleştirebilmek içinde lideri takip

³ Z. Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Karaman, 2010, s.3

⁴ S. Güney, Liderlik, İstanbul, 2012, s.34

edecek nitelikte motive olmuş insanlara ihtiyaç vardır. Günümüzde ise liderlerin karşılaştığı değişim çok daha karmaşık bir hal almıştır. Küreselleşme, sosyal ve kültürel değişimler, teknolojinin gelişmesi, toplumsal değişimler liderleri de etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı, liderin çağımıza uygun bir tanımının yapılması gerekmektedir. Çağın şartlarına göre lider, yaşadığı çağın değişen koşullarına göre oluşturduğu bilgi ve yeteneklerini ile insanları etkileyerek onları yönlendirme becerisine sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, lider sürekli değişim halindedir. Değişim için sürekli bir vizyon oluşturup bu vizyonu insanlara aktararak onların gelişmesini sağlamaktadır. Liderin, takipçilere kendini kabul ettirebilmesi ve örgütün devamlılığını sağlaması için değişime uyum sağlaması kaçınılmaz bir gerçektir.

1.2.Liderlik Özellikleri

Liderliğin bazı özellikleri doğuştan gelmesiyle birlikte çocukluk dönemi, iyi bir eğitim, yaşanan tecrübeler, çalışma hayatındaki deneyimler liderliğin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahiptir. Liderliğin kolay bir süreç olmadığı bir gerçektir. Liderlerin cesaretlendirme, sorumluluk, karar verme, vizyon belirleme, değişime ayak uydurma, ikna etme, yaratıcı olma, motive etme gibi birçok özelliği taşıması gerekir. Bu özelliklere sahip bir lider kriz ve tehdit anında dahi onu izleyenlerin üzerinde etkisini hissettirecektir.

“Liderlik özelliklerinin çok kapsamlı olarak araştırıldığı çalışmalardan birisi Amerika Birleşik Devletleri’nde doksan farklı işletmede görev alan üç yüzden fazla yöneticinin değerlendirildiği Edwin Ghiselli ve Siegel tarafından yönetilen çalışmadır. Ghiselli bu çalışmada etkili bir liderlik için önemli olan altı özellik ortaya koymuştur. Bu özellikler şunlardır:

- Başarı gereksinimi: Bunlar, başarı için çok çalışarak sorumluluk aramadır.
- Zeka: İyi muhakeme yapma, mantık yürütme ve düşünme kapasitesi
- Kararlılık: Çok fazla tereddüt etmeden zor kararlar alma

- Kendine güven: Yetenekli ve etkili bir kişi olarak pozitif bir kendilik imajına sahip olma
- İnişiyatif kullanma: İyi bir kendiliğinden girişimi teşvik edici olarak, en az denetimle işlerin yapılmasını sağlama
- Yönetmel yetenek: Başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla amaçlara ulaşmayı bilmek. »⁵

Buna göre, etkili bir lider olabilmek için liderin öncelikle kişisel olarak kendini geliştirmesi ve motive etmesi gerekmektedir. Bu altı özellik arasında zekayı en başa koymak gerekir. Çünkü zeka olmadan diğel beş özelliğı geliştirmek mümkün değildir. Başarı gereksinimi bir lider için olmazsa olmaz bir özelliktir. Başarılı bir lider hem kendi hem de çalışanlarının potansiyelini ortaya çıkarır ve böylece performansın bütün olarak artmasına katkıda bulunur. Kararlı bir lider ise kritik durumlarda kendi ve çalışanları için duraksamadan önemli kararlar alır. Kendine güveni yüksek olan bir lider olaylar karşısında cesaretli davranır ve dolayısıyla da başarıda peşinden gelir. Kriz ve tehdit gibi durumlarda öncelik kullanabilen lider, aldığı kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayıp daha az denetime ihtiyaç duyarak işlerin yapılmasını sağlar. Sonuç olarak etkili bir liderlik için sayılan bu altı özellik birbirlerinden bağımsız değildir.

Bu bölümde Türk kültüründe lider özelliklerine değinmek faydalı olacaktır. Buna göre Türk kültürüne bağılı liderlik özellikleri şu şekilde açıklanabilir.

“İşbirliği sağlamak: Kişi, kendi düşüncelerini ortaya koyar ancak ekibin zararına olacak davranıştan kaçınır. Katılımcılığı destekler. Yeni gelenlere kurum kültürünü aktarmak ister.

İkna etmek: İnsanları ikna etmede başarılıdır; maddi olmayan yollarla motive etmeyi, ödüllendirmeyi, cezalandırmayı bilir,

Statü merakı: Statünün kendisine sağladığı ayrıcalıkları doğal kabul eder, bunlardan memnun olur ve faydalanır.

⁵ H. Yılmaz, Güçlendirici Liderlik, İstanbul, 2011, s.17

Otokratik olmak: Kararları kendisi verir ve diğerlerinin bu kararlar uymasını bekler. Astlarının düşünceleri onlar için önemli değildir. Cezalandırma yöntemi, herkesin önünde eleştirmek, hatta aşağılamaktır. Bu tür liderlere astları genellikle olumsuz duygular besler. ”⁶

Yukarı da bahsedilen Türk kültürü lider özelliklerine göre, Türk liderler öncelikle otoriter tavır sergilemektedir. Tek karar vericinin kendisi olmasını isterler. Ancak, gerektiğinde çalışanlar ile işbirliğine de gitmektedir. Koşullar uygun olduğunda katılımcılığında önünü açar. Böylece, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesini sağlayarak örgütün sürekliliğini konusunda başarılı olur. Ayrıca, Türk lider, örgütün işleyişi tıkandığında ikna etme yoluna da gitmektedir. Genellikle, bunu çalışanları ödüllendirerek veya cezalandırarak yapmaktadır. Ama genel olarak Türk lider, baskıcı lider özellikleri gösterir ve çalışanlarının fikirlerini önemsemeden nihai karar verici olarak kendisini görür.

Tablo 1: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması gereken Beceriler
1.Durumlara uyum sağlama	1.Akıllı ve zeki
2.Sosyal çevreye dikkat	2.Kavramsal becerilere sahip
3.Hırslı ve başarıya dönük	3.Yaratıcı
4.Kendine güvenen iddialı	4.Diplomatik, ince ve nazik
5.İşbirlikçi	5.Akıcı ve düzgün konuşma
6.Kesin kararlı	6.Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7.Güvenilir ve emin	7.Organizatör
8.Başkası üzerinde etkisi büyük	8.İkna edici
9.Enerjik	9.Sosyal beceriler
10.Israrcı ve inatçı	
11.Hoşgörülü	
12.Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: B. Buluç, ”Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, Yeni Türkiye Dergisi 21 Yüzyıl Özel Sayısı, C.4 S.20, Ankara,1998, s.1207

⁶ A. Baltaş, Türk Kültüründe Yönetmek, İstanbul, 2013, s.37

Tablo 1 göre liderde olması gereken, kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerilerdir. Buna göre, bir organizasyonda lider astlarını kişisel özellikleri ile etkiler ve onları yönlendirir. Kişilik, bir insanın toplumda var olmasını ve gelişmesini gösteren kavramdır. Dolayısıyla, bir liderin astları üzerinde etkin olabilmesi için öncelikle kişisel özelliklerini üst düzeye getirmesi önemlidir. Bunu sağlamak için liderin gayretinin öncelikle manevi ilişkilere yönelik olması gerekir; güç paylaşımı, diyalog, güven sağlama, çalışma arzusu, öğrenme isteği, karar alma sürecinde katılma gibi duyguları astlarına hissettirir. Önemsendikleri hisseden astlar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok motive olurlar ve daha çok gayret gösterirler. Böylece, lider kişisel özelliklerinden faydalanarak risk anında bile astlarının potansiyelini performansa dönüştürme fırsatını bulabilir.

Coca-Cola CEO'su Muhtar Kent'in liderlikte başarı olmak için belirlediği on ilke şu şekildedir:

- “1. Her iş mutfağında pişer.
2. Dururken düşmezsin ama ilerlemekten de korkmayın.
3. Ofisine yapışıp kalma.
4. Fedakarlıktan kaçınma.
5. Hobilerine zaman ayır.
6. Değişim her zaman iyi olmayabilir.
7. Tutarlılık güven verir.
8. Gündem oluştur.
9. Büyük resme odaklanın.
10. Çinlileri örnek al.”⁷

Dünyanın önde gelen şirketlerinden biri olan Coca-Cola'nın en üst seviyesine çıkmayı başarmış biri olan Muhtar Kent'in liderler için belirlemiş olduğu ilkeleri dikkate almak gerekmektedir. Buna göre, iyi bir lider olabilmek için öncelikle ilerlemeye açık olmak bir zorunluluktur. Lider, dünyadaki tüm gelişmeleri takip

⁷, “Muhtar Kent'in Liderlik Sırları”, <http://liderliksirlari.blogspot.com.tr/2012/12/muhter-kentin-liderlik-srlar.html> (02-02-2015)

etmelidir. Örgütünü ve kendisini sürekli yenilemelidir. Ancak, değişimin her zaman değil gerektiğinde olmalıdır. Bu durumda tutarlılık önemlidir. Bunun yanı sıra, iyi bir lider, her zaman örgütü ve kendisi için bir gündemi olmalıdır. Yani, lider ufkunu geniş tutmalı sadece kendi ülkesini değil dünyadaki tüm ülkelerdeki gelişmeleri takip etmeli ve uygulamalıdır. Dünyadaki diğer kültürler ile ilişki kurabilmelidir. Farklı kültürler ve farklı inançları tecrübe ederek küresel bir yönetim tarzı oluşturmalıdır. Ayrıca lider, standart bir çalışma düzenine kendini hapsedmemelidir. Gerektiğinde esnek ve özverili davranmalıdır. Son olarak hayat sadece çalışmaktan ibaret değildir. Lider kendine zaman ayırmalıdır.

Liderin sahip olduğu yetenekler onun etkinlik düzeyini gösteren bir ölçüdür. Örneğin, bir kişinin ikna etme yeteneğinin yetersiz olması, astlar ve müşteriler üzerindeki etkisinin de düşük olması anlamına gelir. Liderin yetenekleri arttıkça etkinlik seviyesi de yükselir. Sonuç olarak uyumlu ve etkin bir organizasyon oluşturabilmek için liderin kişisel özelliklerini yetenekleri ile birleştirerek yönetim stratejisi oluşturması gerekir.

1.3.Liderliğin Fonksiyonları

Organizasyonların faaliyet gösterdiği çevreler değiştikçe bu organizasyonlarda çalışanların yerine getirdikleri görevlerde değişmek durumunda kalır. Bu nedenle, liderlerin organizasyonların işlevini sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için uygulaması gereken bazı fonksiyonlara ihtiyaçları vardır. “Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak nitelendirilebilecek bir dizi görevleri vardır ve bu görevler bulundukları yer, kurduğu ilişki, personel sayısı, işletmenin ya da grubun büyüklüğü ile ilgili değildir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

* Uygulayıcı Olarak Lider: Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden biri grup çalışmalarını koordine etmektir.

* Planlayıcı Olarak Lider: Liderler, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir.

* Uzman Olarak Lider: Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır.

* Sözcü Olarak Lider: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin olarak iletişim kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda, başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir.

* Kontrolör Olarak Lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır.

* Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerinin, grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallara göre davranışların değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

* Hakem Aracı Olarak Lider: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenmektedir. Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleme ve düzeltmeye çalışmaktadır.

* Örnek Olarak Lider: Liderlerin genel davranışı, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. ”⁸

Yukarıdaki açıklamalara göre, planlama ve uygulama fonksiyonuna sahip bir lider organizasyon içinde yer alan çalışanların amacına ulaşabilmesi için gerekli planları yaparak, bu planların çalışanlara uygulanmasını sağlar. Bunun yanı sıra, organizasyonlar zaman zaman başka organizasyonlar ile iletişim kurmakta güçlük çekmektedirler. Bu durumda, lider başka organizasyonlar karşısında temsil etme görevini üstlenerek iletişim kanalları etkin hale getirir. Lider organizasyonu kontrol etme fonksiyonu kullanarak çalışanların amaçlara uyumlu davranıp davranmadığını kontrol edebilir. Böylece, ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider, çalışanların amaçlara uyma durumuna göre belirli koşullar altında çalışanlara ceza ve ödül verilmesi fonksiyonunu etkili olarak kullanabilir.

Bazı nedenler ile organizasyon üyeleri arasında ilişkilerin bozulma durumu olabilir. Örneğin, üyeler bazı üyeler ile aynı ortamda çalışmak istemeyebilirler. Lider bu gibi durumlarda üyeleri arasındaki ilişkileri düzeltmeye çalışır. Üyeler ile

⁸ S. Doğan, Vizyoner Liderlik, İstanbul, 2007, s.39

iletişime geçerek onların nasıl davranacakları ve nasıl ilişki kuracakları konusunda lider aracılık ve yönlendiricilik görevi yapar. Bu şekilde, lider çalışanlarına neyi nasıl yapacakları konusunda örnek teşkil edecektir. Lider, bu örnek davranışları ile üyelerin birlikte sorunsuz bir şekilde hareket etmesine katkıda bulunacaktır. Böylece, üyeler üzerinde oluşturacağı etki ile onların, kendisini duraksamaya düşmeden takip etmesini sağlar.

Yukarıdaki yazılanlardan anlaşılacağı üzere, liderin birçok fonksiyona sahip olması gerekmektedir. Özellikle, çağımızın hızla değişen ve gelişen dünyasında liderde bu fonksiyonların olması örgütler üzerinde etkisi kaçınılmazdır. Bir liderin çok sayıda fonksiyonunun olması kendi ve örgütün için önemlidir. Böylece, lider bu fonksiyonları sayesinde kendini ve örgütünü geleceğe taşıyabilmesi mümkün olacaktır. Buna göre, yukarıda yapılan açıklamalar çağın şartları göz önüne alınarak değerlendirildiğinde liderlik fonksiyonları olarak; değişime ve gelişime açık olma, örgüte ait vizyon oluşturma, insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanma, bilgiyi edinme ve akışını sağlama gibi fonksiyonlar sayılabilir.

1.4.Liderliğin Önemi

Büyüyen rekabet ortamı ve organizasyonların gittikçe karmaşıklaşan yapıları liderlik olgusunun önemini arttırmaktadır. Dünya sürekli bir değişim halindedir. Bilginin hakim olduğu bu yeni dünyada teknoloji, ekonomi, toplum hızla değişmektedir. Bu yeni dönemde organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmak zorundadır. Bunun içinde, bilgiyi etkin bir şekilde kullanmayı öğrenmeleri gerekir. Fakat organizasyonlar her şeyi öngöremeyebilirler. Bu nedenle, organizasyonlar bir lidere gereksinim duyarlar. “Liderlik olgusunun örgütler açısından önemli olmasının gerekçeleri arasında, örgütsel plan veya programların her şeyi öngörmemesidir. Örgütlerin içinde bulunduğu ortamın son derece dinamik ve kaygan olması, örgütsel yapıların yüzlerinin, doğası gereği ileriye dönük olması, örgütlerin en önemli unsurunun insan- değişken, öngörülme ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi özellikler göstermektedir.”⁹ Bu nedenle, örgüt liderlerinin gerekli bilgi, eğitim, beceri ile donanmış olması gerekir. Böylece, lider

⁹ S. Arıkan, Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2001, s.253

elindeki girdiler ile en yüksek verime ulaşmaya başarabilir. Yani, çağımızda hızla değişen iş ve rekabet koşulları kendini sürekli yenileyen liderlere yaşam hakkı tanır. “Değişime uyum, yarattığı sorunlar, değişime direnç, hızlı değişim gibi konular hem her kişi ve organizasyonların günlük yaşamına girmiş bulunmaktadır. Bilim ve teknolojiye gelişim, yapı ve ilişkileri değiştirerek şebeke ve sanal organların ortaya çıkmasını sağlamıştır.”¹⁰ Bu değişimin sonucu olarak, örgütler iç ve dış faktörlere karşı uyum sağlamak zorundadır. Bu süreçte, liderden beklentiler değişmektedir. Dolayısıyla, yaşanmakta olan değişimler liderin yeni bir yönetimin anlayışı geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Her şeyin büyük bir hızla değiştiği çağımızda örgütler değişime ayak uydurma zorundadır. Değişimi takip etmeyen örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştiremezler ve bunun sonucu olarak örgütlerin yok olurlar. Bu nedenle, örgütsel değişim örgütün sürekliliğini sağlamak için gerçekleştirilir. Örgütsel değişim basit yöneticiler tarafından değil, ancak lider özellikleri gösteren yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Bunu sağlamak içinde, günümüzün liderleri kendilerini sürekli olarak geliştirmek ve değiştirmek durumundadır. Değişimi gerçekleştiren lider, örgütü geleceğe taşımakta zorluk çekmeyecektir. Böylece, değişimi yöneten, çalışanları yetkilendiren, bilgiyi paylaşan, çalışanları motive eden liderler başarılı olabilecektir.

Özellikle, son yıllarda teknolojik, ekonomik, toplumsal anlamda büyük değişimler yaşanmaktadır. Geçmişteki yönetim tarzları ve klasik liderler yukarıda bahsedilen değişimlere ayak uyduramadığı için günümüzde etkilerini gittikçe kaybetmektedir. Günümüzün liderleri tüm dünyadaki gelişmeleri yakında takip etmeli ve örgütleri için en uygun şekilde uygulamaya geçirmelidir. Aksine, kendisini çağın şartlarına taşımayan liderlerin yok olması kaçınılmaz bir sonuçtur. Geleceğin liderleri, eğitim, yetenek ve öngörülerini sayesinde dünyadaki değişimleri hızla algılama ve uygulama yeteneğine sahip olacaktır. Böylece, yüksek bilgi ve yetenek seviyesi ile takipçilerini kolayca etkileyerek örgütlerin değişimini sağlayacak ve onları geleceğe taşımayı başaracaktır.

¹⁰ İ. Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul, 2000, s.268

2. GELENEKSEL LİDERLİK TEORİLERİ

2.1.Özellikler Teorisi

Bu kuram, liderliği kişinin farklı psikolojik ve fiziksel özelliklerine göre açıklamaktadır. Bu özellikler zeka, yönetme yeteneği, girişkenlik, kendine güven, başarıma, kararlı olma, dinamizm ve gerçeklik gibi başlıklar altında toplanabilir. Kuram, bu özelliklerin bazılarının doğuştan bazılarının ise sonradan kazanıldığını ileri sürer.¹¹ Dolayısıyla, liderlikle ilgili geliştirilen bu teori, lideri bireysel özelliklerine göre açıklamaktadır. Bu teoride liderlerin kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri ele alınmıştır. Buna göre, lider sahip olduğu özellikler bakımından takipçilerinden üstün özellikleri olması gerekir. Bunun yanı sıra, insanlar lider olarak doğarlar, doğuştan sahip oldukları birçok özellikleri vardır.

Liderlik çok yönlü bir kavramdır. Bazı özellikler doğuştan kazanılmak ile birlikte bazı özellikleri ise sonradan eğitim, tecrübe ile kazanmak mümkündür. Örneğin, fiziksel görünüm doğuştan gelen bir özellik olmasına rağmen bilgi sahibi olma ise sonradan kazanılabilen bir özelliktir. Liderin bu özellikleri lider olma sürecinin etkinliğini belirleyecek olan en önemli faktörlerdir. Lider yukarıda bahsedilen özelliklere ne kadar çok sahipse gerçek bir lider olma ve takipçileri tarafından kabul görme ihtimalide o kadar çok artacaktır.

Tablo 2’de sayılan bu özellikler koşullara göre birbirleriyle ilişkilendirilebilir. Buna göre, liderin sahip olduğu özellikler yönetme ve lider pozisyonunu korunması için gerekli şartları sağlamaz. Dolayısıyla, bu özelliklerin tamamının bir liderde olması onun kabul görece bir lider olacağı anlamına gelmez. Liderlerin tablo da sayılan özelliklerden bazılarına sahip olması yönetim görevlerini sağlaması açısından yeterli görülebilmektedir. Yani, bir örgüte liderlik edebilmek için sayılan tüm özelliklerin liderde olması şart değildir. Liderlerin başarılı ve etkili bir lider olabilmeleri için bazı özellikler taşınması yeterli görülmüştür. Sonuç olarak, liderliği sadece kişisel ve fiziksel özellikleri ile açıklamaya çalışan bu teorinin uygulama aşamasında lideri ortaya çıkarmada yeterli olmadığı kanısına varılabilir

¹¹ Güney, s.364

Tablo 2: Özellikler Kuramına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Boy	Uyum Sağlama	Zeka	İşbirliği Sağlama
Ağırlık	Normallığı ayarlama	Yargı ve Kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij sağlama
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Sağlık durumu	Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Yakışıklılık	Orijinallik ve Yaratıcılık		Nezaket ve Diplomasi
	Kişisel bütünlük		
	Özgüven		
	Dürüstlük		

Kaynak: M.Akçakaya,21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara, 2010,s.91

2.2.Davranışsal Teoriler

Bilim adamları liderlik sürecini açıklamada özellikler kurumanın yetersizliğini görünce liderin davranışlarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşmanın temel noktası, liderin davranışlarıdır.¹² Buna göre, bu teoride liderin davranışları öne çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla, bu teori liderin kişilik özelliklerine göre davranışlarının daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olacağını ortaya koyar. Bunun yanı sıra, özellikler teorisi liderin ne olduğunu anlatmaya çalışırken davranışsal teorisi ise liderin nasıl yaptığını açıklamaya çalışır denilebilir. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin temeli, liderleri başarılı

¹² Güney, s.371

ve etkin yapan durumun, liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.

“Davranışsal Teorinin, Özellikler Teorisine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir.

* Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

* Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

* Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakında inceleme fırsatı yaratır.”¹³

Yukarıda yapılan açıklamaya göre, lider davranış biçimlerinin kişisel özelliklere göre daha etkili olduğu ortaya konmak istenmiştir. Gerekli davranış biçimlerinin belirlenmesi halinde eğitim yoluyla liderlik davranışlarının kişilere kazandırmanın mümkün olabileceğini öngörmüştür. Lider davranış biçimleri ile izleyenlerin davranış ilişkilerini inceleme olanağı doğmaktadır. Lider davranışlarının izleyenler üzerinde etkili olması gerekir. İletişim şekli, yönetim tarzı, planlama yapması, kontrol şekli, yetki devri gibi konularda liderin gösterdiği davranışlar izleyenler tarafında dikkate alınacaktır. Bu durumda, organizasyonun yapısının sürekliliğini sağlamak açısından önemli bir durum olacaktır.

“Davranışsal Yaklaşım; liderliğin sürekli olarak grupla ilgili olgu şeklinde değerlendirilmesi gerektiğini yada liderin niteliklerini, yöneteceği grubun niteliklerini ve amaçlarının ışığı altında tartışmak gerektiğini ileri sürmektedir.”¹⁴ Tanımdan da anlaşılacağı üzere, liderin niteliklerini belirlemek için yönettiği grubun niteliklerinin dikkate alınması önemlidir. Liderin grubundan bağımsız olarak nitelik ve özelliklerinin ortaya çıkması bu yaklaşıma göre doğru değildir. Liderin ve grubun nitelik ve özelliklerinin birlikte belirlenmesi gereklidir. Bu duruma Mustafa Kemal

¹³ U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011, s.124-125

¹⁴ İ. Kurtuluş, Dönüşümcü Liderlik: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi(ATAÜ), SBE, YYLT, Erzurum, 2007, s.19

Atatürk iyi bir örnektir. Buna göre, Mustafa Kemal Atatürk, Erzurum ve Sivas Kongrelerini topladığında karşısında çok farklı görüş ve inançlara sahip insanlar vardı. Buna rağmen, Atatürk bu kişilerin görüş ve inançlarını dikkate alarak onları ortak bir amaç etrafında toplamayı başarmıştır. Çünkü yöneteceği insanların nitelik ve amaçlarını kavramış ve ona göre liderlik tarzı belirlemiştir.

2.2.1. Ohio State Üniversitesinin Liderlik Araştırması

Carrol Shartle öncülüğünde 1945 yılından başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları Davranışsal Teorinin gelişmesinde büyük önemi vardır. Sivil ve askeri yöneticiler üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Araştırmaların amacı liderin nasıl tanımlandığını ve liderlik faktörlerini tespit etmek olmuştur. Çok farklı liderler üzerinde yapılan araştırmalara göre liderin kişisel ilişkilerde zamanı nasıl kullandığı, sorumluluk ve otorite sınırı üzerinde durulmuştur. Ohio State araştırmalarının sonucuna göre, kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma öğelerinin bağımsız olması nedeniyle bir yönetici her iki öğeye de yüksek ya da düşük düzeylerde sahip olabilir.¹⁵

Yukarıda yapılan açıklamalara göre, etkin liderler organizasyonu harekete geçirmede üstün başarıya sahiptir sonucu çıkarılabilir. Lider, organizasyon içerisindeki çalışmalar yaparken aynı zamanda çalışma faaliyetlerini planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip organizasyonu harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir.

Bu çalışmalar sonucunda temel iki liderlik davranış değişkeninden bahsedilebilir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Lider davranışlarının bu iki faktör üzerinde yoğunlaştığı görülür. İnsan ilişkilerini ön planda tutan lider, grup üyeleri ile samimi ilişkiler kurar, karar verirken onların fikirlerini alır, görevlerini yaparken tatmin olmaları için çalışır ve onları özel sorunları ile ilgilenir. Göreve yönelik lider ise; gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sisteminin belirlenmesi, iş ile ilgili sürelerin belirlenmesi ve bu doğrultuda talimatlar

¹⁵ T. Bolat, Dönüşümcü Liderlik: Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, 2008, s.12

verilmesi, kaynakların verimli kullanılmaya çalışılması, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenip denetlenmesi temeline dayanmaktadır.¹⁶ Buna göre, liderin kişiyi dikkate alması liderin izleyenleri arasında güven kazanmasına ve sağlıklı ilişkiler kurmasına olanak sağlar. İnisiyatif alan liderin ise organizasyonun işlerini planlamak, amaçları ortaya koymak, harekete geçirmek, izleyenleri organize etmek, yetki ve sorumlulukları belirlemek gibi temelleri vardır. Bunun yanı sıra, yukarıda bahsi geçen iki davranış şeklini de bir lider gösterebilir. Yani, lider hem kişiyi dikkate almakta hem de işe ağırlık veren bir yaklaşım sergilemektedir. Bu tip davranış özelliği gösteren lideri ideal bir lider olarak görülebilir ve takipçileri tarafından kabul görmesi daha kolaydır.

2.2.2. Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi Araştırması

Rensis Likert'in önderliğinde yapılan bu araştırmalar ise organizasyon üyelerinin tatmini ve organizasyonunu verimliliğini arttıracak faktörleri belirlemek amacı taşımaktadır. Farklı endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde görev yapan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda lider davranışları olarak iki faktör üzerinde durulmuştur. Birincisi işe yönelik liderlik tarzı, ikincisi ise takipçilere yönelik liderlik tarzıdır. İş merkezli davranış sergileyen liderler, örgüt ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine önem vererek, grup üyelerini yakın denetim altında tutarlar, onların yaptıkları işleri ne oranda başardıklarını değerlendirirler ve büyük ölçüde cezalandırma veya makama dayanan otoritelerini kullanırlar. Buna karşın, birey merkezli davranış sergileyen lider örgüt çalışanlarını örgütün en önemli ve vazgeçilmez unsuru olarak görürler. Bu liderler, astlarıyla ya da izleyenleriyle “insan” olarak ilgilenirler.¹⁷

Buna göre, işe yönelik lider için grup üyelerinin belirlenen iş akışına göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden ve büyük oranda otoritesini kullanan bir yapıya sahiptir denilebilir. Bu tarz yapıya sahip olan lider izleyenlerini kontrol altında tutar, çalışanları detaylı talimatlar ile yönlendirir, performanslarını yakından izler, hata yapıldığı takdirde sert cezalar verir. Kişiyeye yönelik lider ise, izleyenleri ile ilişkilere önem veren, onların davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye çaba sarf eden bir

¹⁶ Yılmaz, s.46

¹⁷ Ş. Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 1998, s.33

yapıya sahip olmalıdır. Lider, izleyenlerinin etkinlik ve motivasyonunu arttırabilmek için, kişilerin potansiyel enerjilerinden yararlanmak ister. Bu tarz liderler, çalışanlarının organizasyonun mevcut olanaklarını en etkili şekilde kullanmalarını sağlayarak çalışanların daha çok başarılı olmalarına olanak verir.

Her iki liderlik durumu ile işin akışı arasında bir ilişki vardır. Buna göre, işin akışı tam olarak belirli değil ise işe dönük liderlerin daha başarılı oldukları, iş akışının tam olarak belirlendiği iş yerlerinde ise kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olduğu görülmüştür. Anlaşılacağı üzere, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklamayı, sınıflandırmayı ve geliştirmeyi amaç edinmiştir. Bunun içinde, çoğunlukla uygulamalı araştırmalara öncelik tanımıştır. Araştırmalar sonucu elde edilen bulguların liderlik davranışlarını açıklamak için yeterli görmüş ve böylece liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır.

2.2.3. Robert R. Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Biçimi Modeli

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki “yönetimsel eğilim programı”nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.¹⁸ Bu liderlik biçimleri aşağıdaki tablo 3’te gösterilmiştir.

Zel’e göre aşağıdaki tablo 3 te, liderlik tipleri şu şekildedir:

“1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Kulüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

¹⁸ Zel, s.132

5.5 tip: Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Lider kendini göreve adayın kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır. »¹⁹

Tablo 3: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

B İ R E Y E İ L G İ	9 1								9 9
					5 5				
	1 1								1 9
ÜRETİME İLGİ									

Kaynak: U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2001, s.106

¹⁹ Zel, s.133

Tablo da ve yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, etkili olmayan lider tipi örgüt içerisinde devamlı olabilmek için büyük bir çaba içine girmemektedir. Kulüp lideri ise daha çok örgüt içindeki ilişkilere önem verirken görevlerini yerine getirmesi istediği alt seviyededir. Diğer bir lider tipi olan görev lideri ise örgütün ve işlerin sürekliliğini sağlamak için otoriter davranışlar sergiler. Bu nedenle, astları ile ilişkisi yok denecek kadar azdır. Örgüt lideri ise astların memnuniyeti ile işlerin yapılması arasında dengeli ve uzlaşmacı lider özelliği göstermektedir. Tabloda yer alan son tip lider ise daha çok insan ilişkilerine önem vermektedir. Bu tip lider, örgütteki işlerin yürütülmesi için otoriter bir tavır sergilemez. Aksine, karşılık güven ve saygı ile işler yapılmaktadır.

2.2.4. Robert Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale tarafından yürütülen bu araştırmada, liderin grup içinde var olacağı ve grubun daha ilk oluştuğu anda liderlik vasıflarına sahip kişi diğerlerinden farklı olduğunu hemen belli etmesi temeline dayanmaktadır.²⁰ Buna göre, Bale bu araştırması ile herhangi bir grup üyesinin lider davranışı göstereceğini ortaya koymaya çalışmıştır. Ancak, grupların oluşmaya başlaması ile birlikte belirli kişiler diğer grup üyelerine oranla daha fazla liderlik davranışı göstermektedir.

Yukarıda yapılan açıklamalara göre, en iyi fikirleri ortaya çıkaran ve grup tarafından en çok sevilen üye lider olabilmektedir. Dolayısıyla, bireyin grubun diğer üyeleriyle kuracağı iletişim seviyesi liderlikte önemli bir etkiye sahip olacaktır. “Bu tür çözümler grup içinde en fazla konuşan iki kişinin iletişimlerinde belli farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Birisi ortamın sosyal özellikleri ile ilgilenen, grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlama çabasında olan, üyelerin duygularına duyarlı, anlaşmacı ve arabulucu olan “sosyo duygusal lider”; diğeri ise işin yapılmasını sağlama çabasında olan, yönlendirici, yerine göre katı ve iş bitirici özelliklere sahip “iş lideridir.”²¹ Buna göre, gruplarda iki liderin olabileceğini öngörülmüştür. Birincisi grup içinde duygusal özellikleri ön plana çıkarırken ikincisi ise işin başarıya ulaşması yönüne odaklanmıştır. Böylece, bu teoriye göre, değişik özelliklere sahip

²⁰ Yılmaz, s.51

²¹ İ. Bakan, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2011, s.27

iki liderin aynı anda bulunabileceğini öngörülebilir ancak bir grup üyesinde her iki özelliğin aynı anda bulunamayacağını sonucu çıkarılabilir.

2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimini gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma gibi yollarla kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar.²² Buna göre, insan kaynaklarını telafi etmek kolay değildir. Yeni işe alınan personelin eğitmek ve gelişimini sağlamak uzun zaman alacaktır. Anlaşılacağı üzere, organizasyonların en önemli birikimi insan kaynaklarıdır. Bu kaynakları yönetmek ve korumak zor bir görevdir.

“Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikler şunlardır:

- * Sistem 1-yönetim şekli astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar, üstleriyle rahatça işleri hakkında konuşabileceklerini hissetmemektedirler ve korku, cezalandırma, nadir ödüllerle motive edilirler.
- * Sistem 2-yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle rahatça işleri hakkında konuşabileceklerini hissetmemektedirler, ödüller ve potansiyel cezalarla motive edilirler.
- * Sistem 3-yönetim şekli astlarına yüksek oranda fakat tam bir güven olmaması üzerine kuruludur. Astlar işleri hakkında üstleri ile konuşmakta rahattırlar ve ödüller, nadir cezalar ve katılımlar ile motive edilirler.

²² M. Akçakaya, 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara, 2010, s.98

*Sistem 4-yönetim şekli astlara tam bir güven üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle işleri hakkında konuşmada tamamen rahat hissederler. İş görenler işlerini üstleriyle tartışmada tamamen serbesttirler.”²³

Tablo 4 göre Likert’in Sistem 4 modelini incelediğimizde Sistem 1 göre lider ile astlar arasında keskin bir güvensizlik söz konusudur ve tüm kararları kendisi almaktadır. Lider astlara karar alma sürecine çok nadir katılma olanağı tanımaktadır. Astlar genellikle korkutma ve ceza ile motive edilmektedir. Sistem 2 ye göre ise liderin astlarına az da olsa güveni vardır. Astlara bazen kararlara katılma hakkı verilmektedir. Ancak, yine de önemli kararlar sadece üstler tarafından alınmaktadır. Korkutma ve ceza ile motive etmenin yanı sıra ödüllendirme yoluna başvurarak da astlar motive edilmektedir. Sistem 3 ise üst, katılımcı bir lider görüntüsü çizer. Lider tam olmasa da astlarına büyük oranda güven duyar. Astlara daha çok alt düzeyde teknik konularda karar almalarına izin verilir. Lider karar alırken astları fikirlerine önem verir ve uygular. Demokratik lider ise Sistem 4 deki liderin özelliğidir. Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle, karar verme süreci organize bir şekilde bütün örgüt üyeleri katılabilmektedir. Astlara ekonomik ödüller vererek, örgütün amaçlarının belirlenmesine gibi stratejik kararlara dahil ederek onlara yüksek bir motivasyon sağlar.

Bu yapılan açıklamalar ve tablo 4 ışığında, birinci tip lider sert ve taviz vermeyen baskıcı lider özelliği gösterdiği söylenebilir. Bu lider tipi tüm yetkiyi ve gücü kendisinde toplayan, her türlü kararı kendi başına gerçekleştiren tiptir. Bu tip lider için astların düşüncelerinin hiçbir önemi ve söz hakkı yoktur. İkinci tip kısmen esnek baskıcı liderdir. Bu tip lider çok az ve sınırlı da olsa bazı yetkilerini alt kademelere devir edebilir ve onları karar aşamasına katılmalarına izin verebilir. Üçüncü tip lider ise katılıma ve denetime kısmen izin veren liderdir. Katılımcı lider yetkiyi dağıtma yönünde davranış gösterir. Kararlar tek başına verilmez, astların katılımı ile sağlanmaktadır. Dördüncü tip lider ise günümüzün lider özelliklerine yakın özellikler gösteren demokratik lider olarak tanımlanabilir. Burada tüm karar alma yetkisi örgüt üyelerine dağıtılmıştır. İletişim yaygın ve ilişkiler daha samimidir.

²³ N. Torlak, Organizasyon Teorileri, İstanbul, 2008, s.266

Tablo 4: Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı yetkililer orta kademelerde göçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda. iletişim var.	Dikey ve yatay iletişim var. Güdümlemede temel amaç, kararlara katılımıdır.
Üstün astlara olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ödöl gerekli. Ast üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademede verilir. Güdümlemede ceza ve ödöl birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi Güdümlemede, ödöl önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

Kaynak: R. Kutanis, Örgütlerde Davranış Bilimleri, Adapazarı, 2013, s.22

Sonuç olarak sisteminin 1den 4 e hareket etmesi en uygun olacaktır. Böylece, insan ihtiyaçlarının uzun dönemde daha etkili bir şekilde tatmin edilmesi sağlanır. Sistem 1 de tehditle kısa dönemde üretimi en yüksek seviye çıkartılabilir, ancak uzun dönemde bu durum insan ilişkilerinin güçlü olmaması ve ihtiyaçların yeterince karşılanmaması sebebiyle üretim azalması sonucunu doğuracaktır.

2.2.6. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Bilindiği gibi McGregor'un X ve Y kuramının temeli davranışçı liderlik kuramlarına dayanmaktadır. Bu kuram X ve Y olarak iki kutuplu bir yapıya sahiptir. Bu kurama göre X kuramına giren liderler baskıcı ve yönlendirici; Y kuramına giren liderler ise demokratik ve katılımcı liderlerdir.²⁴ Buna göre, X teorisindeki liderler otoriterdir ve örgüt üyeleri de sorumluluk altına girmek yerine liderin emirlerine koşulsuz itaat ederler. Bunun sebebi de örgüt üyelerinin para ve ceza korkusudur denilebilir. Dolayısıyla, üyeleri çalıştırmak için onları zorlamalı, kontrol altında tutmalı ve gerekirse amaçlara ulaşmaları için onları cezalandırılmalıdır. Y

²⁴ L. Deniz-T. Hasançebioglu, "Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması," Marmara Üniversitesi(MÜ), Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt(C.)3, Sayı(S.)17, İstanbul, 2003, s.55

teorisindeki lider ise daha insancıl ve örgüt üyelerinin yönetime katılmasını destekler. Buna göre, liderin uygun koşullar sağlayarak örgüt üyelerinin kendini geliştirmesini sağlayarak onların örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

“Douglas McGregor’un ortaya koyduğu ‘X ve Y Teorileri’ göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden birinin insan davranışları hakkındaki varsayımlar olduğu söylenebilir. Yani liderin, insan davranışları hakkındaki varsayımları, liderin göstereceği davranışlar üzerinde etkisi olacaktır.

McGregor’ un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

X Teorisi ve Varsayımları: İnsan, doğuşu itibariyle çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir.

Y Teorisi ve Varsayımları: Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir.”²⁵

X ve Y teorileri hakkında yukarıda yapılan açıklamalarından anlaşılacağı üzere, bu teoriler temelde insan ilişkilerinin önemini ortaya koymuştur. Buna göre, McGregor’un X ve Y teorilerinde bahsettiği lider tipleri için çalışanlarına karşı davranış açısından birbirine zıt yönetici özelliği göstermektedir denilebilir. X teorisinde lider, baskıcı yönetim tarzını benimsediğinden, işlerini sevmeyen, işten kaçma eğilimi gösteren çalışanlara sahip iken, Y teorisinde ise verimliliğin artırılması için iletişime, ödüllendirmeye, yetki devrine önem veren bir yöneticiden söz etmektedir.

²⁵ M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2007, s.21

2.2.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli

Bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliğini ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, insana ve göreve dönük şeklindeki liderlik davranışlarına, karar merkeziyetçiliği boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının liderler tarafından uygulanma düzeyini belirlemiştir.²⁶ Açıklamalardan anlaşılacağı üzere, bu model özellikle lider davranışlarının bir takım değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki etkileşimi ortaya koymuştur.

“Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır. “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” çerçevesinde ele almıştır.

Ayrılık modeli: Ayrılık modeli, insana dönük lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanların tatmini, bireyin liderden “beklediği davranış” ile “gerçekleşen davranış” arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Çoklu Bağlanma Modeli: Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkeziyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar.”²⁷

Buna göre, ayrılık modeli kısaca lider davranışları ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiye değinmektedir. Ancak, burada dikkat çekilen nokta liderin insana dönüklük, katılımcılık gibi olumlu liderlik davranış özellikleri göstermesidir. Dolayısıyla, çalışanın tatmin olması için liderin, çalışanın beklediği davranışların lider tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yani, beklenen davranışlar ile gerçekleşen davranışlar ne kadar birbirine yakınsa çalışanın tatmini de o kadar yüksek olur.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, Çoklu Bağlantı Modelinde, bireysel başarıdan ziyade önemli olan grup başarısıdır ve grubun tatmini öne çıkmaktadır

²⁶ Bakan, s.29

²⁷ Bakan, s.29-30

denilebilir. Ayrılık modelinde olduğu gibi çoklu bağlantı modelinde de tatmin seviyesi üzerinde değişkenlerin etkisi vardır. Buna göre, tatmin seviyesinin yüksek olması değişkenlerin etkili olmasına bağlıdır. Gruba katılım ve tatmin yüksek ise başarı düzeyinin de pozitif yönde artması söz konusudur.

2.3. Durumsal Teoriler

Durumsal Teoriler, bir kişinin, belirli bir çevrede ve mevcut durumda lider, bir başka çevre veya durumda ise takipçi olabileceğini temel almaktadır. Bu yaklaşıma göre kişinin lider olmasını sağlayan çevresel faktörlerdir.²⁸ Diğer bir ifadeyle, durumsal teorilere göre lider, ortamın mevcut özellik ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkmakta ve en uygun liderlik davranışı o an ki şartlara bağlı olarak şekil almaktadır. Yani, bu teoriler liderlik durumunun meydana geldiği şartlara önem vermektedir. Değişen şartlara uygun olarak farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkacağını öngörmektedir. Bu nedenle, Durumsal Teoriler, belirli pozisyonlarda hangi koşulların öne çıkacağını tespit etmeye ve bu koşullara uygun liderlik biçimlerinin ne olacağına incelemeye önem vermiştir.

“Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde ‘tek ve en iyi’ yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır.”²⁹ Buna göre, liderlik sadece kişinin nitelik ve davranışlarına göre ortaya çıkmamaktadır. Liderlik davranışının durumlara göre değişkenlik göstereceği bir gerçektir. Liderlik davranışlarını belirleyen birçok faktör vardır. Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği, çalışanların istekleri, kişisel farklılıklar örgütün yapısı, teknolojik ve sosyo-kültürel değişimler, rekabet koşulları, diğer liderlerin tarzı gibi birçok faktör liderlik davranışının ortaya çıkmasında etkisi vardır. Bu durum, her zaman geçerli olan bir liderlik davranışının bulunmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, koşullar değişik gösterdiğinde lider de bu değişen koşullara ayak uydurmak zorundadır. Hedefleri gerçekleştirebilmek ve başarılı olabilmek için birçok faktörün lider davranışını etkilediğinin bilincinde olmak

²⁸ Ş. Aslan, Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Ankara, 2009, s.116

²⁹ Akçakaya, s.102

gerekir. Buna göre, örgüt ve çevre koşulları, teknolojik gelişmeler, ekonomik durum, toplumsal yapının değişmesi gibi birçok faktör lider davranışı etkilemektedir ve liderde bu değişmelere göre liderlik davranışı geliştirmek zorunda kalmaktadır.

2.3.1. Fred E. Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi

Fiedler, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve başarısı üzerindeki etkisini inceleyen bir model geliştirmiştir. Her koşulda tek bir liderlik tarzını benimsemiş bir lider, değişen koşullara ayak uyduramayacağı için başarılı olması beklenemez.³⁰ Buna göre, bu teorinin, lider davranışının durumdan duruma değişiklik göstereceğini öne sürdüğü söylenebilir. Dolayısıyla, bu teori koşullara göre liderin davranış biçimini değiştirmesi gerektiğini böylece, liderin gösterdiği uygun davranışlar sonucu çalışanların motive olacağını ve başarılı olacağını savunmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında, liderin duruma göre uygun davranış göstermesi ve bu davranışlarını çalışanlarına ileterek başarılı olmaları için onları güdülemelidir.

Tablo 5 de Fiedler'in liderlere önerdiği teknikler açıklanmıştır. Tabloya göre lider-İzleyen ilişkisi astların, lideri kabul etme derecesi denilebilir. Astların lider ile ilişkileri iyi olursa astlar lidere güvenirler ve saygı duyar. Bunun yanı sıra, bilgilerini astları ile paylaşmalı ve onları ödüllendirmelidir. Ayrıca, sosyal açıdan da astlar motive edilmelidir. Böylece, liderlerine güven duyan astlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için daha çok çalışacaklardır. Görev yapısı ise yapılacak işin ne ölçüde yapılandırılmış olmasına, yöntemlere ve tanımlara uygun olup olmadığı ile ilgilidir. Bunun için liderin, örgüt üyelerine hizmet içi eğitim, görev tanımlarının yapılması, danışma birimlerinin oluşturulması gibi konularda somut çözümler üretmelidir. Liderin, bu konularda kararlı bir şekilde davranması astların da görev ve sorumluluklarının bilicine varmasını sağlayacaktır. Liderin pozisyon gücü ise astlar üzerindeki güç ve etkisinin derecesidir. Liderin gücü yüksek ise astların işlerine yön verme, astların ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi vardır. Lider pozisyonunu

³⁰ Yılmaz, s.58

kullanarak astları üzerinde gerektiği gibi gücünü kullanmalıdır. Gücünü kullanırken astlarına baskıcı bir şekilde davranmamalı aksine yetkilerini onlara devretmeli ve onların karar alma sürecine katılmalarını sağlamalıdır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, astlarıyla ilişkisi iyi olan, görev yapısını açıkça belirleyen, astlarını karar alma sürecine dahil eden ve pozisyon gücünü gerektiği gibi kullanan liderlerin başarılı olacağı kanısına varılabilir.

Tablo 5:Fiedler’in Durumu Değiştirebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	Görevin Yapısı	Pozisyonun Gücü
*Astlarınıza daha az veya daha çok zaman ayırın *İş dışında gezi, piknik vb. gibi etkinlikler düzenleyin *Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin *Astlarınızı ödüllendirin *Bilginizi astlarınızla paylaşın	*Yatay örgütlenmeye gidin *Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın. *Görev ile ilgili yönerge diyagram vb. geliştirin *Astlarınıza danışın *Sorunları tanımlayın *Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin *Kararlı olun	*Konumuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın *Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin *Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin *Yetkinizi devredin *Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın *Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın

Kaynak: C. Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008, s.46

2.3.2. Robert J. House’nin Yol Hedef Teorisi

Yol - Amaç Modeli, House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olup örgütlerde başarılı önder davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen kuramlardan biridir. Bu modelde, önderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Durumsal Liderlik Teorilerinden biri olan House’nin Yol Hedef Teorisi liderin davranış ve faaliyetlerini örgüt üyeleri üzerinde etkilerini açıklamaya çalışmaktadır denilebilir. Esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışların astların motive olmasını, başarısını, tatmin seviyesini, performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışır. Böylece, liderler örgüt deki pozisyonlarından faydalanarak örneğin astlarının ödül vererek ya da örgüt kararlarına katılmasını sağlayarak

hedeflerine ulaşabilirler.³¹ Yukarıda yapılan açıklamalara göre, House'nin Yol Hedef Teorisi ile liderler astlarının beklentilerini tespit ederek hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için onları harekete geçirdikleri ve onlara öncülük ettikleri söylenebilir. Bu bağlamda, astların artan gayretleri performanslarında etkili olacaktır. Bu performans artışı ise astları ödüllendirilme beklentisi içine sokacaktır.

Diğer bir deyişle, liderlerin davranış tarzları astların inançlarını kuvvetlendirecektir. Eğer, astlar her zamankinden daha fazla gayret gösterirler ise yapılması istenen hedeflere çok daha erken ve etkili bir şekilde ulaşılabilecektir. Dolayısıyla, bu teoride örgütte yer alan astların amaçları gerçekleştirmek için liderlerin astlarını nasıl ve hangi davranışlar ile motive edeceğini önemlidir.

2.3.3. Victor Vroom- Phillip Yetton Liderlik Modeli

Modele göre kararları etkin kılan ve onları iyi verilmiş kararlar düzeyine ulaştıran temel unsurlardan biriside bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımını sağlamaktır. Astların uygun biçimde kararlara katılımı kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır.³² Buna göre, bu model karar verme sürecinin önemini ortaya koymuştur. Ancak, lider karar verme sürecini tek başına gerçekleştirmek yerine astlarını da sürece katkıda bulunması sağlaması önemlidir. Bu süreçte, liderin karar verme sürecinde esnek davranması gerekir. Bu durum, aynı zamanda liderin astlar üzerindeki etkisi de artar. Fakat burada önemli olan astların kararlara hangi durumlarda katılacağını sağlanmasıdır. Bunu belirlemek içinde, liderin her durumda farklı bir liderlik tarzı uygulaması gerekir. Örneğin, yeni kurulan bir işletmede kısa vadede üretimi arttırabilmek için lider baskıcı davranarak astların karar sürecine dahil etmeyebilir. Yani, lider değişen koşullara uygun olarak liderlik tarzını değiştirebilir.

Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşmaya kadar ağacın dallarını takip eder ve yolları

³¹ Ç. Bilgin, "Yol-Amaç Kuramı, Değişimci-Reformist Liderlik" <http://enm.blogcu.com/yol-amac-kurami-nedir/9403418>, (10-12-2014)

³² Erçetin, s.47

izleyerek problem için uygun seçeneği bulur.³³ Bu açıklamaları da dikkate alarak, lider verilen kararların değerlendirirken alternatif kararları da dikkate almalı ve diğer kararlar arasında karşılaştırmalar yapmalıdır. Kararların alınmasında astlarından katılımını sağlayacak tedbirlere başvurulmalıdır. Başka bir ifade ile bir kişi tarafından alınan kararlar her zaman her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında astların iştirak etmesine de özen göstermelidir.

2.3.4. Willam J. Reddin'in Etkililik Modeli

“Etkililik Reddin tarafından şöyle tanımlanmıştır: Yöneticinin bulunduğu konumun gerektirdiği çıktıları, elde edebilme başarısıdır. Yönetimsel etkinlik yöneticilerin neler yaptığı değil, neler başardığına bağlı olarak hangi girdileri kullandığı değil hangi çıktıları oluşturduğu ile ölçülür. Reddin yönetimsel etkililiğinin anlaşılması için “görünüşte etkililik” ve “kişisel etkililik” kavramları arasındaki farkları açıklamıştır.

Görünüşte etkililik: Yöneticinin dakikliği, düzenli ve temiz olması, hızlı kararlar vermesi ve iyi insan ilişkileri gibi davranışları etkililiğin görünüşteki boyutunu oluşturur. Bu özellikler gerçek etkililikle ilişkili olabilir yada olmayabilir. Bir başka deyişle, her zaman görünüşte etkililik yönetimsel etkililiğe yol açmayabilir.

Kişisel etkililik: Yöneticinin örgütsel hedeflerden ziyade kişisel hedeflere ulaşma düzeyidir.”³⁴

Yukarıdaki yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, görünüşte etkililik sadece davranışlar ile değil aynı zamanda liderin her işi zamanında yapması, kararlarını hızlı bir şekilde vermesi gibi etmenler ile de belirlenebilir. Kişisel etkililik ise örgütün hedeflerinden daha çok kişisel hedeflere ulaşma derecesi ile ölçülür. Sonuç olarak görünüşte etkililik ve kişisel etkililikten beklenen yönetimsel etkililiğin sağlanmasıdır. Ancak, her zaman istenilen sonuç elde edilmeyebilir. Çünkü eldeki girdiler ile her zaman istenilen çıktılar ortaya çıkmayabilir.

³³ A. Ergeneli, Örgüt ve İnsan, Ankara, 2006, s.226

³⁴ Bakan, s.41

Görüldüğü gibi, liderin durumuna göre her bir boyutta etkili ya da etkisiz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Eğer, lider duruma uyum gösterebiliyorsa etkili, duruma uyum gösteremiyorsa etkisiz bir lider olmaktadır. “Yönetmel etkililik yalnızca davranışlar ile ölçülmez. Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiğı işlerin başarılmadaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğın, çalışma odasını her zaman temiz ve düzenli tutmak, işe zamanında gelmek, işten her zaman en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir. Ancak, her zaman görünüşte etkililik yönetmel etkililiğe sebebiyet vermez.”³⁵ Örneğın, etkisiz kopuk lider örgüt kurallarına sıkı sıkıya uyar, risk almaktan kaçınır. Grup üyelerine önerilerde bulunup onları yönlendirmek yerine onları engelleyici bir tavır sergiler. İş birliğı ve iletişimden uzak durur. Etkili bütünleştirici lider ise grup üyelerini motive edici davranışlar sergileyerek grup üyelerinin hedeflere ulaşmasını sağlar. İletişim kanallarını açık tutarak grup üyelerinin kararlara katılmasına destek olur ve onların potansiyellerden en etkin şekilde yararlanma çabası içerisindeydir.

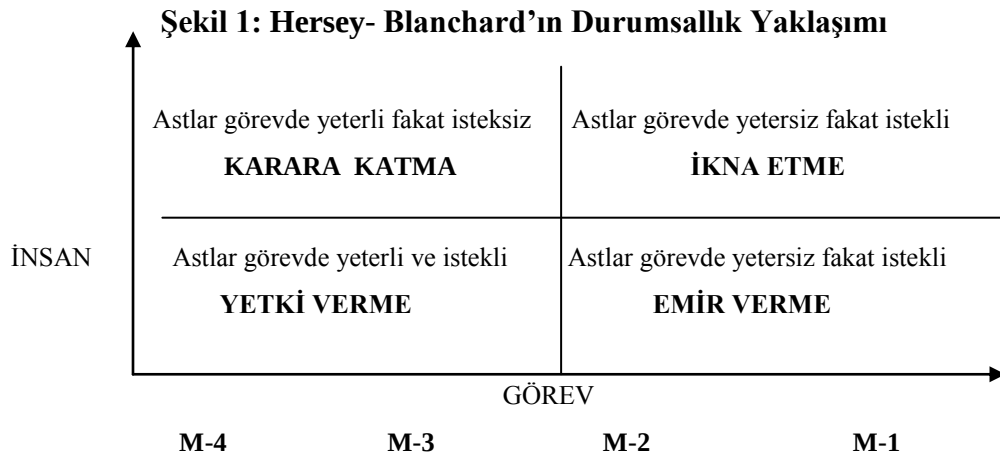
2.3.5. Paul Hersey ve Ken Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard’ın teorisi izleyiciler üzerine yoğunlaşmış bir teoridir. Lideri kabul etmek ya da reddetmek izleyicilerin gerçeğini yansıttığından, liderlik etkinliğı izleyiciler üzerine yoğunlaşmıştır. Çünkü ne yaptığına bakılmaksızın lider etkinliğı, izleyicilerin faaliyetlerine bağlıdır.³⁶ Buna göre, olgun olmayan astlar için lider, insana yönelik ilişkiler yerine göreve yönelik ilişkilere ağırlık verecektir. Fakat astların olgunluk seviyesi yükseldikçe görev ve ilişkilerde lider daha etkili davranışlar gösterecektir. Olgunluk seviyesi en üst seviyeye ulaştığında lider, ilişkilere öncelik verecek, görev davranışını düşük seviyede tutarak örgütteki işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır.

³⁵ Zel, s.154

³⁶ İ. Özalp - G. Eren - H. Öcal, ‘‘Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğın Fred E.Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi’’, Anadolu Üniversitesi(ANAÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi(İİBF), C.10, S.1-2, Eskişehir, 1992, s.176

Bu model ile ilgili yapılan açıklamalar ışığında, takipçilerin yetenekleri yetersiz, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güven duymuyorlar ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan takipçilerin liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla, olgun olmayan astlar için lider, göreve dönük ilişkilere daha çok ağırlık verecektir. Takipçiler, olgunluk düzeyi yükseldikçe hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Lider, takipçilerinin olgunluk düzeyini artırabilmek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmek için sorumluluk üstlenmelerini sağlayabilir. Bunun yanı sıra, takipçilerine kendilerini eğitime, geliştirme olanağı tanıyarak işlerde uzmanlaşmalarını sağlayabilir. Bunlardan başka lider, takipçilerin kararlara katılmasını sağlayarak onların olgunluk seviyesini arttırabilir. Ancak, lider, takipçilerinin olgunluk seviyesine göre yönetim biçimi geliştirmek durumundadır. Buna göre, aşağıda yer alan şekil 1'e göre olgunluk düzeyi arttıkça takipçilerin karar katılma ve yetki alma seviyeleri artmaktadır. Aksi durumda ise takipçiler görevlerinde yetersiz ve isteksiz kalmaktadırlar. Bu durumda lider, görevlerin yerine getirilmesi için baskıcı yönetim biçimi benimseyecektir. Bu sayede, takipçilerin olgunluk seviyesi artacaktır.



Kaynak: S. Arslan, Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, SBE, YYLT, Sakarya, 2014, s.25

Şekil 1'e göre yatay eksenle ifade edilen M-1, M-2, M-3 ve M-4 birimleri astların olgunluk düzeyini göstermektedir. Buna göre, M-1de astların olgunluk düzeyi en alt seviyede olup lider görev ağırlıklı davranış göstermektedir. M-2 de ise

Astların olgunluk seviyesi biraz daha yüksektir. Lider, astlarla hem göreve hem de astlar ile ilişkiye dikkat etmelidir. M-3 Astların olgunluk seviyesi M-2 ye göre daha yüksektir ve lider görevden daha çok astlara önem verir. M-4 de ise astların olgunluk seviyeleri en yüksek düzeydedir.

3. MODERN LİDERLİK TEORİLERİ

Çevre koşullarının değişmesi ile birlikte liderler ve organizasyonlar da değişim göstermektedir. Günümüzün hızla değişen dünyasında organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için yapılarında ve çalışma koşullarında sürekli değişim yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, etkisini gittikçe daha çok hissettiren küreselleşme olgusunun da liderler ve organizasyonların gelişmesi ve değişmesi üzerinde etkisi büyüktür. Bu gelişmelere bağlı olarak liderlik davranışlarında değişimler meydana gelmektedir. Çağın ve teknolojinin değişmesine paralel olarak yönetim ve çalışma koşullarında meydana gelen değişimler, liderlik alanında da yeni gelişmeleri buna bağlı olarak yeni teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma liderlik modern liderlik yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir ve gittikçe önem kazanan bir olgudur. Karizmatik liderlik insanların ilgi duyduğu bir liderlik türüdür. Bunun için, sosyal bilimciler ve siyaset bilimciler karizmatik liderlik üzerine geçmişten günümüze birçok araştırma yapmışlar ve karizmatik liderler ve davranışları hakkında yaklaşımlarda bulunmuşlardır. “Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen ve öngörülen amaçlara ulaşılınca kendilerini başarılı hisseden bir yol aşlamayı becerebilen kişilerdir.”³⁷ Karizmatik liderlerin etkileme gücü çok yüksektir. Kendine olan yüksek özgüveni sayesinde karizmatik lider takipçilerini motive ederek amaçladığı hedefleri gerçekleştirme konusunda başarılı olur. Takipçileri üzerinde güven ve saygı kazanır, onlara ilham vererek amaçlarına ulaşmaları için yol gösterir.

³⁷ Akçakaya, s.240

Karizmatik liderler çoğunlukla kriz, savaş, geçiş ve kuruluş dönemi, karmaşı gibi durumlarda ortaya çıkarlar ve kurtarıcı rolü üstlenirler. Kitleleri harekete geçirerek zor zamanlarda organizasyonları ve insanların kaderini değiştirecek adımlar atar. Olağan dışı zamanlarda ortaya çıkan karizmatik liderlere takipçiler koşılsuz inanç ve güven duyarlar. Karizmatik liderler kendilerini karizmatik yapan davranışlarını takipçilerine göstermelidirler. Onlara, amaçlarını, hedeflerini, değerlerini, vizyonunu açık bir şekilde ifade etmelidir. Böylece, takipçilerin liderlerine saygı ve güven duyarak ona bağlanması kolaylaşır. Takipçiler yüksek performans sergileyerek liderin hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlarlar.

“Karizmatik liderler, büyük halk kitlelerinin toplumsal bütünleşme ve birliktelik düşüncesine gereksinim duymalarının bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Onların gücü, sarsılmaz nitelikte kabul edilen inançtan gelmektedir. Bu inanç, lider ve halk arasında geliştirilen bir inançtır.”³⁸ Böylece, aralarındaki inanç, ortak bilinci oluşturur. Ancak, önemli olan bu ortak bilincin zor durumlarda korunabilmesidir. Karizmatik lider bu ortak bilincin korunması sayesinde doğar. Bu bilinçle hareket eden lider gücü ve yeteneklerini kullanarak toplumu başarıya ulaştırır.

3.2. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlikte lider ile astları arasında ilişkiler sonucu oluşan karşılıklı değişim üzerine yoğunlaşan bir durum söz konusudur. “Etkileşimsel liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur.”³⁹ Buna göre, lider, öncelikle belirlenen ortak amaçlara uygun olarak iş ve görev tanımı yapar ve takipçilerine iletir. İşin en verimli yapılmasını sağlamak için astlarına gerekli güveni verir. Eğer, astlarından istediği ıktıları alabilirse, onları tatmin edebilecek verileri ortaya sunar. Lider istediği amacı gerekleştirirlerse, işi tamamladığı için astlarına olumlu olarak geri döner ve onlara destek verir. Astlar istenilen amaçlara ulaşamazsa lider yaptırımları kullanır.

³⁸ A.V. Kaya, Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim, İstanbul, 2013, s.107

³⁹ Yılmaz, s.76

“Etkileşimsel liderlik, takipçileri motive eden, onlara yol gösteren, organizasyonun amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini açıkça belirleyen bir liderlik tarzıdır.”⁴⁰ Buna göre, liderin takipçileri, liderin amaç, övgü, hedef, vaat ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin ceza, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla organizasyonun amaçlarına uygun davranmaya zorlanırlar. Etkileşimsel liderlik, liderin takipçilerin değişen ihtiyaçlarını hangi seviyede karşılayabildiğine bağlıdır. Liderlerde yerine getirilmesi gereken işlerin takipçiler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre davranış sergilerler. Örneğin, takipçiler örgütün hedeflerini gerçekleştirme konusunda istekli ise liderde buna göre davranarak takipçilerini daha verimli hale getirmek için ödüllendirme seçeneği yoluyla iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Yapılan açıklamalar ışığında, bu ilişkinin karşılıklı değişimi içerdiği söylenebilir.

3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik değişim ve yeniliğe yönelik bir liderlik kavramıdır. “Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür.”⁴¹ Dönüşümcü liderlikte, liderler astlarına vizyon benimseterek, onları bu vizyona katılmaya teşvik etmektedir. Bu liderlik türünde geleceğe yönelik oluşturduğu vizyonu ile astlarına ilham vererek onları kendilerine güven duymasını sağlama ve yeteneklerini kullanmaya motive etmektedirler.

Dönüşümcü liderlerde en çok göze çarpan özellikler; değişim kendi bakış açılarıyla ne kadar yakın olduğu için kendilerini değişimin bir parçası olarak görür ve hissederler. Esnek ve öğrenmeye açıktırlar, analitik düşünme yetenekleri çok yüksektir. Risk almadan önce mutlaka koşulları en ince ayrıntısına kadar inceler ve

⁴⁰ N.Cemaloğlu, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2007, s.81

⁴¹ T. Keçecioğlu, Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998, s.28

dikkatli davranırlar.⁴² Buna göre, dönüşümcü liderler karmaşık sorunların çözme konusunda beceriye sahiptirler ve bu becerileri hızlı ve etkin bir şekilde uygulayarak organizasyonlardaki kriz, karmaşa gibi dönemlerde sorunları dikkatli bir şekilde çözer. Bunun yanı sıra, sorunlar karşısında verdiği kararlar dönüşümcü liderlerin geleceği görebilme yeteneğinin bir göstergesidir.

Dönüşümcü liderlerin ortaya çıkan en önemli özelliği içinde bulunduğu şartları değerlendirerek organizasyonlarda değişim ve yenilik başlatmasıdır denilebilir. Bunu sağlamak içinde astlara bir vizyon kazandırmak, organizasyon için yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak gerekmektedir. Buna göre, baş döndürücü bir hızla gelişmelerin yaşandığı çağımızda bu değişim sürecine en çok dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği ortaya çıkmaktadır. Çünkü dönüştürücü liderlik, organizasyonlarda hızlı ve etkili değişimi sağlamaya yönelik bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümcü liderler, değişimin ne zaman olması gerektiğini önceden tespit eder ve buna göre bir strateji geliştirirler. Böylece, astların değişimin koşullarına hızlı bir şekilde uyum göstermesini sağlar ve onları yüksek hedefler koymaları için motive ederler. Amaçlara ulaşma konusunda motive olan astlar yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar göstermektedirler.

3.4. Vizyoner Liderlik

Hızla değişen dünyada küreselleşmenin neden olduğu çevre koşullarındaki değişimler sebebiyle günümüzde organizasyonlar sürekli yenilenme içindedir. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, ekonomik gelişmeler, pazarların büyümesi, toplumsal değişimler gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde artırmaktadır. İşleri geleneksel bir sistem içinde yürütmeye çalışan liderler günümüzde pek talep görmemektedir. Günümüzde liderler değişime açık, geleceğe yön veren, vizyon oluşturabilen kişi olarak ifade edilmektedir.

⁴² P. Yeşilyurt, Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, Adana, 2007, s.41

“Liderlikte önemli olan bir kavram da vizyondur. Her liderin mutlaka bir vizyonu vardır. Gruplar, işletmeler yada toplumlar için vizyonu olmayan insanlar yönetim sürecinde yer alamazlar. Başka bir deyişle, vizyonu olmayanlar grup ve toplumlara uzun süreli yöneticilik ve liderlik yapamazlar.”⁴³ Vizyon sahibi liderlerin diğer liderlerden farklı davranışlar gösterirler. Onlar, diğerlerine göre farklı inançlara sahiptirler. Kendilerini geliştirmek için her zaman bir nedenleri vardır. Vizyoner liderler bilgi ve birikimlerini bir vizyona dönüştürerek takipçilerine aktarır. Böylece, takipçilerinin gönüllü katılımını sağlayarak, onlar için yüksek amaçlar meydana getirirler.

Vizyoner liderlik, organizasyonun için geleceğe yönelik, güvenilir ve sürekliliği olan vizyonu oluşturabilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde uygulanırsa astların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak vizyonun gerçekleşmesi için güç verir. Vizyoner bir lider oluşturduğu vizyonu takipçilerine açık bir şekilde ifade etme yeteneğine sahip olan kişidir. Bunun için, amaçlar belirlenmeli, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar astlara sözlü, görsel ve yazılı iletişim yoluyla açık bir şekilde aktarılmalıdır. Olağanüstü durumlarda vizyonu uygulanabilir hale getirmek için faaliyetlerin tanımı yapılmalı ve öncelik sırası belirlenmelidir.

Vizyon sahibi liderler, astlarına görevlerini gerçekleştirmeleri durumunda ulaşacakları amaçları ne kadar önemli olduğunu hatırlatmalıdır. Dolayısıyla, astlar amaçlarına ulaşmak için büyük bir motivasyon ile organizasyona hizmet edeceklerdir. Böylece, organizasyonun misyonuna inanan ve uyum sağlayan astlar organizasyonu sahiplenirler. Bunun sonucu olarak da vizyoner lider yetenekli ve bilgili astlarını organizasyon bünyesinde tutabilecektir. Yapılan açıklamalara göre, vizyoner liderler, stratejik düşünebilme yeteneğine sahip, organizasyonu amaçlarına ulaştırmak için geleceğe yönelik planları takipçileri ile birlikte yapan, gidilecek yolda takipçileri birlikte emek sarf eden, onları motive ederek performanslarını en yüksek düzeye çıkaran ve tüm bunları organizasyonun her kademesinde uygulayabilen değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir. Vizyoner liderler, gelecek hakkında tahminde bulunarak geleceğe yönelik kararlar alırlar. Bu aldıkları kararları gerçekleştirmek için çözüm ararlar.

⁴³ Güney, s.20

3.5. Stratejik Liderlik

Günümüzde stratejik liderlik, modern yönetim tarzları arasında önemli bir olgu olarak etkisini sürdürmektedir. “Stratejik liderlik, stratejik değişimin gerekli olduğu durumlarda değişimi öngörmek, tasarlamak, geçiş sürecinde esnekliği sağlamak ve insanların yetkinliklerini güçlendirmektir.”⁴⁴ Buna göre, stratejik liderlik, ileriye dönük, vizyon oluşturabilen, esnek olabilme, takipçilerini güçlendirebilme yeteneği ile stratejik değişimleri yapabilen lider olarak tanımlanabilir. Değişimi başlatabilmek için stratejik liderin akıllı ve mantıklı kararlar alması gerekir. Yani, lider değişimi başlatmadan önce düşünmek ve ona göre plan yaparak sonuca götürecekt kararları vermesi gerekir.

“Stratejik liderler, organizasyonun misyonunu ve uzun vadeli stratejilerini sürekli olarak analiz etmeli, bunları uygulamak için gerekli olan eylemleri, bu süreçlere işlerlik kazandırmak için gerekli olan işgücü ve yetenekleri, bu davranışları desteklemek için gerekli olan teşvik sistemini belirlemelidir.”⁴⁵ Stratejik liderin bunları sağlayabilmesi için öncelikle takipçilerini etkileyecek bir vizyon belirlemesi gerekir. Bunun yanı sıra, stratejileri uygulamak için zeki insanlarla çalışmalıdır. Takipçilerine gerekli eğitimin verilmesini sağlamalı ve onları ödüllendirmelidir

3.6. Öğrenen Liderlik

Çağımızda, öğrenme metotları ve kaynakları çok büyük gelişme içerisinde. Teknolojik gelişmeler sonucu da bilgiye ulaşmak gittikçe kolaylaşmaktadır. Bunun sonucu olarak öğrenme araçları büyük önem kazanmıştır. Bireysel öğrenme biçimlerinin çeşitlenmesi ile birlikte, öğrenenlerin bilgi ve deneyimleri de aktarmak önemli bir hale gelmiştir.

Bilgi toplumunun gereği olarak liderler, öğrenme ve kendini geliştirme üzerine yoğunlaşmışlardır. “Öğrenen lider, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve çalışanlarının

⁴⁴ Barutçugil, s.92

⁴⁵ S. Besler, İşletmelerde Stratejik Liderlik, İstanbul, 2004, s.36

öğrenmesinden birinci derece sorumlu liderdir.”⁴⁶ Buna göre, öğrenen lider dünyadaki gelişmeleri sürekli öğrenerek kendini güncel tutar. Öğrendiği bilgilerden faydalanarak strateji belirler ve bu stratejilerini takipçilerine aktarır. Öğrenen lider öğrenmeye meraklıdır ve organizasyonları öğrenmeye yönlendirir. Başarılı bir lider öğrenmeye değer verir ve takipçilerinin de aynı şekilde davranmasını ister. Öğrenen lider organizasyonlar için bir kültür oluşturabilmelidir. Buna yanı sıra, öğrenen lider bilgi paylaşım kültürünün oluşmasını sağlayan, bilginin aktarılmasını ve organizasyondaki kişilerin öğrenmelerini kolaylaştıracak bir sistem kurmalıdır. Sonuç olarak öğrenen lider kendisinin ve takipçilerinin öğrenmesinden sorumludur. Bunun içinde, organizasyonda güçlü bir öğrenim kültürü oluşturabilmelidir.

3.7. Hizmetkar Liderlik

Geçmişte her istediğini koşulsuz şartsız yaptıran liderler çoğunlukta idi. Ancak, günümüz dünyası kültürel, teknolojik ekonomik ve sosyal olarak köklü bir değişim içindeyken, liderlik tarzları da kaçınılmaz olarak değişiyor. “Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf’ın “The Servant as Leader” isimli makalesinde, “Lider bir hizmetkârdır” ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir.”⁴⁷ Buna göre, Greenleaf geliştirdiği bu liderlik yaklaşımı ile lideri takipçilerine hizmet eden konuma getirmiş olduğu söylenebilir. Hizmetkar lider, takipçilerinin başarıya ulaşmasını sağlamak için onlara hizmet etmeyi hedef seçmiştir.

Hizmetkâr lider, önce takipçilerini işlerini gören sonra liderlik yapan kişidir. Bu kişiler liderlik yapmaktan önce başkalarına yardımcı olmayı ister. Hizmetkâr lider, öncelikle insanların en temel ihtiyacı olan, takdir görmek, onaylanmak, hatırlanmak dahil, insanların bedensel, ruhsal ihtiyaçlarının giderilip giderilmediği konusunda hassas olan kişidir. Hizmetkar liderler, takipçilerine değer verir, onların karar verme sürecine katılmaları için teşvik eder, güçlerini ve yetkilerini paylaşırlar. Böylece, takipçileri üzerinde yüksek bir bağlılık oluştururlar. Bu nedenle, hizmetkar

⁴⁶ Doğan, s.89

⁴⁷ İ. Fındıkçı, Bir Gönül yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, İstanbul, 2009, s.20

liderlik diğer liderlik tarzlarından farklı yapan özellik hizmet etmeyi öncelik olarak görmesidir.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda, hizmete yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin özelliklerinden biri tüm takipçileri tarafından kabul gören bir vizyon ile hareket etmeleridir. Bu tip liderler, güçlü vizyonları sayesinde doğru oldukları işlerin sonuna kadar gitmekten çekinmezler. Hizmetkar lider, oluşturduğu vizyon çerçevesinde takipçilerinin en iyi koşullarda iş görmesi ve yaşaması için çaba gösterir. Bu vizyon herkesi kapsamına önem verir. Vizyonlarını en iyi şekilde uygulayan hizmetkar liderler takipçilerine örnek olurlar ve onlara ilham vererek organizasyonun amaçlarına ulaşması için şevkle çalışmasını sağlarlar. Takipçilerinin vizyon doğrultusunda çalışmasının sağlanması doğal olarak organizasyonun gelişmesine de katkıda bulunur. Böylece, uzun vadede kalıcı başarıların sağlanmasının önünü açar. Sonuç olarak hizmetkar liderlik anlayışı, günümüz koşullarında önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü hizmetkar liderler, günümüzün koşullarını kavrayabilen ve buna göre de koşulları değerlendirerek insanları yönlendiren, kimselerdir.

3.8. Güçlendirici Liderlik

Çağımıza kadar liderler sadece kendi görüşlerinin doğru olduğunu ileri sürmüşlerdir. Takipçilerine güven duymadıkları için gücü sadece kendileri kullanmışlar ve onları sürekli kontrol altında tutulması gerektiğini savunmuşlardır. Ancak, günümüzde artık bu tarz liderlik geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır.

Yeni yüzyılda yönetim biçimleri ve kuralları daha esneklik kazanacak ve böylece lider gücünü takipçileri ile paylaşacaktır. “Güçlendirici liderlik, astların kendi davranışlarını yönetmeleri ve kontrol etmeleri için girişimde bulunarak yani kendi kendilerine liderlik ederek teşvik edilmelerini amaçlar. Güçlendirici liderlik, astların işleriyle ilgili önemli sorumlulukların onlara devredilmesi sağlar.”⁴⁸ Buna göre, güçlendirici lider, takipçilerine emir vermek ve kontrol etmekten yerine onların kendi kendilerini yönetmelerini ve kontrol altında tutmalarını hedefler. Güçlendirici

⁴⁸ Yılmaz, s.140

lider, takipçilerinin kendi başına sorumluluk almasını sağlayan, kendi hedeflerini çizmesine yön veren, kendilerine güven duymasını aşıl原因, olumlu düşünmelerini sağlayarak ortaya çıkan sorunları çözmeleri için gerekli ortam ve donanımları sağlayan liderdir. Güçlendirici lider, takipçilerine emir vermek yerine onların sorumluluk altına girmesine öncülük eder.

Güçlendirici liderler, takipçileri ile iyi ilişkiler kurarlar, fikirlerini onlara ileterek amaçlarına ulaşabileceklerine dair motive ederler. Takipçiler liderleri ile uyum içinde çalışarak onun istediği yönde davranış sergilerler. Takipçilerine gerekli eğitim ve donanımı temin ederek güç ve sorumluluk taşıyabilecek şekilde gelişmelerini sağlar. Böylece, takipçilerin kendi kendilerine karar vermeleri kolaylaşır.

“Güçlendirici liderler, karar alma ve işlerinde değişiklik yapmalarına olanak sağlayarak, onların kendilerine önem vermeleri ve düşüncelerini özgürce dile getirmelerini destekleyerek astlarına yatırım yaparlar.”⁴⁹ Güçlendirici lider, astlarının belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlayabilmek adına kendi kendilerinin lideri olarak karar almalarını teşvik ederler. Böylece, astlar kendi kararlarını ortaya koyarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşırlar.

Güçlendirici liderler, takipçilerine motive edici ve ulaşılabilir hedefler koymalıdır. Ancak, belirlenen bu hedeflerin takipçiler tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir düzeyde olması gerekir. Böylece, hedefe ulaşan takipçi kendini güçlendirilmiş, verimli ve mutlu hissedecektir. Aksi durumda ise takipçiler tarafından benimsenmeyen hedeflerin gerçekleşmesi zordur. Dolayısıyla, örgütün ve liderin geleceği de tehlikeye girebilir. Takipçiler bu belirlenen hedefi kabul ettikleri takdirde o hedefe ulaşmak için sorumluluk altına girmeye daha çok çaba sarf ederler.

Bunun yanı sıra, güçlendirici liderleri çağın koşullarına göre değerlendirmek gerekir. Görüldüğü gibi teknolojik, sosyal, ekonomik ve daha birçok alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Güçlendirici liderlerde özellikleri gereği bu değişimleri takip etmektedir. Bu durumda, örgütlerinde güçlendirici liderlere ihtiyaç duyarlar.

⁴⁹ Yılmaz, s.141

Güçlendirici liderler, örgütün sürekliliğini sağlamak için öncelikle örgüt üyelerini güçlendirmelidir. Bunun içinde, örgüt üyelerini ödüllendirme, sorumluluk verme, kararlara katılmasını sağlama gibi yöntemin tarzları uygulamalıdır. Böylece, örgütün başarıya ulaşması kolaylaşacaktır. Özellikle, örgütlerin giderek artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmesi için güçlendirici liderlik tarzını seçmeleri önemlidir. Her alanda değişimin yaşandığı günümüz dünyasında diğer örgütler ile rekabet edebilmek için güçlendirici liderin değişime uyum sağlama yeteneğinden faydalanmalıdır.

Yapılan açıklamalar ışığında, güçlendirici liderlik, örgüt üyelerinin kendi kendilerine liderlik etmeleri ve kontrol etmeleri olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan güçlendirici liderin önemli yetkilerini örgüt üyelerine devrettiği sonucu çıkarılabilir. Yani, güçlendirici lider yönetmekten daha çok örgüt üyelerinin kendi kendilerini yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, güçlendirici lider, örgüt üyelerinin kendi isteklerine göre karar almasını sağlamak için sadece yönlendirici bir konumdadır. Böylece, güçlendirici liderin yönlendirmesi ile karar alma sürecine katılan örgüt üyelerinin kendine olan güvenleri artar, daha çok sorumluluk alırlar ve başarılı olurlar.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK ve KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ

1. KARİZMA KAVRAMI ve KARİZMATİK LİDERLİK

1.1. Karizma Kavramı

Karizma kavramı her zaman ilgi çeken ve tartışmalı bir konu olarak geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemini korumaktadır. “Karizma, Tanrı yardımı, Tanrının lütfü anlamında bir kavram olup, gruplara ya da bireylere geçici olarak bağışlanmış olağanüstü yeteneklere verilen addır.”⁵⁰ Karizma kişilerin lidere güvenmesini ve lider tarafından yönlendirilmek istemeyi sağlar. Karizma, organizasyon üyeleri tarafından etkili lider olarak kabul görmek için önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktada, liderler karizmaları sayesinde organizasyon üyeleri üzerinde bir bağlılık oluşturmaktadır. Yetenekli ve zeki insanları kendine çekme ve yanında kalma konusunda diğer liderlere avantaj sağlar. Böylece, organizasyon üyeleri daha yüksek performans ortaya koyarlar. Örneğin, bir satış personelinin aynı çevrede satış yapan diğer iş arkadaşlarına göre çok daha fazla satış yapmasını sağlar.

Karizma özellikle belirsizlik, çelişki ya da kriz zamanlarında daha etkilidir. Kriz anında karizmatik olarak algılanmak daha kolay çünkü acil durumlar karşı karşıya gelen insanlar bir liderin çekiciliğinden daha kolay etkilenirler.⁵¹ Bu durum, insanlar üzerinde normal zamanlara göre daha güçlü bir etki oluşturur. Diğer insanlara göre daha dışa dönük ve hareketli olan karizmatik lider, kriz gibi olağanüstü durumlarda insanlar ve organizasyonlar üzerinde köklü değişiklikler gerçekleştirebilir. Ancak, zor dönemler atlatıldığında karizma etkisinin ortadan kalkma ihtimalide vardır.

⁵⁰ Ş. Güner, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2002, s.31

⁵¹ O. F.Cabane, Karizma Miti, (Çev. N. Tümay), İstanbul, 2013, s.263

“Karizma, liderin takipçilerin duygu ve ruhlarına nüfuz etmesidir. Başka bir deyişle, karizma, iletişim kurulan insanlarda yüksek düzeyde heyecan yaratmaktadır. İzleyenler, karizmatik gücü sıra dışı olarak algırlar.”⁵² Ancak, karizmanın, liderlik gücü olarak bu kadar abartılmaması gerekir. Bilinmelidir ki, olağanüstü güçler liderlere tarih boyunca güç sağlamak adına ortaya atılmıştır. Gerçekte liderlik karizması herkesin kabul edeceği koşulları dikkate alınarak kişilerle etkileşim kurabilme yeteneğidir. Bazı liderler çok etkin olmakla birlikte yeterli karizmaları bulunmayabilir. Buna karşın, karizması çok yüksek fakat etkinliği çok düşük olan liderlerde olabilir. Karizma bazı durumlarda liderin esnek davranmasını engelleyebilir. Bu durum, liderin hatasız bir insan olduğu algısı oluşmasına ve liderin başarısız olmasına neden olur. Sonuç olarak karizma, liderlik için çok önemli bir etken olmakla birlikte, karizmanın tek başına liderlik olgusunun açıklanmasında yeterli olmayacağı söylenebilir.

1.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı

Karizmatik liderlik modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan önemli bir olgudur. Geçmişten günümüze birçok karizmatik lider tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan biri şu şekildedir. “Genel olarak karizmatik liderler, yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeyi teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusunu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderdir.”⁵³ Yukarıdaki açıklamanın ışığında, karizmatik liderin birçok özelliği olduğu anlaşılmaktadır. Karizmatik liderler takipçilerine vizyon geliştirebilen, örgütsel amaçlar peşinde koşturabilen ve amaçlara ulaşılınca kendilerini başarılı hissedecek bir yol göstermeyi hedef edinen kişilerdir. Ancak, karizmatik liderler yukarıda sayılan davranışları insanlara gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bunun içinde, vizyonlarını, hedeflerini, amaçlarını açıkça ifade edebilmelidirler. Böylece,

⁵² Z. Sabuncuoğlu, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.215

⁵³ H. Gül - G. Çöl, “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma,” ATAÜ, İİBF Dergisi, C.3-4, S.17, Erzurum, 2003, s.165

lider insanlar üzerinde bağlayıcı bir etki oluşturarak onların, kendini sürekli takip etmesini sağlayabilir.

“Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisi aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir.”⁵⁴ Karizmatik lider kendine özgü kişilik özellikleri ve kendine özgü davranışları ile bulunduğu ortamda yüksek bir çekim gücü oluşturur. Kendine güven duygusu bu çekim gücünün önemli unsurlarından biridir. Bu güven, karizmatik lidere takipçileri üzerinde olağanüstü bir bağlanma duygusu yaratır. Takipçilerinin gözünde karizmatik lider kutsal bir davayı gerçekleştirmek üzere olağanüstü güçlerle donatılmış bir kahraman gibidir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler güç ihtiyacı ile hareket eder ve güçlü olma istekleri karizmatik lideri takipçilerini etkilemede motive etmektedir.

Karizmatik lider çoğunlukla karmaşık ve olumsuz durumlarda belirlediği vizyonu zor kullanmadan bir topluluğa benimseterek, birçok insanı peşinden sürükleyebilecek gerekli zeka ve cesaret donanımına sahip olan liderdir. Diğer yandan, karizmatik liderler göz önüne alındığında bazılarının yaşadığı toplumları refah ve gelişmeye götürmelerine karşılık, bazılarının ise toplumları olumsuz sonuçlara götürdüğü bir gerçektir. Bu açıdan bakılırsa, olumlu karizmatik liderler düşüncelere ve hedeflere ulaşmaya önem vererek kendine bir bağımlılık oluşturmaya çalışırken, olumsuz karizmatik lider ise baskıcı tavır sergileyerek takipçilerini koşulsuz kendisine bağlamaya çalışır.

1.3. Karizmatik Liderlik Özellikleri

Karizmatik liderler, takipçilerini zorlamadan düşüncelerini takipçilerine kabul ettirebilirler. Karizmatik liderlerin gösterdiği davranışlar takipçileri tarafından kolaylıkla benimsenir. Ancak, her liderin kendine özgü davranışları ve özellikleri vardır. Liderin içinde bulunduğu koşullara göre özellikleri ve davranışları farklılık gösterebilir.

⁵⁴ H. Akşit, Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul, 2008, s.110

“Karizmatik liderlik, takipçilere yol gösteren, onlar için ilham kaynağı olan, güven veren, gelecekle ilgili büyüleyici amaç ve hedefler belirleyen, misyon ve vizyonu heyecan yaratan kimselerdir. Bu liderlerin, sergilediği her davranış, izleyenleri izleyicileri tarafından anında kabul görür ve gereği yapılır. Karizmatik liderler, zorlama yöntemlere başvurmadan düşünce ve fikirlerini izleyenlerine kabul ettirirler. Bunun nedeni, izleyenlerin kendilerini liderle özdeşleştirmeleridir.”⁵⁵ Anlaşılabacağı üzere, karizmatik liderlerin birçok özelliği vardır. Lider bu özelliklerini en etkin şekilde kullanarak takipçileri üzerinde olağanüstü etkiler oluşturur. Bu özelliklere sahip karizmatik liderler genelde sosyal, ekonomik, siyasal sorunların olduğu dönemlerde ortaya çıkarlar ve toplumlar ile insanlar üzerinde köklü değişimler gerçekleştirirler. Böylece, karizmatik lider bu özellikleri sayesinde takipçileri üzerinde güçlü bir bağ kurar. Takipçileri arasında kurduğu bu bağ ile lider, gelecek için bir vizyon oluşturur ve takipçilerini bu vizyonu gerçekleştirmesi için motive ederler.

Karizmatik liderler, takipçilerinin durumunu, sorunlarını önemseyen bir tutum sergiler. Yani, karizmatik lider bulunduğu ortamın durumunu ve sorunlarını kendine aitmiş gibi görür ve bunları çözmek için harekete geçer. Böylece, takipçilerinin kendi problemlerinin farkına varmalarını sağlar. Western Union’un CEO’su Hikmet Ersek bilgi ve tecrübelerine dayanarak bu anlamda liderlere, “Üst düzey liderler her zaman kendilerini başkalarının yerine koymalı ve dinlemeli. İnsanlar, hangi ırk ya da ülkeden olursa olsun, ister zengin ister fakir, siyah ya da beyaz, erkek ya da kadın olsun, sizi geliştirir, yenilikçi ve aktif kılar.”⁵⁶ şeklinde tavsiyelerde bulunmuştur. Dünyanın en büyük para transferi şirketlerinden birinin CEO’su olan Hikmet Ersek’ in liderlere verdiği bu tavsiyeler karizmatik liderliğe ulaşmak yolunda önemli noktalardır. Buna göre, karizmatik liderlerin görevi sadece takipçilerini yönetmek değildir. Yani, karizmatik lider, takipçilerinin her türlü istek ve ihtiyaçlarını önemseyen, onların isteklerini kendi istekleri gibi gören ve bunlara çözüm arayan liderdir denilebilir. Takipçilerine bu şekilde bir tutum sergileyen karizmatik lider, onların gözünde çok daha değerli ve güvenilir bir hale gelir.

⁵⁵ Güney, s.423

⁵⁶, “CEO’lardan en iyi tavsiyeler”, <http://www.fortuneturkey.com/fotograf/hikmet-ersek--baskan-ve-ceo---western-union-4090> (02-02-2015)

Karizmatik lider, merkeziyetçi bir anlayışa sahip değildir. Geleneksel yönetim tarzlarının dışında yönetim anlayışları vardır. Mevcut sistemi değiştirmek için mücadele verirler. Yani, karizmatik liderler, kendini ve mevcut sistemi yeniden inşa etme arzusu taşırlar. Lider olabilmek için merkeziyetçi sistemi kullanmaz aksine merkezi değiştirerek lider olurlar. Karizmatik liderlerin bu özelliklerine bakıldığında, herkeste olmayan özellikleri taşıdıkları görülebilir. Bu özelliklerin bir kısmına doğuştan sahip olmak ile birlikte bir kısmını sonradan kazanabilir. Daha iyi bir karizmatik lider olabilmek için çalışmak gerekebilir. Bir lider karizma seviyesi bilinçli bir eğitim ile değiştirebilir. Karizma eğitimi sayesinde lider, etkileyici bir beden dili kullanma, insanların sizi dikkatle dinlemesini sağlayan konuşma becerisi, kalabalıkları kontrol etme yeteneği, bilgi ve tecrübelerini etkili bir şekilde iletme, hızlı ve doğru karar verme gibi özellikler edinebilir. Örneğin, davranış bilimleri eğitimi alan bir lider takipçilerinin psikolojisini daha iyi anlayarak onların karmaşık durumlara ve kriz dönemlerine hazırlanmasına yardımcı olur.

“Son yılların en karizmatik CEO’larından biri olarak görülen, Apple’in eski CEO’su Steve Jobs başlangıçta böyle değildi. Aslında, yaptığı ilk sunumları izlerseniz, sıkılgan ve beceriksiz görüldüğü, bir an aşırı dramatik, bir an silik olduğunu fark edersiniz.”⁵⁷ Ancak, Jobs bu durumda olmasına rağmen pes etmedi ve yıllar içerisinde karizmasını yavaş yavaş arttırdı. Sonuç olarak etkili bir karizmatik lider olarak Apple’nin CEO’su olmaya başardı. Jobs doğuştan karizmatik bir lider değildi ama bu onun karizmatik bir lider olması için engel teşkil etmedi. Bu durum şunu gösteriyor ki, karizmatik lider olmak için sadece doğuştan bazı özelliklerin olması yeterli değildir. Steve Jobs örneği karizmatik lider özelliklerinin zamanla, çalışma ve eğitimle kazanabileceğinin bir göstergesi olarak önümüzde durmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, karizmatik liderlik özelliklerini şu şekilde sıralanabilir:

- İkna etme kabiliyeti yüksektir.
- Olağanüstü durumlarda sıra dışı davranış özellikleri gösterir.
- Geleceği öngörebilir.

⁵⁷ Cabane,s.13

- Herkes tarafından kabul edilebilecek güçlü hedefler belirler.
- Her zaman yenilik ve değişime açıktır.
- Takipçilerinin isteklerini önemser.
- Sürdürülebilir yeteneklere sahiptir.
- Eğitim ile kazanılabilir.
- Kendine güven en üst düzeydedir.
- Risk almaktan çekinmez.

Tablo 6: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

1.Kişisel Güven	Yargılama ve yetenek seviyeleri konusunda tam bir güvene sahiptir
2.Vizyon	Bu, mevcut durumun korunması ile elde edilecekten daha iyi bir gelecek için, ideal olarak benimsenmiş amaçtır. Bu amaçla mevcut durum arasındaki farklılık ne derece yüksek olursa, işleyenlerin lidere atfettikleri vizyon o derece güçlü olacaktır.
3.Vizyonu Açık İfadeler İle Paylaşabilme Yeteneği	Diğerlerinin anlayabileceği ifadeler ile vizyonu açıktır ve izleyenleri ile onu paylaşırlar, bu paylaşma gayreti liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate aldığını gösterir; bu da motive edici bir unsur işlevi görür
4.Vizyona Dönük Güçlü İnanç	Hedef olarak koydukları vizyona ulaşma amacına kendilerini adanmış bilgiler olarak algılanırlar. Onlar bu yolda büyük riskler almaya, yüksek bedeller ödemeye hazırdırlar.
5.Sıra Dışı Davranış	Alışılmamış, basmakalıp olmayan davranışlar gösterir ve normlara karşı çıkarlar. Dış davranışlar başarılı olursa bu durum izleyicilerde şaşkınlık ve hayranlık uyandırır.
6.Değişim Unsuru Olarak Algılanma	Mevcut durumun koruyucusu olarak değil, radikal değişikliklerin yaratıcısı olarak kabul edilirler.
7.Çevre Duyarlılığı	Çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

Kaynak: N. Aydar, Karizmatik Liderlik, Sakarya, 2000, s.29

Tablo 6 da anlaşılaçağı üzere, bu başlıklardan ilki olan kişisel güven karizmatik bir lider için önemli bir unsurdur. Hedefi olan liderlerin kararlarında ısrarcı olması kendisine olan güvenin bir sonucudur. Bu kararından dönmemesi liderin kararı üzerinde düşündüğünün ve buna inandığının bir göstergesidir. Kişisel güveni yüksek olan bir lider özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkan sorunlar ile başarı ile mücadele eder. Böylece, liderin kendine olan güveni sayesinde takipçilerde liderlerine güven duyarlar.

Karizmatik liderlerin ortak özelliklerinden biride güçlü bir vizyona sahip olmalarıdır. “Bir vizyon sahibi olmak başarıya doğru üretken bir adım atmanıza yardımcı olur; bu sizin amaçlarınızı kovalamanızı kolaylaştıracak bir aktivite, bir davranış biçimidir.”⁵⁸ Karizmatik lider organizasyonlar için nitelikli, sürekli ve anlaşılır vizyon oluşturmalıdır. Aynı zamanda, oluşturulan vizyon organizasyonun yapısı ile de uyumlu olmalıdır. Vizyonu belirleyen liderler hedeflediği amaçlara ulaşabilmek yolunda organizasyon ve takipçileri için ne yapması gerektiğini bilir. Böylece, takipçilerini herkes için yararlı olduğu inandırdığı ortak bir vizyon etrafında toplayarak onları bütünleştirirler. Karizmatik lider, organizasyonun geleceğı için ekip olarak hareket edecekleri bir vizyon oluşturulmasına katkı sağlar. Bu vizyon sayesinde karizmatik lider ve takipçileri başarıya ulaşmak için yüksek bir motivasyon ile çalışırlar.

Karizmatik liderlerin bir diğ er özelliğı ise sıra dışı davranışlar göstermesidir. Çağımız dünyasında liderlere duyulan ihtiyaç geleneksel yönetim tarzlarının ötesindedir. Karizmatik lider sıra dışı davranışları ile hiyerarşik düzene göre hareket etmez. “Karizmatik liderin bu özelliğı, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır.”⁵⁹ Buna göre, bu davranışlar kanuna ve toplumsal kurallara aykırı davranışlar anlamına gelmez. Liderin sıra dışı

⁵⁸ D. Seidman, Nasıl: İş Hayatında ve Siyasette Kazananların Sorusu, (Çev. D. Sarıoğlu), İstanbul, 2012, s.434

⁵⁹ A. Baltaş, Değişimin İçinden Geleceğı Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2000, s.136

davranışlarından kasıt genel kabul görmüş lider davranışlarından farklı davranışlar göstermesidir

Karizmatik liderler gösterdikleri davranışlar ile takipçileri tarafından değişimi unsuru olarak algılanmaktadır. Çünkü karizmatik lider çok karmaşık ve zor durumlarda aldığı kararlar ile çözüme ulaştığında takipçilerinin gözünde bir çekicilik kazanır. Dolayısıyla, takipçiler liderlerinin bu davranışlarından etkilenecek kendi değişim sürecini de başlatırlar. Bunun yanı sıra, çevre duyarlılığı yüksek olan karizmatik liderler mevcut durumu değiştirebilmek için çevresel tehdit ve kaynakları gerçekçi olarak değerlendirebilir. Böylece, takipçileri ve organizasyonu için gerekli tedbirleri alır.

2. KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. Robert House'nin Karizmatik Liderlik Teorisi

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 liderlerin karakteristikleri hakkında, davranışsal yönelimleri hakkında ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezden oluşmaktadır.⁶⁰ Buna göre, Karizmatik Liderlik Teorisi liderlerin karakteristik özelliklerini ve ortaya çıkan durumlar karşısında nasıl bir davranış şekli göstereceğini ortaya koymaya çalışmıştır.

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

“* Yüksek bir özgüvene sahip olma

* Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı

* Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna ikna etme.”⁶¹

⁶⁰ T. Kılınç, “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, S.2, İstanbul, 1996, s.75

⁶¹ Kılınç, s. 76

Buna göre, yüksek bir özgüvene sahip olan karizmatik lider takipçilerinin güvenini kazanır ve onları etkileyerek amaçlarına ulaşmak için kolaylıkla motive edebilir. Bu özelliği gösteren lider örgütün geleceği hakkında kararları en kısa ve uygun zamanda alarak bu kararını takipçileri ile birlikte uygulamaya başlar. Mustafa Kemal Atatürk, yüksek özgüveni olan karizmatik lidere örnek olarak gösterilebilir. Kurtuluş savaşı ve cumhuriyetin kurulması sırasında göstermiş olduğu başarılar onun yüksek özgüvenin bir yansımasıdır. Milli Mücadele’de Atatürk ve Türk milleti arasındaki karşılıklı güven bu başarının en büyük etkenidir. Atatürk Türk milletinin isteklerini anlamış ve ona göre yöntem ve yollar belirleyerek Milli Mücadeleyi başlatmıştır.

Milli Mücadeledeki başarısı sadece Türk milleti üzerinde etki yapmamış diğer milletler üzerinde de etki oluşturmuştur. Atatürk hem kişisel karizması, duruşu ve davranışları ile hem de yaptıkları ve toplumsal etkisi ile çok özel bir kişiliktir. Mazlum uluslar üzerinde küçümsenmeyecek bir etkisi olmuştur. Hemen hepsi bağımsızlık savaşı veren bu toplumlar Türk örneğinden dersler çıkarmaya başlamışlardır.⁶²

“House, kuramıyla ilgili önermelerde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak dört temel özellikten söz etmektedir:

* İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlere nazaran izleyici arasında değerlerin, ideallerin ve arzuların derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onlar tarafından uygun kişi olarak algılanmak için iki temel davranışsal tarza ağırlık verirler.

* İzleyicilerde yüksek beklentilerle iletişimde bulunma: Karizmatik liderlerin bir diğer davranışsal yönelimi, izleyicilerine yüksek beklentileri aktarabilmeleri ve kendi belirlemiş oldukları hedeflere izleyicilerinin ulaşma yeteneğine güvendiklerini onlara hissettirmeleridir.

⁶² N. Tarakçı, 20.Yüzyılın Strateji Dehası Atatürk, İstanbul, 2011, s. 98-99

* İzleyicilere model olma: Karizmatik liderler muhtemelen izleyicileri için kendi davranışlarıyla rol modeli oluştururlar. Böyle bir model oluşturma liderin sadece davranışlarının taklit edilmesinden çok daha ötesine tasar.

* Güdülerin canlandırma: Nihayet, karizmatik liderler misyonun başarılmasına yönelik olarak izleyicilerin güdülerini canlandırıp harekete geçirirler. Karizmatik liderlerin harekete geçireceği güdülerden başarı güdüsü inisiyatif kullanmayı, hesaplı risk almayı, kişisel sorumluluğu ve sürekli çabayı gerektiren karmaşık ve kamçılayıcı görevler ile; güç güdüsü izleyicilerin rekabetçi, saldırgan ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevler ile ve bağlanma güdüsü ise izleyiciler arasında karşılıklı güveni, iş birliğini ve ekip çalışması gerektiren görevler ile ilgilidirler.”⁶³

Karizmatik liderler amaçlarına ulaşmak ve takipçilerini kendisine bağlamak için ideolojik hedefler belirlemek durumundadır. Bunun içinde, karizmatik liderler öncelikle bir misyon geliştirmeli ve takipçilerinin üzerinde bir etki oluşturmalıdır. Karizmatik lider bu hedefleri açıkça ortaya koymalıdır. Belirlediği hedeflere ulaşabilmek içinde takipçileri üzerinde yüksek bir beklenti oluşturmali ve onları bu yüksek beklentileri gerçekleştirebilecekleri konusunda motive etmelidir. Böylece, karizmatik lider, takipçilerinin güvenini kazanacak ve onlara rol modeli olacaktır. Son olarak karizmatik liderler, misyonun başarılması ve hedefe ulaşılması için takipçilerinin güdülerini harekete geçirmelidirler.

House'nin teorisi ile ilgili olarak karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak dört temel özelliği Mustafa Kemal Atatürk'ün özellikleri ile açıklanabilir. “Atatürk, bir lider ve yöneticide bulunması gereken temel özellik olan üst düzey bir iletişim yeteneğine sahiptir. Acil modernleşme ihtiyacını açıklamak için bütün ülkeyi dolaşmıştır. Kendini son derece düzgün, dikkatli ve ikna edici bir şekilde anlatmıştır. “ Türk Gençliğe Hitabesi ” ve “ Cumhuriyet İlanının Onuncu Yıl Konuşması ” etkili söylevlerinin klasikleşmiş örnekleridir. Liderlik için

⁶³ T. Kılınç, “House Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>, (02-11-2014)

açık bir amaca sahip olmak yeterli değildir. Bir lider, bu hedefini kendisini takip edenlere de iletebilmelidir. Atatürk bunu kalıcı bir başarıyla gerçekleştirmiştir.”⁶⁴

Mustafa Kemal Atatürk gençliğinden itibaren özgürlük ve hürriyetten yanaydı. Bu itibarla da, Türk milleti içinde en uygun yönetim şeklinin cumhuriyet olduğunu düşünmüştür. 19 Mayıs 1919 da Samsuna hareket etmesiyle birlikte bu fikrini fiili olarak gerçekleştirmeyi kendine hedef edinmiştir. Erzurum kongresi ve Sivas kongrelerinde halkın yönetiminden bahsetmiş ve bunu Türk milleti için ne kadar gerekli olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Giriştiği mücadele Türk milletine güvenmiş, kazanılan zaferlerinde milletin eseri olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak Mustafa Kemal Atatürk kendine ideolojik hedef olarak cumhuriyeti belirlemiştir. Bunun içinde, Türk milletini bu hedefe ulaşması konusunda yüksek bir beklenti oluşturmuştur ve Türk milletine cumhuriyet ile yönetilmeye layık bir millet olduğu inancını aşılamıştır. Atatürk, kurduğu cumhuriyeti Türk gençliğine emanet ederek onların kendisini rol modeli olarak benimsemesini sağlamıştır.

2.2. Bernard Bass’ın Karizmatik Liderlik Teorisi

“Bass’ın, House’un teorisine ilave olarak davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır:

- Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimi teşvik ederler.
- Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir.
- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.”⁶⁵

⁶⁴ H. Özdemir, Atatürk’ün Liderlik Sırları, İstanbul, 2010, s. 81-82

⁶⁵ Kılınç, s. 82

Anlaşılabacağı üzere, Bernard Bass bu teorisini House'un teorisi üzerine ilaveler yaparak açıklamaya çalışmıştır. Bu teoride Bass, karizmatik liderlerin heyecanlı tepkileri ortaya çıkarmaları sonucunda takipçilerinin tutum ve davranışlarının değiştiğini öne sürmüştür. Bunun yanı sıra, karizmatik liderlerin göz önünde bulunması takipçilerin lider ile özdeşleşmesini sağlar ve lideri yararlı bir hedef haline getirir.

“Toplunun kendine güvenli bir biçimde yolunda ilerleyebilmesi için şiddetle başarıya ihtiyacı vardır ama belli ki bu başarı kurumsal ve tanımlı işlerden değil, münferit, bireysel becerilerden kazanılacaktır. Bu yüzden toplum, kendi arzu ve ihtiyaçlarını, temsil eden başarılı bireyleri her alanda öne çıkarır ve onlara iş tanımının ötesinde, kurtarıcı, karizmatik özellikler bahşeder. Bu nedenle Türk milli topluluğu, “imparator” dediğinde gerçekten de “Fatih Sultan Mehmet” gibi sahici bir imparatora gönderme yapıyor, Fatih Terim'in de tıpkı Fatih gibi kendisine muhteşem fetihler yaşatmasını bekliyordur. Elbette bu atıflara Fatih Terim'in kişilik özelliklerinin de uygun olması icap eder.”⁶⁶ Buna göre, karizmatik liderin bu durumda toplumu ihtiyaçlarını sezerek harekete geçirme yeteneğine sahip olmalıdır. Fatih Terim geçmişte Türk Milli Takımı ve Galatasaray ile yaşamış olduğu başarılar sayesinde Türk milletinin gözünde büyük bir etki oluşturmuştur. Fatih Terim'in bu başarıları dolayısıyla Türk milletinin gözünde karizmatik bir lider haline gelmiştir. Böylece, insanlar üzerinde heyecan uyandırmış ve onların inanç ve davranışlarının değişimini teşvik etmiştir.

2.3. Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi

Conger ve Kanungo, 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 ve Kanungo karizmatik liderlik kuramlarında, "kişisel risk üstlenme", "kendini kurban etme", "savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek

⁶⁶ E. Göka, Türklerde Liderlik ve Fanatizm, İstanbul, 2009, s. 82

maliyetlere katlanma" ve "güven uyandırma" gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesinin daha muhtemel olacağını ifade etmişlerdir.⁶⁷

Buna göre, karizmatik liderler öncelikle, kişisel risk üstlenerek takipçilerinin liderlerine daha çok bağlanmasını ve güven duymasını sağlayacaktır. Karizmatik liderin, takipçilerinin gözünde güven uyandırması önemli bir durumdur. Böylece, takipçileri üzerinde güven uyandıran karizmatik lider amaçlara ulaşmada daha başarılı olacaktır. Amaçlara ulaşıldığını somut olarak gören takipçilerde örgüt her yönüyle benimseyecektir. Dolayısıyla, takipçiler daha kolay motive olacak ve örgüt için daha çok gayret göstereceklerdir. Karizmatik lider, takipçileri üzerinde kurmuş olduğu bu etki ile örgütü geleceğe taşımakta zorluk çekmeyecektir.

“Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır:

- Vizyon Belirleme: Conger, 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.
- Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir.
- Çevresel Duyarlılık Gösterme: Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir.
- Sıra Dışı Davranış Sergileme: Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir.
- Kişisel Risk Üstlenebilme: Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel

⁶⁷ Kılınç, s. 82-83

fedakârlıklarda bulunmak ve örgüt iyiliği için yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır.

- Mevcut Durumu Sürdürmeme: Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir.”⁶⁸

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran en önemli özelliklerden biriside vizyon sahibi olmasıdır. Liderin belirleyeceği vizyonun etkili olabilmesi için basit, kolay anlaşılır, açık ve süreklilik gösteren bir yapıya sahip olması gerekir. Bunun yanı sıra, belirlenen vizyonun karizmatik liderin takipçileri tarafından kabul görmesi içinde bir takım amaç ve hedefler içeren ortak bir vizyon olması önemlidir. Böylece, ortak bir vizyonun oluşturulduğu organizasyonlarda her takipçi nerede nasıl davranması gerektiğini bilir ve istenen hedeflere ulaşmaya odaklanır.

Karizmatik liderler takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı ilgili davranırlar. Takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren karizmatik liderler onların gözünde daha değerli olur ve liderlerine bağlılıkları artmaktadır. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler çevresel değişimlere de duyarlılık göstermelidir. Böylece, çevresel değişimleri iyi analiz eden karizmatik lider organizasyonun geleceği için etkili kararlar alır.

Karizmatik liderler standart davranışların dışında sıra dışı davranış özellikleri gösterirler. Özellikle, kaos, kriz gibi dönemlerde organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ve sürekliliğini sağlamak için alışılmışın dışında davranışlar göstererek kendine özgü davranış biçimleri ortaya koyarlar. Karizmatik liderler, kişisel risk üstlenerek takipçilerinin gözünde değer kazanırlar. Çünkü liderin alacağı bu risk sonuç olarak takipçilerinin yararı içindir. Ancak, kişisel risk alan karizmatik lider, organizasyonun amaçlarına ulaşması için yüksek bedel ödemek zorunda kalabilmektedir. Karizmatik liderler mevcut düzenin kurallarına göre hareket etmeyi sevmezler sürekli bir değişim içindedirler. Organizasyonun amaçlarına ulaşmasını

⁶⁸ E. Oktay - H. Gül, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanması Conger ve Konungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.10, Konya, 2003, s.405-406

sağlamak için standart yöntemleri kullanmak yerine farklı yöntemleri ve denemeyi tercih ederler. Buna örnek olarak Mustafa Kemal Atatürk gösterilebilir. Çünkü Atatürk mevcut düzeni kabul etmemiş aksine düzeni değiştirmek için mücadele etmiştir. Saltanatın hüküm sürdüğü yönetim biçimini kaldırarak yerine onun yerine halkın egemen olduğu bir sistem olan cumhuriyeti getirmiştir.

2.4. Boas Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Teorisi

“House’un kuramında belirtilen karizmatik liderlik özellikleri Shamir’in Benlik Kuramı içinde de bulunmaktadır. Shamir’in Benlik Kuramı’nda ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şu şekildedir:

- İnsanların davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir.
- İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarını çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.
- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması kişinin bu kimlikle ilişkili başarımların fırsatlarının peşinde koşmasına neden olacaktır.”⁶⁹

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Benlik Kuramındaki karizmatik lider davranışları için daha ziyade bu davranışların içgüdüsel süreçleri nasıl faal hale getireceğinin açıklanmasıyla ilgilenmişlerdir denilebilir. Buna göre, karizmatik liderler, özel değerlere ağırlık veren ve izleyicilerin kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak cazip bir vizyonu açık seçik telaffuz ederler. Diğer yandan, karizmatik liderler, izleyicilerine ulaşabilecekleri yüksek başarı hedefleri ile ilgili beklentileri aktararak ve onlara duyduğu güveni ifade ederek, onların

⁶⁹ Kılınç, s.88

özsaygısını, öz değerlerini ve öz faydasını arttıırırlar. 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.⁷⁰

2.5. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizma olgusunu Freud'çu 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 yöneltilmiştir. Dolayısı ile Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım, liderden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir görünüm taşımaktadır.⁷¹

“Yaklaşım temel oluşturan psikodinamik süreçler şunlardır:

-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.”⁷²

Buna göre, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşımında yansıtma sürecinde, karizmatik liderler, suçluluk hissettikleri şeyler için başkalarını suçlarlar ve

⁷⁰ T. Kılınç, “Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizname.htm>, (02-11-2014)

⁷¹ Kılınç, s.93

⁷² T. Kılınç, “Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamf.htm>, (06-11-2014)

istemediği bu duygu ve güdülerini bir başka kişi ya da gruba yönlendirmesi şeklinde meydana gelecektir. Böylece, karizmatik lider, arzulamadığı duygu ve suçluluk hissettiği şeyleri başkasına yönlendirme hissinin verdiği güven ile suçluluk duygusunu yenmeye çalışacaktır. Bunun yanı sıra, aynı durum karizmatik liderin takipçileri içinde geçerli olabilir. Ancak, bu durumda suçluluk duygusu içindeki takipçiler kendilerini karizmatik liderin kimliği ile özdeşleştirerek suçluluk duygusunu arzu edilmeyen duyguları yönlendirmeye çalışacaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yer değiştirme sürecinde ise, karizmatik lider, geçmişte kendisi için çok önem atfeden bir kişi ile kendini özdeşleştirerek onun gibi davranışlar sergilemektedir. Ayrıca, karizmatik liderler bu davranışlarını takipçilerine yansıtmaktadır. Örneğin, karizmatik lider gençliğinde baskıcı bir baba yüzünden bunalım yaşamış ve baskı kişiliğine etki etmiş ise karizmatik lider de bu baskıcı kişiliğini takipçilerine yansıtmaktadır. Geçmişe dönüş süreci aslında bilinçaltı kavramı ile ilgilidir. Çünkü karizmatik lider geçmişe dönerek küçük yaşlardaki duyguları ortaya çıkar ve bu duygulara göre davranışlar göstermeye başlar.

2.6. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

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.⁷³

Buna göre, sosyal sirayet ya da bulaşma, heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eşanlı olarak kendiliğinden 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 yasaklandığı kabul edilir. Bununla beraber, insanlar bir başkasının bu davranışsal tepkiyi açıkça ortaya koyduğunu gördüklerinde, kendi

⁷³ Kılınç, s.96

eğilimlerini baskı altında tutan bariyerler aşarak, kendileri de aynı tepkiyi gösterirler. Örneğin, linç, ayaklanma ya da panik gibi durumlarda bir kişinin heyecanını açığa vuran bir davranışta bulunmaya başlaması (yani birine fiziki saldırıda bulunması, mağaza camını kırıp, malları yağmalamaya başlaması gibi), bu davranışı gözleyen diğer insanların bastırılmış eğilimlerini açığa çıkarmasına ve söz konusu davranışı taklit etmelerine tipik bir örnektir. Bu gibi durumlarda karşılıklı cesaretlendirme sürecinin işlemesiyle davranışsal tepkiler aşırı düzeylere tırmanabilir ve insanlar grup olarak normal koşullarda tek başlarına iken asla yapmayacakları şeyleri toplu halde gerçekleştirirler.⁷⁴

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Sosyal Sirayet Yaklaşımında, karizmatik lider tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Daha çok heyecan ve davranışların insanlara sirayet etmesi sonucu oluşan bir durum olarak ifade edilebilir. Yani, karizmatik liderin tepkisi takipçiler üzerinde bireysel bir etki oluşturmaz. Karizmatik liderin tepkisi dönüşüme uğrayarak bir grup takipçinin kendi aralarında sosyal bir etkileşim sürecine dönüşmesi şeklinde ortaya çıkar. Bunun yanı sıra, bir kişinin tepki göstermesi diğer insanları etkileyerek onların aynı tepkiyi göstermesine neden olur. Böylece, bir kişinin tepkisini davranışlara dökerek ortaya koyması sonucunda diğer insanların bundan cesaret alarak grup halinde davranışsal tepki göstermeye başlayacaklardır.

Bu yaklaşımı diğer karizma kuramlarından farklı kılan en önemli husus, karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli olmamasıdır. Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davanın olması ve birilerinin de bu davanın sembolik liderliğini üstlenmeleridir. Dolayısıyla, başlangıçta davayı sahiplenen kişi gündemde yeteri ölçüde kalamıyorsa ya da sahneye çok daha cazip birisi çıkarsa, izleyicilerin sadakatlerinin birdenbire ona yönelmesi kuvvetle muhtemel olacaktır.⁷⁵

⁷⁴ T. Kılınç, “Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamg.htm>, (07-11-2014)

⁷⁵ T. Kılınç, “Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamg.htm>, (07-11-2014)

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. Meindl'e göre, sosyal sirayet süreci bir dizi 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 gösteren 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. Sosyal Sirayet Yaklaşımına göre, lidere karizma atfedilmesi, izleyicilerin davranışlarındaki değişimin açıklanması yönündeki zihinsel sürecin bir sonucudur. Özellikle, sosyal sirayet, 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 rivayetlerle aşırı mübalağa hale gelebilir.⁷⁶

2.7. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Değerlendirilmesi

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 odaklanmaktadır.⁷⁷

⁷⁶ T. Kılınç, “Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamg.htm>, (07-11-2014)

⁷⁷ T.Kılınç, “Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiii.htm>, (07-11-2014)

Diğer taraftan, yukarıda sıralanan üç kuramın liderin izleyicileri üzerindeki etkilemesini baz alan yaklaşımlar olmasına karşılık, Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım'ın ve Meindl'in 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 “ideoloji”yi ya da “dava”yı sembolize eden birinin etrafında açığa çıkmasıyla karizmanın oluştuğu öne sürülmektedir. Yukarıda belirtilen vurgulama farklılıklarına karşılık, hemen tüm yaklaşımlarda ortak olan hususlar da mevcuttur. Birincisi tüm karizmatik liderlik kuramlarında, liderlerin etkileme ve yönetsel davranışlarının ya da geleneksel yol ve yöntemlerinin ötesine taşan tarzlarının, izleyicilerince olağanüstü kişi olarak algılanma olasılığını arttıracak kabul edilmiştir. İkincisi ise yine, tüm yaklaşımlar örgütün bir stres, değişim, kriz ya da kaos yaşamının, karizmatik bir liderin ortaya çıkışını kolaylaştıracağı hususunda birleşmektedir.⁷⁸

Karizmatik Liderlik Teorileri Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özellikleri ile açıklanabilir. Görüleceği üzere, Karizmatik Liderlik Teorisi, karizmatik liderin özelliklerinden birinin yüksek özgüven olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, Mustafa Kemal Atatürk, yüksek özgüvene sahip karizmatik bir liderdi. Çünkü Atatürk karşısına çıkan bütün zorluklara rağmen hiçbir zaman pes etmemiş ideallerine ulaşmak için var gücü çalışmıştır. Yüksek özgüveni sayesinde girdiği savaşlardan başarı ile çıkmıştır. Bunun yanı sıra, Karizmaya Atıf Kuramı karizmatik liderin kişisel risk alabileceğini öngörmektedir. Bu açıklamadan hareketle Atatürk'ün kişisel risk üstlenen bir lider olduğu bir gerçektir. 19 Mayıs 1919 günü Samsuna yola çıktığında hayatının en büyük kişisel risklerinden birini üstlenmiştir. Ayrıca, bu yolculuktan sonra Atatürk'ün tüm askeri yetkileri elinden alınmıştır. Buna rağmen, tutuklanma pahasına da olsa cesaretle yolculuğuna devam etmiş ve halkın gözünde kabul görmüştür. Benlik Kuramı ise karizmatik liderin güdülerini harekete geçirme kabiliyetine sahip olduğunu öne sürmektedir. Mustafa Kemal Atatürk insanların

⁷⁸ T.Kılınç, “Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”,

<http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiii.htm>, (07-11-2014)

güdülerini harekete geçirme konusunda çok yetenekli olduğu bir gerçektir. Buna göre, Atatürk, tüm ümidini yitirmekte olan bir milletin güdülerini harekete geçirerek, onları kurtuluşa inandırmak ile kalmamış bunun yanı sıra, cumhuriyeti benimsemelerini de sağlamıştır.

Sonuç olarak, Mustafa Kemal Atatürk'ün, karizmatik lider özellikleri gösterdiği bir gerçektir. Yaşadığı çağın şartlarına göre birçok liderde olmayan lider özelliklerine sahip olan Atatürk bu liderlik özelliklerini en yüksek seviyede değerlendirmiş ve önemli başarılar elde etmiştir. Böylece, Türk toplumu üzerinde büyük bir etki oluşturmuştur. Türk Milletinin gözünde sarsılmaz bir güven kazanmıştır. Ölümünün üzerinden yıllar geçmiş olmasına rağmen karizmatik liderlik özellikleri ile ilgili araştırmalar yapılmaya devam edilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT MODELLERİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMI ve KAPSAMI

1.1. Örgüt Kavramı

Geçmişten günümüze insanlar hayatlarının önemli bir kısmını bir örgüte bağlı olarak sürdürmektedirler. Örgüt insanların etkin olabilmesi için önemli bir faktördür. İnsan ilişkilerinin gelişmesinde örgütün önemli bir yeri vardır. Örgütlerin büyümesi ve etkinleşmesi, toplumsal gelişme ve değişimin önünü açacaktır. Örgütler, yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan sistemlerdir ve birçok gereksinimi örgütler aracılığı ile karşılayan insan, örgütlerin en önemli unsuru haline gelmiştir. Günümüz bilgi çağında yaşanan baş döndürücü gelişmeler örgütlerinde yapılarını ve içeriklerini değiştirmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkum olacaktır.

“Örgüt; kısaca belirli amaçlara hizmet etmek ve ortak bir hedefe ulaşmak için iki veya daha fazla sayıda kişinin bir arada bulunduğu sistemdir şeklinde tanımlanabilir.”⁷⁹ Buna göre, örgüt üyeleri amaçlara ulaşabilmek için birlikte hareket etmeli ve işbirliği içinde davranmalıdırlar. İyi organize olmuş bir örgütteki her birey görevini ne olduğunu, nasıl davranacağı bilir. Belirli ortak amaç ve görevlere sahip olan örgüt üyeleri bunları gerçekleştirmek için her türlü kaynakları kullanarak örgütü hedefine ulaştırmaya çalışır. Her şey uyum içinde hareket ettiği için örgüt başarılı olur ve yaşamaya devam eder. Özellikle, her şeyin inanılmaz bir hızla değiştiği çağımızda insanlar örgütlerinin devamını sağlamak için daha çok gayret göstermelidir.

1.2. Kültür Kavramı

Kültür kavramı tüm örgütleri etkisi altına alan bir unsurdur. Örgütlerin yaşaması ve gelişmesi kültüre bağlıdır. Toplumsal ve çevresel koşulların kültür

⁷⁹ İ. Bakan - T. Büyükbeşe - Ç. Bedestenci, Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004, s.7

üzerindeki etkisi örgüt üzerinde de etki gösterecektir. “Kültür, tarihsel bir süreç içinde oluşmakta ve oluşturulan toplumdaki sosyal etkileşimleri; bilgi, inanç, hukuk, ahlak, gelenek gibi insanların her türlü alışkanlık ve yeteneklerini içermektedir.”⁸⁰ Anlaşılabacağı üzere, kültür bireysel değil sosyal değerlere yönelik bir sistemdir. Kültür, her kültür içinde yer alan bilgi, inanç, hukuk, ahlak gibi kavramların oluşturduğu bir sentez olarak tanımlanabilir. Aslında kültür bir örgüt içindeki kişilerin davranışlarına yön veren bir sistemdir.

1.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgüt kültürü kavramı yönetim biliminde oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen dünyamızda organizasyonlar için giderek daha da önemli hale gelmektedir. Örgüt kültürü kavramını açıklamak için öncelikle toplumsal kültür ile olan ilişkisini ortaya koymak gerekir. “Toplumun yaşam tarzı olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Her toplum kendine has, gelenekler, değerler, adetler ve kültür oluşturur. İşte toplumları birbirinden ayıran sahip oldukları farklı kültürel yapılarıdır.”⁸¹ Örgüt kültürü kavramının anlaşılması için toplumsal kültür kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir. Örgütler içinde bulundukları çevre ile sürekli iletişim halindedir. Örgütler bu şekilde toplumlara bilgi akışı sağlayarak bu bilgileri topluma hizmet etmek için kullanan bir yapıdır.

Büyük bir hızla küreselleşen dünyada toplumsal yapılar, ekonomik sistemler, yönetim biçimleri, rekabet şartları sürekli değişim içindedir. Örgütlerin de yaşamlarını sürdürebilmesi büyümesi ve gelişmeleri için bu değişimlere ayak uydurması zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinde örgütlerin ortak bir takım değerlere sahip olması gereklidir. “Çalışanların örgütün rekabet gücünü arttıracak davranışlar sergilemeleri örgütle bütünleştirilmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulanabilmek için motive edilmelerine bağlıdır.”⁸² Bunun içinde, örgüt üyelerinin örgütün mücadele gücünü arttıracak donanıma sahip olmaları

⁸⁰ Bakan -Büyükbeşe - Bedestenci, s.11

⁸¹ G. Unutkan, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995, s.32

⁸² Bakan –Büyükbeşe - Bedestenci, s.2

gerekmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaçlarına ulaşması için motive edilmiş, nitelikli bir insan gücüne ihtiyacı vardır. Bu sayede, örgüt için uzun vadede iyi bir örgüt kültürü oluşturulabilir.

“Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür.”⁸³ Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirerek, örgüt üyeleri arasında örgüte özgü bir ilişki oluşmasını sağlar. Semboller ve sembolik hareketler yardımı ile örgüt kültürü öğrenilebilir ve örgütün gelecekte yaşamını sürdürebilmesi için veri oluşturur. Ancak, örgüt kültürünün oluşması uzun vadede gerçekleşebilecek bir durumdur. Bunun sonucunda, uzun vadede her bir üyenin izlerini taşıyan örgüte özgü inanç ve normlar ortaya çıkacaktır. Sonuç olarak, örgüt kültürü ortak değerler sistemi olduğu için tüm örgüt üyelerine ait inanç ve değerler bütünüdür denilebilir.

“Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemini oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma “örgüt kültürü” adını veriyoruz.”⁸⁴ Buna göre, örgüt kültürü, çok farklı kişilerin ortak bir amaca ulaşmak için kendi davranış ve değerlerini örgüte yansıtması sonucu oluşturdukları bir sistemdir. Örgütün üyesi olan kişiler davranış ve değerleri ile oluşturdukları bu örgütün uzun vadede oluşacak kültürel özelliklerini benimseyerek örgüt üzerinde köklü değişiklikler meydana getirirler. Ayrıca, bu örgüt, içinde bulunduğu toplumda yer alan diğer örgütlerin kültürlerinden de etkilenmektedirler. Yani, örgüt kültürünün oluşmasında sadece örgüt üyelerinin etkisi yoktur. İçinde bulunduğu toplumda yer alan diğer örgütlerin kültürel etkilerini de taşımaktadır.

⁸³ Unutkan, s.40

⁸⁴ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2012, s.135

“Örgüt kültürünü, aile, toplumdaki tüm kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevresiyle ilişkileri düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir.”⁸⁵ Buradan hareketle, örgüt kültürünün içinden geldiği toplumdaki tüm organizasyonlar ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt üyeleri, örgüt kültürünü meydan getirirken yaşadıkları toplumun kültürel değerlerini de örgütüne taşımaktadır. Böylece, aile, kurum ve milli değerlere bağlı olarak örgüt içerisinde birçok farklı alt kültürler meydana gelecektir.

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Gelişimi

Örgüt kültürünün oluşumunda birçok farklı unsurun etkisi vardır. Örgütün bir geçmişinin olması, örgütün üyesi olma, örgüt üyelerinin değerleri, kişilerarası etkileşim, örgüt kültürünün aktarılması gibi faktörler örgüt kültürünün oluşmasında etkisi büyüktür. Bu oluşum sürecinde en önemli etkiyi örgüt kurucuları yapmaktadır. Örgüt kurucularının sahip olduğu inançlar, değerler ve davranışların ve örgütün diğer üyelerini etkilemesiyle örgüt kültürünün oluşumundaki kurucuların rolü ortaya konulabilir. “Örneğin IBM’nin kurucusu Watson’un, 1956’da ölmüş olmasına rağmen, araştırma ve geliştirme, ürün yenileme, işçi kıyafeti ve ücret politikalarına ilişkin görüşleri hala firmada geçerlidir.”⁸⁶ Bunun yanı sıra, örgüt üyeleri de kendi değer ve davranışlarına ile bu oluşuma katkıda bulunurlar. Yani, örgüt lideri yada örgüt üyesi bir nedenle örgütten ayrılmış olsa bile örgüt kültürü üzerindeki etkisi devam etmektedir.

“Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak, genel olarak şu aşamaları içermektedir:

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

⁸⁵ Eren, s.136

⁸⁶ Z. B. Vural, Kurum Kültürü, İstanbul, 2012, s.97

- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.”⁸⁷

Anlaşılabacağı üzere, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasında önemi büyüktür. Kurucuların genellikle örgütün ilk kültürünün oluşumunu başlatırlar. Çünkü kurucular örgütün nasıl bir misyon ve vizyona sahip olması gerektiğini bilen kişilerdir. Örgüt kurucusu kendisi ile benzer inanç, değer ve davranışları taşıyan kişileri bir araya getirerek örgütün oluşumunu sağlamıştır. Bu kişiler de kendi benimsedikleri değerler ile örgüt kurucusuna örgüt oluşumunda yardımcı olmaktadır. Böylece, örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de örgüt kültürüne uyum göstermeye başlamaktadır. Yani, örgüte katılan her birey, kendi değerleri ile örgüt kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine bir şekilde etkisi olacaktır. Açıklamalardan anlaşılabacağı gibi, örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Her bir örgüt üyesi kendine özgü inanç, değer ve davranışları ile örgüt kültürüne katkı sağlamaktadır. Böylece, her örgüt kendine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturur. Bunun yanı sıra, kurucu ve üyelerin meydana getirdiği bu örgütün fiziksel olarak da devamlılığını sağlamak için de bina gibi yer temin ederek somut adımlar atılmalıdır. Tüm bu aşamalardan sonra örgüt tam olarak vücut bulacak ve gelecek nesillere aktarılacak bir hikayesi ortaya çıkacaktır.

Bir başka açıdan bakıldığında, örgüt üyeleri, örgüt kültürü sayesinde amaçlara ulaşabilmek için neyin yapılması yada yapılmaması gerektiğini öğrendikleri söylenebilir. Buna göre, örgütlerin başarısının sürekliliği sağlanması örgüt değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlerin geleceğe aktarılmasına bağlıdır.

⁸⁷ S. Doğan, “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, Amme İdare Dergisi, C.30, S.4, Ankara, 1997, s.63-64

“Örgüt kültürünün tarihsel gelişimiyle ilgili olarak antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi bilimlerinin konuya ilişkin katkılarını incelemek faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda yukarıda sözü edilen bilimlerin örgüt kültürüne katkıları özetlenmiştir.”⁸⁸

Tablo 7: Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi

Sosyal Bilimciler	Çalışma Alanı	Yöntemi
-Antropoloji	-İnsan kültürü -Toplum içindeki inanç ve değerler	-Mülakat, gözlem -Tanımlama
-Sosyoloji	-Sosyal sistemlerin yapılarının kategorileştirilmesi	-Sistematik mülakat -Anket -İstatistik
-Sosyal psikoloji	-Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı -Hikayeler	-Saha araştırması -Gözlem -İstatistik
-Ekonomi	-Bir toplumun içindeki şirketin ekonomik yapısı ve kültür ilişkisi	-İstatistik -Matematik Modeller

Kaynak: İ. Bakan-T.Büyükbeşe-Ç.Bedestenci, Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004, s.22

Tablo 7 incelendiğinde örgüt kültürü kavramı da antropolojinin konuları arasına girdiği görülmektedir. Buna göre, antropoloji, mülakat, gözlem gibi bazı bilimsel tekniklerden faydalanarak değer ve inançların örgüt kültürü üzerindeki etkisi üzerinde araştırmalar yapmaktadır. Böylece, örgüt için en iyi inanç ve değerler tespit edilerek örgüt kültürünün temeli oluşturulmaktadır. Sosyoloji ise sistematik mülakat, anket ve istatistik gibi bilimsel yöntemleri kullanılarak örgütteki sosyal olguların yapılarının sınıflandırılması konusunda incelemeler yapmaktadır. Böylece, örgüt içindeki sosyal ilişkilerin örgüt yapısını nasıl ve ne yönde etkilediği araştırılmaktadır.

⁸⁸ Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.21

Bunun yanı sıra, sosyal psikolojide yine bazı bilimsel yöntemlerden faydalanarak semboller ve hikayelerin örgüt kültürü ile olan ilişkisini ve bu kavramların örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi üzerindeki etkisini incelemektedir. Sosyal psikoloji, semboller ve hikayelerin örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bundan başka ise ekonomi açısından incelenmesi sonucunda ise örgüt kültürü içinde yer alan ekonomik ve mali yapının örgüt kültürüne etkisi üzerinde durulmuştur. Diğerlerinde olduğu gibi, ekonomistler de bu durumu incelerken istatistik ve matematik modeller gibi bilimsel yöntemlerden faydalanmıştır. Buna göre, sağlam temeller üzerine inşa edilmiş bir örgüt kültürünün ekonomik ve mali yönden başarılı sonuçlara ulaşacağı öngörülebilir.

1.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, çeşitli biçimlerde kendini gösterirken ve bir örgütün kendine has değerleri, inançları, tutumları, adetleri, ideolojileri, süreç ve uygulamaları gibi pek çok özelliğini meydana getirerek örgüte bir kimlik kazandırırken bir takım fonksiyonları yerine getirmektedir.⁸⁹ Örgüt kültürü, her organizasyonda farklı özellikler gösteren bir yapıya sahiptir. Örgüt üyelerinin değer, inanç ve davranışları örgüt kültürünü oluşturur ve bunun sonucu olarak örgüt kültürü fonksiyonları ortaya çıkar. Buna göre, her örgüt için farklı fonksiyonlar ortaya konulabilir ancak genel olarak kabul edilecek örgüt kültürü fonksiyonları belirlenebilir.

“Örgüt kültürün çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarla belirlenen bazı fonksiyonları şunlardır.

- Örgüt üyelerine bir kimlik kazandırır.
- Kollektif katılımı kolaylaştırır.
- İnsanlar günlük yaşamlarında olduğu gibi yaşamında da uyum ve düzenlilik isterler.

⁸⁹ T. Erkmen, Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010, s.40

- Örgüt kültürü, örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak fonksiyon görür.
- Örgüt kültürü, bir güdülenme veya güdeleme aracı olarak fonksiyon gerçekleştirir.
- Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında temel etkenlerden biridir.”⁹⁰

Yukarıda sayılan fonksiyonların ışığında, örgüt kültürü fonksiyonları, örgüt üyeleri üzerinde etki oluşturur ve onları diğerlerinden farklı kılacak bir kimlik duygusu kazandırır. Örgüt üyeleri, örgütlerini benimseyerek onunla kendilerini bütünleştirirler. Kimlik duygusu kazanan örgüt üyelerinde ortak hareket etme bilinci daha kolay oluşur. Üyeler birlikte hareket ederek başarılı olmanın yollarını ararlar. Böylece, bireysel olarak hareket etmek yerine ortak değer ve davranışlar ortaya koyarlar. Ancak, üyeler, örgüt kültürünü bir anda benimseyemezler. Öncelikle, kendilerini güvende hissetmek isterler. Örgüte güven duydukça örgütü benimsemeye ve bağlanmaya başlayacaktır. Bunun yanı sıra, örgüt kültürü üyeler arasında sosyalleşmeyi sağlayarak örgüte ait değer ve davranışları gelecekteki üyelere aktararak devamlılığı sağlar.

Örgüt kültürü, tecrübe ve bilgi birikimi ile uzun vadede oluşturulmuş düzenli çalışan bir sistemdir. Dolayısıyla, örgüt üyeleri bir sorunla karşılaştıklarında bu sistem içerisinde sorunlarının kısa sürede çözülmesini beklerler. Örgütün bütünlüğünü ve devamını sürdürmek için kontrol ve koordinasyonun sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir işleve sahiptir. Kontrol ve koordinasyonu güçlü bir örgüt kültürü sorunları en az düzeye indirebilir.

Bundan başka, örgüt kültürünün üyeleri üzerinde motivasyonunu sağlama fonksiyonu vardır. Örgüt üyeleri böylece, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha kararlı hareket ederler. Bunun yanı sıra, oluşumunu tamamlamış güçlü bir örgüt kültürü örgütün ve üyelerinin verimini ve etkinliğini arttırır. Örgütteki iş akışının

⁹⁰ Erkmen, s.41-42

belirlenmesi, standarda uygun şekilde yapılacak uygulamalar, örgüt kuralları da örgütteki verimliliği artıracaktır.

Örgüt kültürünün fonksiyonları yukarıda belirlenen fonksiyonlardan daha geniş bir perspektifte ele alınabilir. Bu fonksiyonlara ek olarak örgüt kültürü örgütteki belirsizliklerin azalmasına katkı sağlayabilir. Böylece, belirsizliklerin az olduğu bir örgütte işler daha kolay yürüyecektir. Bir başka fonksiyon olarak örgüt üyelerinin değişime açık olmasını sağlaması söylenebilir. Örgüt üyelerinin değişime açık olması örgütün çağın şartlarına uyum sağlaması ve devamlılığını sürdürmesi açısından önemlidir.

1.6. Örgüt Kültürünün Özellikleri

“Örgüt kültürü ile yapılan açıklamalar ışığında örgüt kültürünün özellikleri ele alınabilir. Örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili farklı görüş ve düşünceler olmakla birlikte üzerinde fikir birliğine varılan özellikler şu şekilde özetlenebilir.

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilebilir ve paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışla kalıplar şeklindedir.”⁹¹

Örgüt kültürü oluşturan değer, inanç, davranış ve bilgileri örgüt üyeleri zaman içinde öğrenirler ve bu özellikleri kazanırlar. Üye tarafından kabul edilen örgüt kültürünün değerleri paylaşılır. Böylece, örgüt kültürünün devamlılığı sağlanacak ve örgüt içinde nesilden nesile paylaşılmaya devam edilecektir. Örgüt kültürü genel kabul görmüş yazılı olmayan değer ve davranışlardan oluşur. Örgüt

⁹¹ Bakan - Büyükbeşe - Bedestenci, s.32-33

üyeleri, yazılı olmayan değer ve davranışlardan oluşan örgüt kültürünü, farkında olmadan doğal bir şekilde kabullenir öğrenir ve paylaşır. Örgüt kültürü düzenli çalışan bir sistemdir. Bu sistemin düzenli çalışabilmesi içinde kendi içinde tekrar etmesi gereklidir. Dolayısıyla, düzenli olarak tekrar edilen örgüt kültürünün değer ve davranışları otomatik olarak sorgulanmadan kabul edilecek ortak davranışlar olacaktır.

“Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir.
- Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- Sosyal nitelik taşır.
- Antropolojik kavramlar ile ilişkilidir
- Bütüncül bir özellik taşır.”⁹²

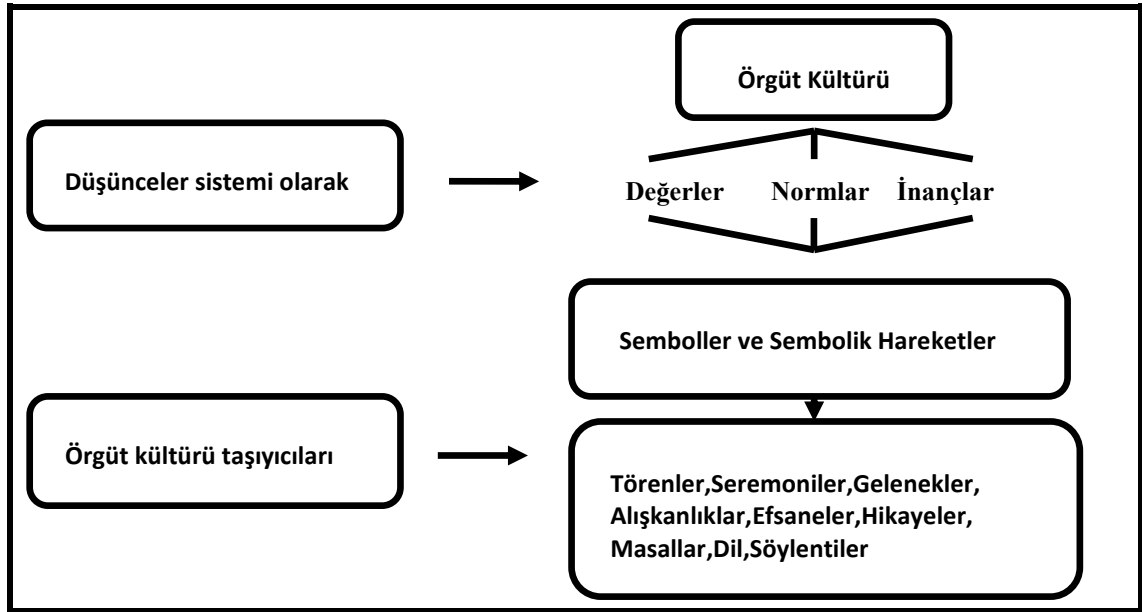
Örgüt kültürünün özellikleri birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir ve çok sayıda özellikler öne sürülmüştür. Bu araştırmacıların öne sürdükleri fikirler değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün özellikleri ile ilgili olarak ortak maddeler bulunduğu dikkati çekmiştir. Örneğin örgüt kültürünün örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesi, sürdürülebilir olması, örgüt kültürünün öğrenilebilir ve paylaşılabılır olması, örgüt üyelerinin değer ve davranışlarından oluşması, bütüne yönelik olması, değişime adapte olması, sosyal olgulara göre şekillenmesi gibi birçok ortak özellikler olduğu tespit edilebilir. Sonuç olarak örgüt kültürünün birçok fonksiyonun olduğu ve ancak bunların araştırmacılara göre değişiklik gösterdiği kanısına varılabilir.

⁹² H. P. Taubitz, Die Unternehmenskultur der Deutschen Bundespost, Hofstede, 1990, s.2-3 den aktaran G. Unutkan, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995, s.40-41

1.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü, birbiriyle ilişkisi olan birçok öğeden oluşmaktadır. Bu öğeler bir araya gelerek bir bütün olarak örgüt kültürünü oluşturur. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve kültürel ağılardan oluşur.⁹³ Örgüt kültürünün öğeleri incelenirken değerler, normlar ve inançlar seremoniler ve törenler, hikayeler ve mitler, kahramanlar ve liderler, semboller ve dil gibi öğeler açıklanacaktır

Şekil 2: Örgüt Kültürünün Öğeleri



Kaynak: G. Unutkan, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995, s.46

Örgüt kültürünü oluşturan öğeleri birçok araştırmacı farklı şekillerde açıklamıştır. Konunun anlaşılabilmesi için yapılan açıklamalar ve şekil 2 ışığında örgüt kültürünün incelenmesi gerekir. Örgüt kültürünün öğeleri incelenirken ilk önce değerler, normlar ve inançlar irdelenecek daha sonrada bu açıklamalar ışığında diğer öğeler hakkında açıklamalar yapılacaktır.

⁹³ F. Erdem, İşletme Kültürü, Ankara, 1996, s.35

Değerler: Örgüt kültürünün en önemli öğelerinden biri değerleridir. Değerler, örgüt içinde başarı ölçülerini belirleyen ve standartların koyan olgudur. Değerler insanların içinde bulunduğu örgütlerine kattıkları inanç ve davranışlar olarak tanımlanabilir. “Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlar; bir başka tanımla da örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır.”⁹⁴ Değerler, örgüt kültürünün oluşumunda temel görevi görmektedir. Her örgütün kendine özgü bir takım değerleri vardır. Örgüt üyelerinin davranışları örgüt kültürü değerleri tarafından şekillenir. Bu değerler örgüt için iyi ve doğru olacak davranışları belirleyerek kural koyucu bir nitelik taşır.

“Schermerhorn’a göre ise, örgüt tarafından paylaşılan değerler, şu işlevi yerine getirirler:

- Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
- Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar.
- Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.
- Örgütün değerlerini günlük işlerde örgüte rehberlik eder.
- Değerler örgütün üst seviyelerinde belirlenebileceği gibi, paylaşılabilir.”⁹⁵

Anlaşılabacağı üzere, örgüt içinde meydana gelen değerler, örgütün içinde bulunduğu koşullar, değer ve davranışlardan etkilenmektedir. Örgüt içinde bulunduğu bu olgulardan eylemler dönüştürerek kendine özgü değerleri oluşturmaktadır ve bu değerleri paylaşmaktadır. Örgüt, bu değerleri ile diğer örgütlere göre farklı bir pozisyona gelir ve avantaj sağlar.

⁹⁴ M. Şişman, Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2002, s.93

⁹⁵ Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.38

Normlar: “Normlar, grup üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak düşünce ve davranış standartlarıdır. Normlar; duygular, değerler, gelenekler, ilgiler ve adetler gibi tutum ve davranışların büyük bir kısmını içine alır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar.”⁹⁶ Yani, normlar, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde bir etki oluşturur ve onların davranışlarını kontrol altında tutar.

İnançlar: İnançlar bir örgüt içerisinde yer alan insanların dünyayı algılama şekline bağlı olarak neye inanmasını veya inanmaması gerektiğini belirten ortak görüşlerdir denilebilir. “Bireylerin, inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o bireylerin oluşturduğu toplumun inançları o ölçüde yaygındır. İnançlar bir toplumun devamlılığını sağlar.”⁹⁷ İnançlar, örgütün geçmişi ve geleceği hakkında yorumlarlar yapılmasını sağlayarak, örgüt kültürünün oluşumunu ve sürekliliğini sağlar. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar, insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir.

Semboller: Sembol, örgüt üyeleri için özel bir anlam taşıyan davranışlar, kelimeler işaretler, resimler, renkler, nesneler, vb. olabilir. Semboller, örgüt kültürü içinde en geniş kullanım alanı olan öğelerdir. Bu nedenle, örgüt kültürüne, bir semboller sistemi denilebilir. Semboller değişkendir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir. Semboller örgüt üyelerinin değer ve davranışlarının örgüt içerisinde aktarılmasını mümkün kılar. Aynı zamanda, semboller bir öğrenme aracıdır. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir.⁹⁸ Örgüt üyeleri örgüt kurallarını ve örgüt kültürünü bu semboller aracılığıyla öğrenirler. Örgüt üyelerinin özel anlamlar yüklediği semboller sayesinde örgüt kültürü korunması ve sürekliliği sağlanır.

⁹⁶ Erkmen, s.50

⁹⁷ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997, s.132

⁹⁸ Şişman, s.96

Varsayımlar: Varsayımlar, örgüt kültürünü oluşturan gözle görülmeyen bir öğelerdir. Varsayımlar, örgüt üyelerinin algılamalarını, inançlarını, düşüncelerini, davranışlarını ve duygularını yönlendirerek onların somut davranışlar göstermesine etki eder. “Varsayımlar zaman içerisinde bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel varoluş ilkeleri olarak insan etkileşimine yön verirler.”⁹⁹ Örgüt üyelerinin sahip olduğu bu varsayımlar onların davranışlarını, düşüncelerini, ilişkilerini, kararlarını farkında olmadan önemli derecede etkilemektedir.

Hikayeler ve Mitler: Hikayeler ve mitler örgütün kahramanlarına ilişkindir. Hikâyeler ve mitler, örgüt kültürünün üyeler arasında yerleşmesini sağlamak için geçmiş de yaşanmış kahramanların neler yaptıklarının ve yaşadıkları olayların abartılarak anlatılmasıdır şeklinde ifade edilebilir. “Hikayeler ve Mitler, örgütün geçmişi ile bugün ki durumu arasında köprü görevi yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da hikaye ve mitlerin önemli bir özelliği olarak belirtilebilir.”¹⁰⁰ Hikaye ve mitlerin doğru olup olmamasının önemi yoktur. Örgüt kurucuları ve liderler, örgüt kültürünü yansıtan hikaye ve mitler anlatarak örgüt üyelerini motive etmeye çalışırlar. Burada önemli olan örgüt üyelerinin bu hikayelerden ve mitlerden ders çıkararak örgüt ile bütünleşmesini sağlamaktır. Mitler ise hikayelere göre hayal gücüne göre şekillenmiş olup masallara daha yakındır. Ancak, mitler de gerçekleşmesi mümkün olan durumları anlatarak örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemesi ve sürdürmesi için önemli katkı sağlarlar. Mitler, örgüt üyeleri üzerinde hikayelere göre daha güçlü bir etki oluşturur.

Törenler ve Seremoniler: Törenler, örgüt kültürü içerisinde örgütün temel değerlerini açıklayan ve pekiştiren davranışlar bütünüdür. “Törenler, katılımcılara genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir.”¹⁰¹ Buna göre, törenler, bir durumu, olayı ya da başarıyı kutlama aracıdır. Bu törenler sayesinde örgüt üyeleri, örgüt kültürünün

⁹⁹ T. Bozkurt, İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.91

¹⁰⁰ Unutkan, s.49

¹⁰¹ Z. B. Akıncı, Kurum Kültürü, İstanbul, 2001, s.160

değerlerini benimserler. Başka bir ifadeyle, törenler, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlayan davranışlar olarak görülebilir.

Seremoniler ise bir örgüt içinde belli bir olayı, kişiyi veya değeri sembolleştirerek örgüt kültürünün oluşmasında önemli katkıları bulunan kişilerin ve olayların anlam ve öneminin pekiştirilmesi amaçlarıyla düzenlenen hareketlerdir. Bu faaliyet ile örgütün amacına hizmet eden, değer ve amaçlarına hizmet etmiş kişilerin başarıları dile getirilir. Bu tip seremonilerin yapılmasının amaçlardan birisi başarılı çalışanları örnek göstererek, diğer çalışanların verimliliğini artırmak ve örgüte ve değerlerine daha sıkı bağlanmalarını sağlamaktır.¹⁰²

Liderler ve Kahramanlar: Liderlik, bireylere belli bir hedef göstererek, onları amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yönlendirme ve motive etme yeteneğidir. “Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir.”¹⁰³ Örgüt kültürünün oluşmasında büyük pay sahibi olan liderler kişilikleri, düşünceleri, davranışları, değerleri ile örgüt üyelerine önderlik ederler. Örgüt üyeleri de liderlerinin davranışlarını rol-model edinerek kendi davranışlarını da buna göre şekillendirirler. Örgüt üyelerine olumlu yönde örnek olabilen liderler, örgüt kültürünün gelişmesinde ve sürekliliğini sağlamasında büyük önem taşırlar.

Kahramanlar, örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içinde, o örgüt için önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur.¹⁰⁴ Buna göre, kahramanlar, örgütün değerlerini ve davranışlarını kişiliklerinde somutlaştıran kişiler olarak görülebilir. Örgüt içindeki üyelerin değer ve davranışları ile örnek aldığı kişiler olan kahramanlar ulaşılamaz bir konum değildir aksine her üye için ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Kahramanlar, tutum ve hareketleri ile örgüt

¹⁰² M. Erdal, Kooperatif İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi, ANAÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010, s.10

¹⁰³ C. Kozlu, Kurumsal Kültür, İstanbul, 1986, s.67

¹⁰⁴ Erkmen, s.67

üyelerine yol gösterecek davranışlar sergileyerek onların kendini örnek almasını sağlar. Böylece, örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

Dil: Dünyada hemen hemen her milletin bir ana dili vardır. Nasıl milletlerin bir ana dili varsa örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. “Dil, örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan, örgüt hakkında bilgi veren, yeni üyelere de örgüt hakkındaki bilgilerin aktarılmasını sağlayan, örgüt devamlılığında oldukça etkili bir araçtır.”¹⁰⁵ Bir örgüt olmak için bir araya gelen kişilerin bir iletişim ve dil sistemi oluşturmaları gerekir. Bu sayede, örgüt üyeleri kendi aralarında anlaşabilmeleri kolaylaşacaktır. Buna göre, örgüt üyelerinin kullandıkları yazılı ve sözlü dil, benzetmeler, deyimler, selamlaşma, şakalar, sloganlar, şarkılar, jestler dahil olmak üzere her türlü iletişim aracını içine almaktadır. Dile ait bu öğeler bir araya gelerek örgüt kültürünün oluşmasında önemli rol oynarlar. Böylece, dil bu öğeleri ile örgüt kültürünün sürekliliğini ve nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Bunun yanı sıra, örgüt dilinin örgüt üyeleri tarafından kabul edilmesi ve anlaşılması, örgüt üyeleri ile örgüt arasında güçlü bir bağ oluşmasında önemli bir etkidir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLAMASI ve ÖRGÜT MODELLERİ

2.1. Örgüt Kültürünün Sınıflanmasına İlişkin Yaklaşımlar

2.1.1. Harrison ve Handy’in Örgütsel Kültür Sınıflaması

“Handy modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir ve şu şekilde sıralanmaktadır:

- Rol kültüründe (Apollo) roller pozisyonu dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır.
- Görev kültüründe (Athena) bu görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir.
- Güç kültürü (Zeus) merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır.

¹⁰⁵ E. Gönen, Örgüt Kültürü ve İNG Bank Örneği, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2010, s.32

- Birey kültüründe (Dionysus) odak nokta bireydir. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır.”¹⁰⁶

Buna göre, rol kültüründe tüm roller önceden belirlenmiştir ve kişiler bu rollere göre hareket ederler. Bu kültürde yapılacak işler, yetkilerin kullanımı, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ve iletişim gibi durumlar önceden ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Örgüt üyesi önceden belirlenen bu rollere göre ne yapması gerektiğini bilir ve davranışlarını ona göre belirler. Ayrıca, örgüt içerisinde belirlenen bu rollere uygun kişiler örgüte girebilmektedir. Yani, burada önemli olan bireyin kişiliği ve davranışları değil örgütün sürekliliği için kendine biçilen rolleri yerine getirmesidir. Bu durum gösteriyor ki, örgütte hiyerarşik örgüt kültürü etkilidir.

Görev kültüründe ise planlı ve programlı bir şekilde iş görmek ve sonuca ulaşmak önemlidir. Bu kültür, her şey planlı ve programlı olduğu için takım çalışmaları için idealdir. Buna göre, görevin belirlenmesinde, takımların oluşturulmasında önemli olan statü değil niteliktir. Yani, takımlar oluşturulurken bireylerin yeteneklerine, tecrübesine, bilgi birikimi gibi özelliklerine önem verilir.

Güç kültüründe güç belirli kişi ve ya kişilerde toplanmıştır. Dolayısıyla, bu tür örgütlerde hiyerarşik sistem çok güçlüdür. Örgüt üyelerinin örgüt üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Örgüt ile ilgili tüm kararlar gücü elinde tutan kişi veya kişiler tarafından alınır. Bu durumda, örgütün geleceği etkileyen hayati kararların hızlı bir şekilde alınması sağlanır ve örgüte fayda sağlar. Ancak, örgütün başarılı olması için merkezi gücü elinde tutan kişi veya kişilerin gücü en etkin bir şekilde kullanması gereklidir.

Birey kültüründe ise önemli olan örgütteki bireylerdir. Örgüt, örgüt içerisindeki bireylerin istek ve beklentilerini karşılamak amacı güder. Bireylerin gelişmesi için gerekli tedbirler alınır. Bireysel olarak gerçekleştirilen başarılar ön plandadır. Yani, bu kültür birey merkezlidir ve bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ön plandadır.

¹⁰⁶ A. R. Terzi, Örgüt Kültürü, Ankara, 2000, s.76-80

2.1.2. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak Schneider dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır. Schneider yaptığı araştırma sonucunda belirlediği dört örgüt kültürü şunlardır:

“* Kontrol kültüründe odak nokta kesinliktir. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi geçerlilik, fiili tecrübeler, tatbik imkanı olan işler ve faydalılıktır.

* İşbirliği kültürü, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır.

* Yetenek kültürü “ayırt etme” ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır.

* Gelişme kültürü “zenginleştirme” ile ilgilidir. Bu kültür müşterilerin maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır.”¹⁰⁷

Yukarıda yazılanlardan hareketle, kontrol kültürünün amacı örgüt başarıya götürerek onun gelişimini ve sürekliliğini sağlamak denilebilir. Örgütün işleyen sisteminin devamlılığı her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçların başarılması önemlidir. İşbirliği kültüründe ise önemli olan müşteriler ile örgüt üyeleri arasında bir sinerji oluşturarak müşterilerinin isteklerinin gerçekleştirilmesidir. Bu kültür tipi çok sayıda profesyonel ve gönüllü insanların çalıştığı yardım kuruluşlarında görülür. Yetenek kültürü ise örgüt üyelerinin düşüncelerine, yaratıcılığına, bilgi birikimi, tecrübe, pratiklik gibi özellikler önem kazanmaktadır. Yetenek kültürü özelliğini daha çok araştırma, reklam, danışmanlık gibi şirketler gösterir. Geliştirme kültürü, fikirlere, yaratıcılığa, ideallere, ilhama, inançlara, değerlere ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Bu özelliklere önem verdiği içinde insan odaklıdır. Bunun sonucu olarak örgütsel amaçlara ulaşmada bu özelliklerin kullanılması önem ifade eder.

¹⁰⁷ Terzi, s.80-81

2.1.3. Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültür Sınıflaması

Deal ve Kennedy örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmıştır:

“* Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tür örgütlerde iş görenler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu ve yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Yüksek risk ve hızlı geri bildirim olduğu bir çevrede, bir gece içerisinde bahtlı bahtsız bir insan olunabilir. Polis departmanları, görev gereği tehlikelerin ve ölümle sonuçlanan olayların yaşandığı departmanlar olduğu için bu tip kültürün en bariz örneğini oluşturur. Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti çok yüksek olduğundan örgütsel efsaneler kahramanları etrafında bazen artan bazen azalan bir şekilde oluşturulur. Ritüeller önemlidir ve sıklıkla bir batıl inanç şeklinde gelişebilir.

* Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tür örgütlerde iş görenler çok az risk ve hızlı geri bildirim alırlar. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu örgütlerde müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir. Bu kültüre sahip örgütlerin kahramanları, iyi konuşabilen, karşısındakini etkileme yeteneği yüksek olan, etkili satış elemanlarıdır. Ayrıca bu kültürde takım çalışması önemlidir.

* Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürde örgütler faaliyet alanlarıyla ilgili yüksek risk alırlar ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilmeyeceği konusunda yavaş geri bildirimde sahiptirler. Buradaki yavaşlık örgüt ürünlerinin sonuçları hakkında örgüt üzerinde az baskı olduğu anlamında değil, yavaş damlayan su işkencesi kadar sürekli olduğu anlamındadır. Yani, geri bildirim hiç kesintisiz bir şekilde sürekli olarak küçük bilgi kırıntıları şeklinde örgüte akmaktadır.

* Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürün yaşandığı örgütlerde iş görenler yaptıkları işler ile ilgili düşük risk üstlenme durumunda olup, bunun karşılığında yavaş geri bildirim elde ederler. Bu örgütlerde geri bildirimin yavaş olması iş görenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu kültürde örgütün hiyerarşik kademeleri arasında ayırım ve unvanlar

önemlidir. Örgütsel hikayeler başarılı olamayan reformcular hakkında anlatılmasına rağmen, bu kültüre sahip örgütlerde çok sayıda örgütsel kahraman yoktur. Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür”¹⁰⁸

Bu açıklamalar ışığında, Deal ve Kennedy’in Örgüt Kültürü sınıflamasında öne çıkan kavramlar olarak risk ve geri bildirim gösterilebilir. Buna göre, örgütlerin risk ve geri bildirim durumu örgüt kararlarında önemli bir etki oluşturur. Örgütler, gelecekle ilgili kararları risk ve geri bildirim derecesine göre alarak sürekliliği sağlamak isteyeceklerdir. Buna göre, liderler riskin fazla olduğu kararları almadan önce geri bildirim döngüsüne bakacaklardır. Eğer, geri bildirim hızı yüksek ise liderler örgütleri için risk almaktan çekinmeyeceklerdir. Aksine, risk yüksek geri bildirim hızı düşük ise bu durumda liderler, örgütlerinin sürekliliğini sağlamak adına en alt düzeyde risk alacaklardır. Yani, risk ve geri bildirim gerçeğe dönüşme derecesi liderlerin kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Tablo 8 : Deal ve Kennedy Modeli

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>sert erkek, maço kültür</u> yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<u>şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</u> havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<u>çok çalış/sert oyna kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<u>süreç kültürü</u> hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007, s. 152

¹⁰⁸ Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.98-100

Tablo 8’den hareketle, çevresel belirsizliğin çok fazla ve alınan kararların yüksek risk taşıdığı ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin geri bildiriminin hızlı olduğu durumlarda yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü (Sert Erkek – Maço Kültürü) ortaya çıkmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar ortaya çıkmaktadır. Bu tür girişimler yüksek riskli karar almaktan çekinmezler ve sonuçları hemen alırlar. Bu örgütlerde risk çok fazla olmakla birlikte kazanç da çok fazla olabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen örgütler, hızlı ve cesur kararlar verebilen ve olumsuz sonuçlarına katlanabilecek ve gerektiğinde başarısızlıklara da göğüs gerebilen çalışanlar isterler.

Düşük risk-hızlı geri bildirim kültüründe (Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü) alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların başarılı ya da başarısız oldukları konusundaki geri bildirim hızlıdır. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük olduğu için elde edeceği olumlu çıktılarda düşük olacaktır. Bu nedenle bu tür örgütlerin gelişimini ve yaşamını sürdürebilmesi için örgüt üyelerinin sürekli olarak çok çalışması ve gayret göstermesi gerekmektedir.

Yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü (Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü) çevresel riski yüksek ve geri bildirim yavaş olan kültür biçimidir. Bu tür kültürü olan örgütlerin başarılı olabilmeleri için büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı yapmaları teknik olarak diğer örgütlere göre üstün olmaları gerekir. Yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Yani, geri bildirim kesintisiz bir şekilde ancak yavaş yavaş örgüte akmaktadır. Bu örgüt kültürü tiplerine, petrol şirketleri, havacılık sanayi gibi büyük ölçekli kurumlar örnek verilebilir.

Düşük risk-yavaş geri bildirim kültürü (Süreç Kültürü) ise alınan kararların risklerinin düşük ve kararların sonuçları hakkında geri bildirimin çok yavaş olduğu bir kültür biçimidir. Getiriyi ölçmek için uzun yıllar beklemek zorunda kalınabilir. Bu süreçte örgüt üyeleri yaptıklarını ölçmek zordur. Burada önemli olan örgüt liderinin veya yöneticisinin belirlediği prosedürün yerine getirilmesidir. Kamu kurumları, bankalar, sigorta şirketleri bu kültür tipine örnek olarak gösterilebilir.

2.1.4. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Miles ve Snow tarafından geliştirilen örgüt kültürü sınıflaması ise koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olmak üzere dört kültür tipinden bahseder:

“* Koruyucu Kültür: Düşük risk almaya, güvenli ve sınırlı bir pazara sahip olmaya yönelik bu kültürde mevcut örgütsel faaliyetlerin etkinliği korunmaya ve iyileştirilmeye çalışılır. Nispeten muhafazakar olan bu kültürlerde lider yönetici, riskten pek hoşlanmayan, güveni ve istikrarı ön planda tutan bir karaktere sahiptir

* Geliştirici Kültür: Yeni fırsatlar arama, yeni alanlara ve pazarlara girme, yüksek risk stratejileri benimseme, değişim yaratarak rakipleri zorlama gibi yenilikçi yaklaşımlar peşinde olan bu kültürde; gelişme, büyüme ve girişimcilik önemli temel değerler arasında yer almaktadır. Lider yöneticilerde reformcu, değişimci, atılcı ve ortalamanın üzerinde risk alıcı özellikler gösterirler.

* Analizci Kültür: Kararlı ve dengeli bir strateji izleme yanında rakiplerin faaliyetlerini takip ve kontrol ederek değişime ayak uydurma amacı güden bu kültürlerde; mevcut faaliyetlerin etkinliği korunup geliştirilmeye çalışılırken, bir yandan da rakiplerin stratejileri yakından izlenir.

* Tepki Verici Kültür: Değişimin yarattığı baskılar karşısında, bu baskılara etkili tepki göstermeye ve değişimin yarattığı krizlerle baş etmek için düzenli stratejiler geliştirmeye çalışan bu kültürde, mevcut pozisyon korunarak ayakta kalmaya çalışılır. Değişimin yarattığı krizi yara almadan atlarmaya çalışan bu tip örgütlerin lider yöneticileri, zorunlu hallerde risk almayı tercih ederler.”¹⁰⁹

Buna göre, koruyucu kültür tipinde örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle, düşük risk tercih edilmekte ve örgüt güvenli alanlarda faaliyet göstermeye gayret etmektedir. Örgüt faaliyet alanını genişletmemekte ve mevcut faaliyetlerini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Dolayısıyla, bu tür örgütler geçmişten günümüze analiz ve plan yapmaya önem verdiklerinden deneyimlerinden yararlanarak strateji oluşturma, sorun çözme konusunda kolay sonuca ulaşırlar.

¹⁰⁹ Erkmen, s.89-90

Geliştirici kültür tipine sahip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin lider ve yöneticileri, yeni fikirler üretmek, yeni alanlara açılmak isterler ve risk alırlar. Bu tür örgütler yeniliklere her zaman açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve gelişimin peşinden gittiği için riskli durumlarda fırsatları değerlendirir. Böylece, diğer örgütler ile rekabete girmekten kaçınmamaktadır. Bu kültüre sahip örgütler, sürekli olarak değişime ayak uydurarak büyümek ve gelişmek isterler.

Analizci kültür tipinde denge ve değişim gibi iki kavramı bir arada bulunmaktadır. Bu kültür tipinde denge ve değişim arasında ayak uydurma amacı güdülür. Örgütün mevcut faaliyetlerini etkin bir şekilde denge de tutmaya çalışılırken diğer yandan da değişime takip ederek örgütün gelişmesi ve büyümesi sağlanmaya çalışılır. Analizci kültüre sahip örgütler, rakiplerinin faaliyet ve stratejilerini izleyerek kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler.

Tepki verici kültür tipine sahip örgütlerde çevreden ve rakiplerden değişim baskısı gelmektedir. Ancak, örgüt lider ve yöneticileri bu değişim baskına karşı yeterince cevap vermemektedir. Değişim baskısı örgüt lideri ve yöneticileri tarafından ancak örgüt zor duruma düştüğü zamanda dikkate alınır. Örneğin kriz dönemleri, iflas, ekonomik durgunluk gibi durumlarda örgüt hayatını sürdürebilmek için zorunlu olarak değişime gitmektedir. Lider, ancak bu gibi durumlarda risk alarak çözüm üretme yolunu seçmektedir.

2.2. Örgüt Kültürü Modelleri

2.2.1. Geert Hofstede'in Örgütsel Kültür Modeli

Hofstede bu çalışmasında, ilk başlarda kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüş, daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar ve altında toplanan değerler şunlardır:

“* Bireycilik-Toplumculuk: Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey, öncelikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini düşünür. Örgütsel sistem ve süreçlerin işleyişi de, bireysel performansı teşvik edici yöndedir. Bu boyut bakımından Türkiye, toplumculuk boyutuna yakın bir özellik göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi ülkelere bireycilik boyutuna daha yakındır.

* Güç Mesafesi: Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkat çekicidir. Belirli bir otoritenin varlığı, statüler arasındaki uzaklıklar, daha az gücü olanların güç sahibi olanlara bağımlılığı gibi özelliklere sahiptir.

* Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşarak, risk almaktan kaçınılır. Kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık vardır. Esnek olmayan planlar yapılarak, durağan bir çevrede faaliyet göstermek tercih edilir.

* Erkeklik-Dışılık: Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde; başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık gibi erkek rolleriyle özdeşleşmiş değerler önem kazanır. Dışılık özelliği gösteren toplum ve örgütlerde ise; paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, güvenli iletişim kurma, empati gösterme, iş güvenliği gibi kadın rolleri ile ilgili değerler ön plana çıkar.

* Uzun Dönemli Planlama: Bu boyut, Hofstede'nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiri sonucu Doğu sentezini temsilen sonradan eklenmiş bir boyuttur. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güderek, ileriye yönelik planlar yapılır.¹¹⁰

Yukarıda açıklanan boyutlardan hareketle, bireycilik olgusu yüksek ise kişiler öncelikle kendisinin çıkar ve hedeflerini gözetme eğilimindedir. Bireycilik, kişilerin kendi ihtiyaçlarına üyesi olduğu örgütün ihtiyaçlarından daha çok önem vermesi ile ilgilidir. Bireyciliğin yüksek olduğu örgütlerde kişiler, kendilerinin üyesi olduğu örgütte diğer üyelerden bağımsız ve önemli olduklarını düşünürler. Bu tip örgütlerde yer alan kişiler kendi ayakları üzerinde dururlar. Toplumculuk katsayısı yüksek ise örgüt üyeleri kendilerinden önce üyesi oldukları örgütü düşünürler ve o örgüte bağlı ve sadık olma eğilimleri vardır. Toplumculuk değerlerinin yüksek olduğu

¹¹⁰ Erkmén, s.71-72

toplumlarda örgüt değerleri daha önemlidir. Örgüt içerisinde bağımsız hareket edilmez. Her birey örgüt kararlarını önemser ve örgüt üyelerinin kimlikleri buna göre şekillenir.

Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde hiyerarşik düzeninin etkisi daha büyüktür. Güç mesafesi yüksek olan bu tür örgütlerde güç, örgüt üyeleri arasında eşit olmayan biçimde dağılmıştır. Bu tür örgütlerde güç mesafesi yüksek olduğu için emirler sorgulanmadan hemen yerine getirilmektedir. Örgütte düşük güç mesafesi söz konusu ise örgüt içerisindeki eşitsizlikler daha alt düzeydedir. Güç kullanımı yasal zemine oturtulmuş olup insani değerlere göre uygun olarak kullanılmaktadır. Örgütte yer alan her birey, yöneticilerin verdiği kararları sorgulayabilmektedir ve örgüt kararlarında söz sahibi olabilmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde bireyler korku ve kaygı içinde olduklarından örgütün kurallarının olmasını ve buna uyulmasını isterler. Örgüt üyelerinin belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ise hayatlarını güvence altına almak isterler. Bunun içinde iş güvencesi gibi örgüt kurallarının biçimsel ve yazılı olmasını talep ederler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde ise, kaygı düşüktür, iş stresi alt düzeydedir ve örgüt üyeleri risk almaktan çekinmezler. Belirsizlikler az olduğu içinde örgüt üyeleri daha esnektir, yenilik ve değişime açıktırlar.

Erkeklik özelliği yüksek olan örgütlerde, baskıcı yönetim, para kazanmaya ve maddi değerler öncelik verme, yükselme hırısı, rakipleri ile yarışma içine girmek gibi eğilimler egemendir. Yani, erkeklik özelliği yüksek olan örgütlerde güç ve başarı sağlamak en önemli unsurlardır. Dişilik özelliği yüksek olan örgütlerde ise, kişiler ve kişiler arası ilişkilere önem verilmektedir. Bu tür örgütlerde, paylaşma, duyarlı olma, dayanışma, örgütsel birlik sağlama, etkili iletişim kanalları kurma gibi olgular ön plana çıkmaktadır denilebilir ve örgüt kültürünü şekillendirmektedir.

Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu örgütlerde örgüt kültürü değerlerinin sürekliliğine önem vererek gelecekte yaşamasını sağlamak için ileriye yönelik planlar yapılmaktadır. Bu yapılan uzun dönemli planlamalar sayesinde örgüt geçmişte yapılan hatalara düşmeyecek ve geleceğe sağlam bir örgüt kültürü ile kendi taşıyacaktır.

2.2.2. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein, örgüt kültürünün üç katmandan oluştuğunu veya üç düzeyde incelenebileceğini belirtir. Örgüt kültürünü ortaya çıkaran üç düzey şunlardır:

“Göstergeler: Örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturur. İlişki biçimi, logo ve amblemler, çalışanların giyim tarzı, örgütsel yapının görünümü gibi

Paylaşılan değerler: Strateji, hedefler, operasyon yönetimi, karar verme yöntemleri, yönetim tarzı vb.

Temel varsayımlar: Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır.”¹¹¹

Yukarıdan yapılan açıklamalara göre, bu düzeyler birbiri ile ilişkili ve birbirine bağlıdır. Örgüt kültürü üzerinde önemli yapısal değişiklikler yapmak için öncelikle temel varsayımlardan başlamak gerekir. Örgüt kültürü özünde temel varsayımlar, bunun üzerinde paylaşılan değerler, en üst seviyede ise göstergeler yer alır. Göstergeler örgüt kültürünün en belirgin görsel öğeleridir. Bu göstergeler örgütün yapısının fiziksel ve sosyal özelliklerini göstermektedir. Logo ve amblemler, işyeri düzeni, çalışanların giyim tarzları, semboller bunlara örnek olabilir. Paylaşılan değerler ise stratejiler, hedefler, karar verme yöntemleri, standartlar gösterilebilir. Temel varsayımlar ise sorgulanmadan kabul edilen inançlardır. Örgüt kültürünün en alt katmanı olan temel varsayımlar örgüt üyelerinin bilinçaltına yerleşir ve örgüt üyeleri temel varsayımların farkında olmadan benimseyerek davranışlarına yansıtırlar.

2.2.3. Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgüt Kültürü Modeli

Vries ve Millere göre nevrotik örgütlerin özellikleri şu şekilde sıralanır:

“* Karizmatik Örgütsel Kültürler: Karizmatik örgütsel kültürlerde bireysellik tepe yönetimince özellikle abartılı bir şekilde sergilenir. Yöneticiler örgüt dışında

¹¹¹ Erkmen, s.74

tanınma ihtiyacı hissederler. Karar alma süreçleri, örgütün kapasitesi ve çevrenin şartları dikkatli bir analize bağlı olmaksızın, tahminlere ve sezgilere dayalıdır.

* **Paranoid Kültürler:** Paranoid kültürler, güvensizlik, şüphe ve düşman tanımlama şeklinde hayatlarını sürdürürler. Yöneticilerde olduğu gibi, iş görenler de aynı güvensizlik, şüphe ve korku içerisinde.

* **Çekinik Kültürler:** Çekinik kültürde yöneticiler, örgütlerini rutin girdilerle beslenen basit bir makine gibi görürler. Yöneticiler güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından olayları kontrol edebileceklerine inanmazlar.

* **İhtiyatlı Kültürler:** İhtiyatlı kültürler, bir lider olarak sorumluluklarını terk eden kayıtsız kişiliğe sahip yöneticilerin kendilerini örgütten geri çekmeleri sonucunda ortaya çıkar. Koordinasyon problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır.

* **Bürokratik Kültürler:** Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin, dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzusuyla yapılır.”¹¹²

Görüldüğü üzere, karizmatik örgütsel kültürlerde önemli olan liderdir. Liderin örgüt üzerindeki etkinliği çok yüksektir ve örgütün diğer yöneticilerinin ve üyelerinin durumu lidere göre şekillenir. Paranoid kültürlerde ise örgüt üzerinde güvensizlik söz konusudur. Bu güvensizlik ortamı örgüt üyelerini olumsuz etkileyerek onların sorumluluktan kaçmalarına neden olur. Çekinik kültürlerde liderler örgütlerini sıradan gördükleri için kendilerini güçlü hissetmezler. Dolayısıyla, örgütü amaçlarına ulaştırmada ve kontrol etmekte güçlük çekerler. İhtiyatlı kültürler, sorumluluklarını yerine getirmeyen örgütü ile yeterince ilgilenmeyen lider tipi hakimdir. Bu nedenle, örgütte kararsızlıklar, kontrol güçlüğü, koordinasyon bozuklukları ortaya çıkar. En son olarak bürokratik kültür ise insan ilişkilerine değer vermeyen kuralcı bir kültürdür. Bu kültürde her şey standart ve biçimseldir.

¹¹² Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.101-102

2.2.4. Authors Sethia ve Mary V. Glinow'un Örgüt Kültürü Modeli

Sethia ve Glinow bir örgütte insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödül biçimlerine dayalı olarak dört tip örgüt kültürü tanımlamaktadırlar:

“* İlgisiz Kültür: Bu kültürde iş görenlerin performanslarına ve başarılarına karşı bir ilgisizlik söz konusudur. İş görenlere ve performanslarına karşı ilgisizlik apathetic kültürü sembolize eder. Bu kültür ahlaka uygun olmayan davranışların, moral düşüklüğünün ve karamsarlığın genel bir çerçevesini yansıtır.

* Dikkatli Kültür: İş görenler üzerinde çok yüksek performans standartları konmadan iş görenler dikkatli bir biçimde gözetilmektedir. Bu kültür genellikle örgüt kurucularının babacan felsefelerinin bir ifadesidir. Bu kültürde maddi ödüller piyasa standartlarıyla karşılaştırıldığında ortalama bir özellik göstermesine rağmen, mesleki ödüller iş görenlerin performansı ile güçlü bir şekilde ilişkilendirilmiştir. İşbirliği, takım çalışması, liderlik ve çabuk kavrama gibi davranış ve eylemler iş görenlerin ödülleri etkileyebilir.

* Titiz Kültür: Bu kültürler iş görenlere az duyarlı fakat performans beklentileri yüksektir. Bu tip kültürler performans dürtülü veya başarı yönetimli kültürlerdir. Bu kültüre sahip örgütlerde performans göz önüne alınan bir şeydir ve hesap edilebilir. Bu çerçevede beklenen düzeyde performans sergilemeyen iş görenler feda edilir. Bu kültürlerde ödüller çekici olma eğilimindedir.

* Tamamlayıcı Kültür: Bu kültürde yüksek derecede performans beklentisi kadar iş görenlere ilgi de yüksek seviyededir. Bu kültürdeki iş görenlere ilgi dikkatli kültürlerdeki gibi babacan bir özellik göstermez. İnsanın değerli olduğuna içten bir saygı gösterilir. İş görenlerin örgütsel performans için anlamlı katkılar sağlayabilecekleri varsayılır ve bu nedenle onlardan bu katkıları yerine getirmeleri beklenir.”¹¹³

Yukarıda yapılan açıklamalara göre, ilgisiz kültürde iş görenlerin performansları ve başarıları ilgi görmez. İş görenlerin başarıları ödüllendirilmesi

¹¹³ Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.104-106

düşük seviyededir. Örgüt içerisinde yükselme sınırlıdır ve örgüt üyelerinin kararlara katılmaları söz konusu değildir. Bu kültürde yöneticiler yeterli değildir, örgüt üyelerinin motivasyonu az ve moralleri düşüktür. Örgütte sorunlar fazladır ve yöneticilerin beceriksizliği nedeniyle çözülememektedir. Dikkatli kültüre sahip örgütler, iş görenler ilgi yüksek seviyededir ancak performans beklentisi yüksek değildir. Bu kültürde maddi ödüller performansa göre ortalama seviyededir. Ancak, mesleki ödüller ise iş görenlerin performansına göre oldukça yüksek seviyededir. Bu kültürde yöneticiler babacan tavırlar sergiler. Yöneticilerin bu babacan tavırları iş görenlerin örgüte bağlılığı artıracak ve böylece, örgüt hayatını sürdürebilecektir.

Titiz kültür de iş görenlere karşı ilgi düşük olmasına rağmen performanslarına karşı ilgi yüksektir. Performansa göre belirlenen ölçülebilir bir ödül sistemi belirlenmiştir. İş gören ne kadar başarılıysa ödül de o kadar yüksek olacaktır. Ancak, bu durum yeterince performans gösteremeyen iş görenlerin başarısız kabul edilmesine neden olarak iş görenleri yıldırabilir. Tamamlayıcı kültürde iş görenlere ilgi ve performans beklentileri yüksek seviyededir. Bu kültür iş görenlerine değer verdiği için başarıyı diğer örgütlere göre çok daha yüksek seviyede ödüllendirir. Tamamlayıcı kültüre sahip örgütler, iş görenlerine karara katılma, sorumluluk alma gibi konularda teşvik ederler.

2.2.5. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Modeli

Kono beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır:

“* Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve aile duygusu içinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve iş görenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

* Lider Eksenli ve Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri rol modeli kabul eder ve onu takip ederler. İş görenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirlir. Yönetim tutarlı kararlar aldığı sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir.

* Bürokratik Kültür: Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İş görenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için iş görenler risk almaktan kaçınırlar.

* Durağan Kültür: Bu tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu tip kültür monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülür.

* Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Bu kültürde üst yönetim kararlarını yanlış alması pahasına yetkici bir tutum sergiler. İş görenler işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.”¹¹⁴

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, canlı kültüre sahip örgütün üyeleri yeniliğe önem verirler. Örgüt üyeleri arasında bir bağlılık söz konusudur ve birlikte hareket ederler. Örgüt üyeleri örgüte ait değerleri diğer üyeler ile paylaşırlar. Örgütün amaçları herkes tarafından anlaşılabilir olduğundan örgüt üyeleri ne yaptıkları bilirler. Lider eksenli ve canlı bir kültüre sahip örgütte ise lider öne çıkmaktadır ve örgüt üyeleri onu takip etmektedir. Örgüt üyeleri, liderlerinin verecekleri kararlar güvenirler. Örgüt bürokratik kültür özelliği gösteriyorsa örgüt belirli standart ve kurallar altında yönetilmektedir. Örgüt üyeleri bu standartların ve kuralların dışına çıkmazlar ve riske girmek istemezler.

Durağan kültürde ise değişim söz konusu değildir. Örgüt geleneksel kurallara göre yönetilir. Örgüt üyeleri kendi içinde geçmişten gelen davranışları tekrarlamaya devam ederler. Güçlü lider eksenli durağan kültür özelliği gösteren örgütlerde ise lider tek karar vericidir. Liderin aldığı karar yanlış olsa bile örgüt üyeleri bu kararlar uymak zorundadır. Bu durum örgüt üyelerinin inisiyatif kullanmalarına engel olur ve motivasyonlarını kaybederler.

¹¹⁴ Bakan-Büyükbeşe-Bedestenci, s.103-104

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, DEĞİŞİMİ ve YARARLARI

3.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü sürekli değişimin ve gelişimin yaşandığı çevrede örgütler için çok daha önemli hal almaktadır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, büyümek ve gelişmek için büyük bir hızla değişim gösteren rekabet ve çevre koşullarına uyum sağlamaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerin bu zorunlulukları yerine getirebilmeleri içinde geleceğe yönelik bir takım ortak amaç ve değerler geliştirmeleri gerekmektedir.

“İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştiğini anlamak gerekiyor. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğünü sunabiliyor, ama eskisi kadar değil. Bu nedenle de, insanların yönetilme pratiğinden türeyen organizasyon kültürü, bunlara göre daha önemli bir hale geliyor.”¹¹⁵ Günümüzde örgüt kültürü, organizasyonların rekabet gücünü kavuşmasında önemli bir yere sahiptir. Ancak, organizasyonların rekabet edebilmeleri için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda misyon, amaç, hedef, stratejiler belirlenmiştir ve bir sistem dahilinde örgüt aksamadan çalışmaya devam etmektedir. Böylece, güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin moral, motivasyon, verimliliği ve etkinliği üzerinde güçlü bir etki oluşturarak örgütü rekabet gücünü artırır. Örgüt kültürünün rekabet gücünün artması yaşamı sürdürebilmesi için vazgeçilmez bir unsurdur. Buna göre, güçlü bir örgüt kültürünün, örgütün yaşamının sürdürebilmesi, büyümesi ve gelişmesi açısından büyük bir önemli olduğu sonucuna ulaşılabilir.

¹¹⁵ J. Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev. S. Gül), İstanbul, 1995, s.5

3.2. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür.

“* Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece, beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı olmalarına ve yönetici ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

* Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.

* Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar.

* Örgütlerde çeşitli nedenler ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile yumuşatılabilir.

* Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar.

* Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır.”¹¹⁶

Yukarıda anlatılanların çerçevesinde, örgüt kültürü, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi ve gelişmesi için önemlidir. Bunun yanı sıra, günümüz koşullarında rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün bir başka yararı ise, güçlü bir örgüt kültürüne sahip organizasyonların üyeleri nasıl davranmaları gerektiğini bilir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için elinden geleni yapar. Bundan başka, dış çevre ile olan uyum ve bütünleşme sorunlarının çözülmesinde örgüt kültürü önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürü üyelerin endişelerini ve korkularının giderilmesinde etkilidir.

¹¹⁶ Eren, s.168-169

Örgüt kültürü, lider ve örgüt üyelerinin davranışlarının tutarlı olmasını, örgütü benimsemesini ve örgütle bütünleşmesini sağlar. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri motive ederek örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır. Örgütün değerlerinin gelecek kuşaklara aktarılmasını ve böylece örgütün sürekliliğini sağlar. Gerekğinde örgütün yapısının değiştirilmesinde örgüt kültürü kolaylaştırıcılık fonksiyonu görür. Örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının kurulmasına yardımcı olur. Örgüt üyelerinin beceri ve davranışlar geliştirmesine katkı sağlar.

3.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü sürekli değişim halindedir. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için hızla değişen çevre ve rekabet koşullarına ayak uydurmak ve değişimi takip etmek zorundadır. Değişimi gerektiren faktörler, teknolojinin gelişmesi, tüketici ihtiyaçlarının farklılaşması, örgüt yapısını değişmesi, ekonomiye devlet müdahalesinin azalması, şirketlerin yapısının değişmesi, rekabetin artması, yeni stratejilerin belirlenmesi, insan kaynaklarının niteliğinin değişmesi olarak sıralanabilir. Örgüt istese de istemese de bu faktörler değiştikçe yaşamını sürdürmek için değişime uymak zorunda kalır. Çağımızda yaşanan özellikle teknolojik ve toplumsal değişimler nedeniyle örgütlerin mevcut yapıları ile yaşamlarını sürdürmesinin olanaksız olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütler tüm değişiklik ve yenilikleri takip ederler ve vizyon, hedef, işgücü, yönetim biçiminde değişime giderek çevrelerine uyum sağlamaya çalışırlar.

“Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmaya göre örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir.”¹¹⁷ Ancak, öncelikle örgüt kültürünün üst düzey yöneticilere benimsetilmesi burada önemli bir faktördür. Böylece, değişme açık yöneticilerin örgüt kültürünü değiştirmesini kolaylaştırabilir. Bu şekilde, yöneticiler, takipçilerine örgüt kültürünün yeni değerlerini benimsetmesini daha kolay sağlayacaktır. Bunu sağlamak içinde yöneticilerin örgütün nasıl olması gerektiğine ilişkin net bir vizyon ortaya koyması gerekir.

¹¹⁷ Unutkan, s.106

Toyota değişim konusunda çok başarılı bir örnektir ve birçok örgüte değişim konusunda öncülük etmektedir. “Toyota bir şirket olarak kimliğini, felsefesi ve ilkeleri dahil, yıllar boyu oldukça tutarlı bir biçimde korudu. Güven ve sürekli değişime dayanan değerleri, uzun vadeli düşünme, insanları geliştirme, standardizasyon, buluşçuluk ve problem çözmeye bağlılıklarının her yerine siner. Bu bir öğrenen örgüttür ve problemleri bulma ve çözmede ve herkesin yararına olan sonuçlara ulaşmada tam anlamıyla insanları sayesinde başarılı olur.”¹¹⁸ Anlaşılabacağı üzere, Toyota kültürü, geçmişten günümüze edinilen deneyimler sonucunda oluşan güçlü ve sürekli değişim içinde olan bir kültürdür. Bu kültürün oluşması için uzun ve zorlu bir süreç gerekmiştir. Toyota bu kültürünü oluşturmak için sabırla kendine özgü bir felsefe geliştirmiş ve bu felsefeler ışığında ilkeler belirlemiş ve örgütün tüm aşamasında tutarlı bir şekilde uygulamıştır. Böylece, birçok örgütün örnek aldığı Toyota’ya özel bir örgüt kültürü ortaya çıkmıştır.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNDE KARİZMATİK LİDERLİK FAKTÖRÜ

Örgüt kültürü sürekli değişimin ve gelişimin olduğu günümüzde giderek daha önemli bir hal almaktadır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için baş döndürücü bir hızla değişen koşullara uyum sağlamaları kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütler her geçen gün dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler çerçevesinde yeni yönetim stratejileri geliştirmek, var olan kültürü koruyarak pekiştirmek ya da değiştirmek ve en baştan yeni bir kültür inşa etmek durumunda kalabilmektedirler.¹¹⁹ Buna göre, örgüt kültürü üzerinde karizmatik liderlik faktörü önemli bir yer tutmaktadır. Güçlü örgüt kültürlerinin temelinde kurucu özelliğı olan karizmatik liderler vardır. Çağımızın hızla değişen dünyasında örgüt kültürlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi açısından karizmatik liderlerin önemi gittikçe artmaktadır. Özellikle, kriz, kaos gibi durumlar ile mücadele etme bilgi ve yeteneğı olan karizmatik liderlere sahip olan örgütlerin gelecekte hayat bulabilmeleri bir gerçektir.

¹¹⁸ J.K. Liker - M. Hoseus, Toyota Kültürü, (Çev. K. Tanrıyar), İstanbul, 2011, s.65

¹¹⁹ Z. Vural - G. Coşkun, Örgüt Kültürü, İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme, Ankara, 2007, s.103

“Karizmatik liderler, örgüt kültürü içerisinde aile duygusu yaratan, üyelere örgütsel hedefleri benimseten ve onlar için rol modeli oluşturabilen bunlara ilaveten örgütün kuruluş amacı ve vizyonu için hareket eden ve yeni bir örgüt yaratma çabası içerisine olan liderlerdir.”¹²⁰ Buna göre, örgüt kültürü bağlamında karizmatik lideri, örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayan, üyelerini motive eden, çevreye karşı örgütü ve kültürünü en iyi şekilde temsil eden, örgüt içinde kültürün kabul edilmesine, korunmasına, geliştirilmesine ve değiştirilmesine katkıda bulunan lider olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü ve karizmatik liderlik sürekli etkileşim halindedir. Güçlü bir örgüt kültürü karizmatik liderin örgüt içerisinde çok daha etkin bir şekilde kendini ortaya koyabilmesi için gerekli ortamı hazırlar. Karizmatik liderler ise örgüt kültürün üyeler tarafından benimsenmesinde ve örgütün güçlü bir kültür oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışan karizmatik lider üyelerini etkileyerek onlara ilham verir. Böylece, üyeleri örgütsel amaçlara ulaşması için motive ederek olağanüstü gayret göstermelerini sağlar. Özellikle, örgüt için vizyon belirleyen karizmatik liderler daha başarı olurlar. Buna göre, örgütün amaçlarını ve hedeflerini anlaşılabilir bir şekilde vizyon haline getiren karizmatik liderler bu vizyon doğrultusunda örgüt üyelerini yönlendirerek harekete geçirirler. Böylece, örgüt için vizyon oluşturan karizmatik lider, her durumda fırsatlar oluşturarak alternatifler ortaya koyar, örgüt üyelerinin birlikte hareket etmesini sağlayarak gelecekte güçlü ve sürdürülebilir bir örgüt kültürünün oluşmasına üyeleri ile birlikte önemli katkıda bulunur.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt kültürü ile karizmatik lider arasında bir bağlantı söz konusudur. Buna göre, karizmatik liderler, örgüt kültüründen faydalananarak hem üyelerini hem de çevreyi etkilemektedir. Bunu sağlamak için de üyelerini yüksek hedeflere yönlendirmeli ve onları bu hedeflere ulaşabileceğine inandırmalı ve cesaretlendirmelidir. Bu durum, karizmatik liderin hedeflere ulaşması için gerekli olan değişimleri daha kolay gerçekleştirmesine olanak sağlar.

¹²⁰ Aykanat, s.115

4.1. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Karizmatik Liderin Rolü

Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri, genellikle işlerin nasıl yapıldığı ve temel değerleri, genellikle o örgütün daha önce ne yaptığına ve bu yaptıklarında ne kadar başarılı olduğuna dayanır. Bu da bizi, kurum kültürünün ilk kaynağı olan kuruculara götürür.¹²¹ Buradan anlaşılabacağı üzere, örgüt kültürünün oluşmasında kurucuların yani liderlerin önemli bir katkısı vardır. Liderler, örgütün nasıl başlayacağı ve sürekliliğini sağlayacağı konusunda bilgi, tecrübe ve vizyon sahibidirler. Özellikle, örgütün ilk kuruluş aşamasında ve örgüt kültürünün ortaya çıkmasında kurucu liderin önemli bir etkisi vardır. Ancak, örgüt kültürünün oluşumunda sadece liderlerin rolü aldığını söylemek doğru olmaz. Örgüt üyeleri de, örgüt içerisinde kendilerine özgü inanç, değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Dolayısıyla, örgüt kültürünün oluşması lider ve üyelerin birlikte hareket etmesi sonucudur.

Karizmatik liderlerin örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkiye sahiptirler. Özellikle, olağanüstü ve riskli durumlarda bu tür liderler ortaya çıkar ve insanları kısa sürede organize ederek örgüt oluşturabilirler. Çünkü karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri de zor durumlar ile başa çıkabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu durumda karizmatik lider takipçileri üzerinde çok büyük bir etki oluşturur. Böylece, motive olmuş takipçiler liderlerine güvenir ve peşlerinden giderler. Karizmatik liderin bir özelliği de problem çözme yeteneğinin olmasıdır. Bu özelliği sayesinde, örgüt kültürünün ilk oluşum aşaması sırasında ve sonrasında ortaya çıkan problemler ile başa çıkabilir. Çünkü örgüt kültürünün ilk oluşum zamanlarında örgütün geleceği için önemli bir aşamadır. Eğer, bu aşamada karizmatik lider gerekli çabayı sarf etmez ise zayıf bir örgüt kültürü ortaya çıkabilir ve örgüt yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle, örgütleri geleceğe taşıyabilmek için özellikle hızla değişen günümüz koşullarında örgüt kültürü oluşturacak karizmatik liderlere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Bu tip liderler örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir faktördür.

¹²¹ Vural, s.95

Karizmatik liderler yetenek ve davranışları ile örgüt üyeleri üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Bu tip liderler örgüt kültürünü oluşturan dinamikleri harekete geçiren ve örgütün geleceği için girişimde bulunan liderlerdir. Karizmatik lider, güçlü bir örgüt kültürü oluşturması için öncelik bir örgütsel kimlik belirlemelidir. Bu örgüt kimliğini benimseyecek üyeler ile çalışmalı ve onları güçlendirmelidir. Bundan sonra örgüt içerisinde herkesin anlayabileceği ve benimseyeceği bir ortak vizyon meydana getirmelidir.

4.2. Karizmatik Liderin Örgüt Kültürünü Yönetimi

Yönetim, sistemler, süreçler, teknoloji, hedefler, standartlar, ölçümler, kontrol ve planlama ile ilgilidir. Liderliğin konusu ise insanlardır, yapı ve kültürdür, arzulanan gelecektir, ilkelere ve amaca bağlılıktır.¹²² Buna göre, örgütler yönetim ve liderlik becerisine sahip kişilere ihtiyaç duyarlar. Sadece bir özelliğe sahip kişiler örgütlerin yönetilmesi için değerli değildir. Bunun için liderin, yönetim tarzının yanında birçok liderlik özelliğini göstermesi istenir. Dolayısıyla, liderlik ile yönetim tek bir kavram olarak düşünülebilir. Yukarıda belirtilen yönetimin tanımından hareketle insanları, sistemleri ve teknolojiyi iyi yönetebilmek için örgütünü geleceğe taşımak isteyen ilkelerine ve amaçlarına bağlı bir lidere ihtiyaç olduğu kanısına varılabilir.

Örgüt kültürünün karizmatik liderin yönetim biçimi üzerinde etkisi olduğu gibi karizmatik liderin yönetim biçiminin de örgüt kültürünün oluşmasında etkisi vardır. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü ve karizmatik liderin yönetim biçimi birbiriyle karşılıklı etkileşim halindedir. Buna göre, örgüt kültürü ve karizmatik liderin yönetim biçimi birbiriyle bağlantılı olarak birbirlerini değiştiren ve geliştiren kavramlardır. Örgüt kültürü güçlü ise karizmatik lider de başarılı olur ve içinde bulunduğu örgütte yaşamını sürdürmeye devam eder. Bunun aksine, örgüt kültürü zayıf ise örgütün etkinliği azalacak ve karizmatik lider yönetim desteğini geri çekecektir.

¹²² Barutçugil, s.73

“Yönetim kültürü akılcılığa, planlamaya ve kontrole önem verir. Yöneticinin temel uğraşı yapının ve süreçlerin verimli işlenmesini sağlamak, ortaya çıkan sorunları çözmek ve yeni sorunların ortaya çıkmasını önlemektir.”¹²³ Yönetim kültürü açısından bakıldığında karizmatik liderler mantıklı hareket eden, amaç ve hedeflerini açık ve net bir şekilde ortaya koyan, gerçekleri gören, yol gösteren, problem çözen, takipçileri üzerinde olağanüstü etkiler bırakabilen, planlama ve analiz yeteneği olan lider olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderin etkili bir yönetim biçimi oluşturması için yukarıda bahsi geçen özelliklerini kullanarak öncelikle anlaşılabilir ortak bir vizyon oluşturması gerekir. Karizmatik lider, takipçilerini ortak bir vizyonun etrafında toplayarak onu takip etmelerini sağlamalıdır. Buna göre, iyi bir vizyon iyi bir yönetim biçimi demektir. Çünkü iyi bir vizyon ile yönetilen bir örgüt harekete geçerek kendisini geleceğe taşıyabilir.

Örgütlerde, örgüt üyelerinin davranışları belirli yönetim tarzları sonucunda şekillenir. Örgütlerdeki faaliyetlerde yönetim tarzı örgüt içinde bazı temel değer, norm ve inançların yerleşmesini de beraberinde getirir.¹²⁴ Karizmatik liderler etkili bir yönetim biçimi oluşturarak örgüt üyelerinin neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını, örgüt içinde ve dışında nasıl davranacaklarını belirleyerek onların verimini ve etkinliğini artırır. Bunun yanı sıra, karizmatik lider, örgütün amaçlarını daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için, örgüt çalışanlarını çok iyi tanıması ve onların davranışlarının nasıl bir anlam ifade ettiğini ve buna göre de onların beklentilerini bilmesi gerekir. Bunu yapmanın yolu da örgütün ve üyelerinin durumuna göre karizmatik liderin bir yönetim süreci belirlemesidir.

4.3. Örgüt Kültürünün Değişiminde Karizmatik Liderin Rolü

Örgütler günümüzün hızla değişen dünyasında hayatlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Dünyadaki son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler örgütsel değişimi kaçınılmaz hale getirmiştir. Özellikle, değişen piyasa şartlarında rekabetin gittikçe artması, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması, teknolojideki gelişmeler, müşteri taleplerinin çeşitlenmesi, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal

¹²³ Barutçugil, s.75

¹²⁴ Unutkan, s.81

yapısı, e-ticaretin yaygınlaşması gibi nedenlerden dolayı, örgütlerin yeniden yapılanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimleri takip etmek ve uygulamakta liderlere büyük iş düşmektedir. Liderlerin de bu değişime uyum sağlayarak hem kendisinin hem de örgütün sürekliliği sağlaması mümkündür. Karizmatik liderin bu değişim sürecini iyi yönetmeleri gerekmektedir. Eğer, bu süreç iyi yönetilmez ise hem kendisinin hem de örgütün sürekliliğini sağlamakta geç kalabilir.

“Örgütsel ya da kültürel değişim dediğimiz zaman kastedilen örgütte çalışan tüm insanların hareketlerindeki değişimdir. Burada, örgüt kültürünün değişimi ile örgütte çalışanların kendilerini yeni rol modelleriyle özdeşleştirerek, örgütte farklı hikayeler anlatarak, farklı sorular sorarak ve farklı değerlere inanarak hareketlerinin bütününde oluşturdukları değişiklikler kastedilmektedir.”¹²⁵ Yani, örgüt kültürünün değişimi ister lider ister üye kaynaklı olsun insanların davranışlarının ve inançlarının değişiminden kaynaklanır. Ama genel olarak örgüt kültüründeki değişimin asıl kaynağı liderlerdir. Özellikle, karizmatik lider özellikleri gösteren liderlerin örgüt kültüründeki değişimindeki etkisi büyüktür. Örgüt kültüründeki değişim isteğinin ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de olağanüstü durumların meydana gelmesidir. Bu durumda, karizmatik liderler devreye girer ve değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan adımları atar. Ancak, örgüt kültürü, uzun bir zaman sürecinde oluştuğu için kolaylıkla değiştirilecek bir yapıya sahip değildir. Çünkü örgüt kültürü değiştirmenin zor olmasının sebebi, inanç ve davranışların insanların bilinçaltına yerleşerek gerçekmiş gibi algılanmalarıdır. Dolayısıyla, karizmatik lider için örgüt kültürünü değiştirmesi için uzun zaman alan bir çaba göstermesi gerekir.

Örgüt kültüründeki değişim örgüt üyelerine göre beraberinde bir belirsizlik ortaya çıkarır. Bu durumda takipçiler mevcut konumlarını korumak için değişime direnç göstereceklerdir. Hatta değişimi engellemeye çalışacaklardır. Bu durumda, karizmatik liderlerin değişimi gerçekleştirebilmesi için takipçileri üstünde sarsılmaz bir güven oluşturması gerekir. Karizmatik liderin bu değişimin gerekliliğini takipçilerine anlaşılabilir bir şekilde anlatmalıdır. Bu şekilde, takipçilerin değişime

¹²⁵ Ç.Ü. Alganer, Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2000, s.75

olumsuz bakış açısı değişecek ve değişimi kabullenmesi kolaylaşacaktır. Örgüt kültüründeki değişimi gerekli olduğunu benimseyen takipçiler daha çok gayret göstererek değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunacaklardır

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılabacağı gibi, değişim, örgüt kültürü ve karizmatik lider için vazgeçilmez bir olgudur. Çünkü örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu değişimi gerçekleştirmek için de örgütler karizmatik lidere ihtiyaç duyarlar. Karizmatik liderler başarılı bir örgüt kültürü değişimini gerçekleştirmek için takipçilerine yol gösterir. Onlara olağanüstü durumlarda nasıl mücadele edilmesi gerektiğini gösterir ve takipçilerin birlikte hareket etmesini sağlar. Böylece, karizmatik lider, tüm takipçilerinin benimseyeceği ve uyum sağlayacağı başarılı bir değişim sürecini gerçekleştirir.

4.4. Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültüründeki Yeri ve Önemi

“Örgüt kültürü insanın bir parçasını oluşturduğu için, iş görenleri tanımak, davranışlarını önceden kestirmek ve örgüt amaçlarına uygun şekilde düzenlemek isteyen yönetici, onların kültürel özelliklerini bilmek isteyecektir. Kültürel tutum, davranış ve hareket biçimlerinin bilinmesi yöneticinin işini kolaylaştıracaktır.”¹²⁶ Buna göre, örgütleri oluşturan insanlar, farklı görüş, inanç, düşünce ve davranışlarını örgüt kültürüne yansıtacaklardır. Bu durumda, farklı insanlardan oluşan bir örgütü belirli bir ortak amaç altında toplamak için bir lidere ihtiyaç vardır.

Örgüt kültürünü oluşmasında insanların inanç ve davranışlarının etkisi vardır. Ancak, insanlar tarafından benimsenen örgüt kültürünün oluşturulması, onlara yol gösteren, örgütün sürekliliği için kalıcı bir sistem oluşturan ve bu sistemin üyeler tarafından somut bir şekilde uygulanmasını sağlayacak karizmatik liderlerin varlığına bağlıdır. Karizmatik lider, örgüt kültürünün oluşturma yanı sıra değişiminde ve aktarılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Açıklamadan anlaşılabacağı üzere, karizmatik lider ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu

¹²⁶ A. Kocakaya, İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü, MÜ, SBE, İstanbul, 2006, s.70

durum gösteriyor ki, örgüt kültürün oluşması, değişimi, aktarılması ve yönetimde karizmatik liderin yeri ve önemi büyüktür.

Örgütler, dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler çerçevesinde farklı yönetim biçimleri geliştirmek, var olan örgüt kültürlerini korumak ya da değiştirmek ve yeni baştan bir kültür inşa etmek durumunda kalabilmektedirler. Dolayısıyla, günümüzün hızla değişen dünyasında örgütlerin yaşam koşulları zorlaşmaktadır. Sürekli değişimin olduğu ve rekabet koşullarının gittikçe artması örgütlerin değişimini ve yenilenmesini kaçınılmaz kılmaktadır ve bu durum karizmatik liderlerin önemini gittikçe artırmaktadır.

Karizmatik liderlerin inanç ve davranışları örgüt üyeleri üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Bu tip liderler, örgütün yapısını, örgüt kültürünü oluşturan unsurları harekete geçirerek örgütün yaşamını sürdürmesine katkıda bulunan liderler olarak önemi artmaktadır. Karizmatik liderler, yönetim biçiminin ortaya çıkması için bir kurucu faktör ve aynı zamanda örgüt kültürü oluşturulmasında önemli bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle, karizmatik liderler örgüt kültürü için temel bir değer olarak kabul edilir.

SONUÇ

İnsanoğlu var olduğundan bugüne hayatını sürdürebilmek ve çevresel şartlara uyum sağlayabilmek için organize olması gerektiğinin bilincindedir. Bu organizasyonu devam ettirebilmek içinde bir liderin önderliğine ihtiyaç vardır. Bu lider, diğerlerine göre farklı birçok özelliğiyle öne çıkmaktadır. Bu tür liderler her dönemde, takipçilerinin ve örgütün geleceği için risk ve sorumluluk üstlenerek kararlar alan ve bu kararları uygulayan liderlerdir.

Günümüz toplumlarında ise liderlere olan ihtiyaç ve bakış açısı gittikçe değişmektedir. Küreselleşme ile birlikte teknoloji, toplumsal yapı, hizmet ve üretimin niteliği, ekonomi, rekabet şartları, iletişim, insanların düşünce yapısı, yönetim tarzları ve daha birçok durum ve koşullar baş döndürücü bir hızla değişmekte, gelişmekte ve gittikçe önem kazanmaktadır. Ekonomik ve toplumsal sınırlar kaybolmaktadır. Geleneksel iş anlayışları değişmekte şirketler yeniden yapılanmaya ve birleşmeye gitmektedir. Bunun sonucu olarak, yeni yönetim biçimleri ortaya çıkmaktadır. Her değişim bir takım yeniliklerin, kolaylıkların ve fırsatların yanında belirsizlikler, karmaşa ve olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Liderlerin öngörülemeyen bu değişmelerin getirdiği fırsat ve olumsuzluklara karşı uygun davranışlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu gelişmeler kaçınılmaz olarak örgütleri ve karizmatik liderleri de etkilemektedir. Örgütler ve karizmatik liderlerde bu gelişmelere uyum sağlayarak kendilerini yenilemek zorundadır. Aksi halde, çağın gerektirdiği gelişmelere ayak uyduramayan karizmatik lider ve örgütler yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilirler.

Örgütlerin gün geçtikçe değişen durum ve koşullara uyum sağlamaları ancak güçlü olmalarıyla mümkündür. Örgüt kültürünün güçlü olması ancak vizyon ve misyon sahibi, başkalarını cesaretlendirebilen, statükoya karşı durabilen, değişimi yönetebilen, örnek ve rol model olabilen, ekip kurma becerisine sahip, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına önem veren karizmatik liderlerin varlığı ile mümkündür. Ancak, böyle bir karizmatik liderin varlığı her zaman tek başına yeterli olmayabilir. Her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı çağımız şartları kolaylıklar ve fırsatlar getirmekle birlikte bunu yanı sıra karmaşa ve olumsuzluklar da getirir. Buna göre,

özellikle örgüt üyeleri değişime karşı direnç gösterebilirler. Buna rağmen, insanlar tüm zorluklara direnerek değişime uyum sağlamış ve insanlığın gelişimine katkı da bulunmuşlardır. Çünkü değişime uyum sağlamak kolay olmamıştır.

Örgütün kültürü, örgüt üyelerinin inanç ve davranışlarının bir yansımasıdır. Yani, örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin inanç ve davranışları sonucu hayat bulan normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Özellikle, hikayeler ve kahramanlar örgüt kültürünün benimsenmesi için çok önemli bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra, örgüt kültürü gelişim gösterdikçe ortaya çıkan semboller, işaretler ve dil aracılığı ile örgüt kültürü gelecek nesillere aktarılır. Karizmatik liderin görevi de, örgütün bu değerlerini şekillendirmek ve uygulanmasını sağlamak, örgüt üyeleri arasındaki birlik ve beraberliği tesis etmek, örgüt vizyonu ile örgüt üyelerinin kişisel beklentilerini ortak bir noktada toplamaktır. Bunun sonucunda oluşacak değerler, normlar, dil, tutum ve davranış gibi unsurlar ortak bir örgüt kimliği ortaya çıkaracaktır. Yani, örgüt üyelerinin değer ve hedefleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi örgüt kültürünün oluşması açısından önem arz etmektedir.

Örgüt kültürünün oluşturulmasında karizmatik lider temel bir kurucu görevi görür. Bunun yanı sıra, örgüt kültürünün değişmesi, gelişmesi ve hayatını sürdürmesinde karizmatik liderin etkisi büyüktür. Diğer liderler de olmayan özellikleri nedeniyle karizmatik lider örgüt kültürü için vazgeçilmez bir olgudur. Ancak, karizmatik lider tek başına örgüt kültürü için bir anlam ifade etmez. Örgütün değerleri, örgüt üyelerinin inanç ve davranışları ve beklentileri de örgüt kültürünün üzerinde etkisi vardır. Karizmatik liderler örgüt üyelerini ve örgütün yapısını dikkate almadan karar alması çok gerçekçi değildir. İşte bu nedenle, beklentilerin karşılanmasında karizmatik liderin uygulamalarının önemi büyüktür. Örgütün değerlerine ve örgüt üyelerine ne derece değer verir, onların beklentilerine ne kadar hassas davranırsa o örgüt kültürü de o kadar güçlü olacaktır. Örgüt kültürünün güçlü olmasının o örgütün varlığı sürdüreceğinin bir göstergesidir.

Bu çalışmada karizmatik liderlik ve örgüt kültürü kavramlarını teorik olarak ortaya koymak amaçlanmıştır. Buna göre de sırası ile liderlik ve liderlik teorileri, karizmatik liderlik ve örgüt kültürü konuları açıklanmıştır. Son bölümde ise örgüt kültürü ve karizmatik liderlik birlikte değerlendirilmiştir. Gelecek nesillere

aktarılabilecek güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması için karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticilere şunlar önerilebilir;

- Çağın gereklerine uygun, anlaşılabilir ve uygulanabilir bir vizyon oluşturmaktır.
- Özellikle teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimleri sürekli takip ederek kendini ve personelin bu konularda güçlendirilmelidir.
- Açık ve şeffaf olmalıdır, İnsanlardan bir şey saklamadığı için takipçilerinin gözünde her zaman güvenilir olacaktır.
- Sağlam ahlaki özelliklere sahip olmalıdır.
- Etkili iletişim yeteneklerini geliştirmeli ve örgütte bunun uygulanmasını sağlamalıdır.
- Çalışanların eğitimini ve gelişimlerini sağlayabileceği ortam ve donanım oluşturmaktır.
- Basit açık ve kolaylıkla uygulanabilir yönetim sistemi geliştirmelidir.
- Takım ve ekip ruhunu çalışanlarına aşılamalıdır.
- Köklü değişim gerektiğinde tüm örgütü kısa sürede harekete geçirecek bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- Aşları arasında ayrımcılık yapılmasına izin vermemeli ve adaletli davranmalıdır.
- Sözleri ve davranışları ile çalışanlarına örnek olmalı ve rol model oluşturmaktır.
- Örgütün geleceği için bilgi ve tecrübelerini yeni liderler yetiştirmek için paylaşmalıdır.

Bu çalışmada bazı kısımlarda Milli Kurtuluş Hareketinin lideri, Mustafa Kemal Atatürk'ün karizmatik liderliğinden bahsedilmiştir. Çalışmada yapılan açıklamalar doğrultusunda Atatürk doğuştan karizmatik lider özelliklerine sahip olduğu bir gerçektir. Bunun yanı sıra, aldığı eğitim ve kendini her alanda geliştirmesi de Atatürk'e karizmatik liderlik özellikleri kazandırmıştır. Karizmatik liderlerde olması gereken cesaret, ileri grüşlölük, insan sevgisi, kriz yönetimi, problem çözme, sorumluluk sahibi olma, yüksek zgven gibi zellikler Mustafa Kemal Atatürk'te vardır. Bunlardan başka, Atatürk, karşısındakini etkilemede olağanüstü bir yeteneğe sahiptir. Kurtuluş savaşı ve Cumhuriyetin kurulması sırasında milyonlarca insanı kendine bağlamayı başarmıştır. Her anlamda kendini gerçekleştirmiş bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk içinde bulunduğu koşulları doğru olarak algılamış ve ona göre tespitler de bulunmuştur. Kurtuluş savaşından başarı ile çıkması ve Cumhuriyetin ilanına liderlik etmesi içinde bulunduğu koşulları en iyi şekilde değerlendirdiğinin bir ispatıdır.

Sonuç olarak tarihe yön veren karizmatik liderler rastlantı sonucu ortaya çıkmamıştır. Karizmatik liderlik olgusunda doğuştan gelen özelliklerin olmasının yanı sıra hayatın akışında kazanılan bilgi ve deneyim olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda, karizmatik liderlik sadece doğuştan gelen bir durum değil aynı zamanda öğrenilebilen, değiştirilebilen ve geliştirilebilen bir olgudur. Örgütlerde buna paralel olarak zamanla karizmatik liderlerine uyum sağlayacaklar ve değişime ve gelişime uğrayacaklardır. Çağımız koşullarında örgütler yaşamlarını sürdürmek istiyorlarsa bu tip karizmatik liderlere ihtiyaçları kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M., 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, 2010
- Akıncı, Z. B., Kurum Kültürü, İstanbul, 2001
- Akşit, H., Yönetim ve Yöneticilik, İstanbul,2008
- Alganer, Ç.Ü., Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar, Ankara Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2000
- Arıkan, S., Yönetim ve Organizasyon , Ankara, 2001
- Aslan, Ş., Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, Ankara, 2009
- Aykanat, Z., Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2010
- Bakan, İ., Büyükmeşe T., Bedestenci Ç., Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, İstanbul, 2004
- Bakan, İ., Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri,İstanbul,2011
- Baltaş, A., Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, İstanbul, 2000
- Baltaş, A., Türk Kültüründe Yönetmek, İstanbul, 2013
- Barutçugil, İ., Liderlik, İstanbul, 2014
- Barutçugil, İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi , İstanbul, 2000
- Besler, S., İşletmelerde Stratejik Liderlik,İstanbul,2004
- Bolat, T., Dönüşümcü Liderlik: Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Ankara, 2008
- Bozkurt, T., İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Cabane, O.F., Karizma Miti (Çev.N.Tümay), İstanbul, 2013

- Cemaloğlu, N., “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C.5, S.1, Ankara, 2007
- Deniz L. - Hasançebioğlu, T., “Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması,” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, C.3, S.17, İstanbul, 2003
- Doğan, S., “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, Amme İdare Dergisi, C.30, S.4, Ankara, 1997
- Doğan, S., Vizyoner Liderlik, İstanbul, 2007
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 1998
- Erdal, M., Kooperatif İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi, ANAÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010
- Erdem, F., İşletme Kültürü, Ankara, 1996
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1997
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2012
- Ergeneli, A., Örgüt ve İnsan, Ankara, 2006
- Erkmen, T., Örgüt Kültürü, İstanbul, 2010
- Fındıkçı, İ., Bir Gönül yolculuğu: Hizmetkar Liderlik, İstanbul, 2009
- Göka, E., Türklerde Liderlik ve Fanatizm, İstanbul, 2009
- Gönen, E., Örgüt Kültürü ve İNG Bank Örneği, Niğde Üniversitesi, SBE, YYLT, Niğde, 2010
- Gül, H. – Çöl, G., “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma,” ATAÜ, İİBF Dergisi, C.3-4, S.17, Erzurum, 2003

- Güner, Ş., Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YYLT, Isparta, 2002
- Güney, S., Liderlik, İstanbul, 2012
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi , SBE, YYLT, Ankara, 2007
- Kaya, A.V., Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim, İstanbul, 2013
- Keçecioglu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998
- Kılınç, T., “Liderlikte Durumsallığın Ötesi, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.25, S.2, İstanbul, 1996
- Kocakaya, A., İşletmelerde Örgüt Kültürünün Şekillendirilmesinde Liderin Rolü, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Kozlu, C., Kurumsal Kültür, İstanbul, 1986
- Kurtuluş, İ., Dönüşümcü Liderlik: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT ,Erzurum, 2007
- Liker J.K. - Hoseus, M., Toyota Kültürü, (Çev. K. Tanrıyar), İstanbul, 2011
- Oktay, E.- Gül, H., “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Konungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.1, S.10, Konya, 2003
- Özalp, İ. - Eren ,G. – Öcal, H., “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E.Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi.”, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.10, S.1-2, Eskişehir, 1992
- Özdemir, H., Atatürk’ün Liderlik Sırları, İstanbul, 2010
- Pfeffer, J., Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, (Çev. S. Gül), İstanbul, 1995

- Sabuncuoğlu, Z., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008
- Seidman, D., Nasıl: İş Hayatında ve Siyasette Kazananların Sorusu, (Çev.D.Sarioğlu), İstanbul, 2012
- Serinkan, C., Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008
- Şişman, M., Örgütler ve Kültürler, Ankara, 2002
- Tarakçı, N., 20.Yüzyılın Strateji Dehası Atatürk, İstanbul, 2011
- Tekarslan, E., Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Terzi, A. R., Örgüt Kültürü, Ankara, 2000
- Torlak, N., Organizasyon Teorileri, İstanbul, 2008
- Unutkan, G., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul, 1995
- Ünal, M., 21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul, 2012
- Vural Z.– Coşkun, G., Örgüt Kültürü, İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme, Ankara, 2007
- Vural, Z.B., Kurum Kültürü, İstanbul, 2012
- Yeşilyurt, P., Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, SBE, YYLT, Adana, 2007
- Yılmaz, H., Güçlendirici Liderlik, İstanbul, 2011
- Zel U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011
- Bilgin, Ç., “Yol-Amaç Kuramı, Değişimci-Reformist Liderlik”
<http://enm.blogcu.com/yol-amac-kurami-nedir/9403418>, (10-12- 2014)
- Kılınç, T., “House Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>, (02-11-2014)
- Kılınç, T., “Karizmatik Liderliğe Benlik Kuramı”,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmame.htm>, (02-11-2014)
- Kılınç, T., “Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım”,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizamamf.htm>, (06-11-2014)

Kılınç, T., “Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı”,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamg.htm>, (07-11-2014)

Kılınç, T., “Karizmatik Liderlik Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”,
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiii.htm>, (07-11-2014)

....., “ Muhtar Kent’in Liderlik Sırları ”,
<http://liderliksirlari.blogspot.com.tr/2012/12/muhter-kentin-liderlik-srlar.html> (02-02-2015)

..... “ CEO’lardan en iyi tavsiyeler”,
<http://www.fortuneturkey.com/fotograf/hikmet-ersek--baskan-ve-ceo---western-union-4090> (02-02-2015)

ÖZGEÇMİŞ

Coşkun Kırca, 1975 yılında Bafra’da doğdu. İlk ve orta dereceli öğrenimini Samsun Bafra’ da olmak üzere sırasıyla; Gazi Osman Paşa İlkokulu, Atatürk Ortaokulu ve Bafra Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 1995 yılında, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde lisans eğitimi görmeyi hak kazandı. Dört yıllık lisans eğitimini tamamlayarak 2000 yılında bu üniversiteden mezun oldu. Üniversiteden mezun olduktan sonra bilgisayar kursu ve Avrupa Birliği destekli kişisel gelişim kursu sertifikası aldı.2003 yılında özel bir bankada gişe görevlisi olarak çalıştıktan sonra 2006 yılının Mayıs ayında Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü’ne Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni olarak atandı. 19/11/2012 - 15/12/2012 tarihleri arasında Hollanda’nın başkenti Amsterdam da gerçekleştirilen ‘Tarım Sektöründe Çalışanlara Hayat Boyu Sosyal Güvenlik’ adlı Avrupa Birliği Leonardo da Vinci Hareketlilik projesine katılarak sertifika almaya hak kazandı. 2014 Nisan ayında Sosyal Güvenlik Kurumunun açmış olduğu görevde yükselme sınavını kazanarak 2015 Ocak ayında Bandırma Sosyal Güvenlik Merkezinde şef olarak göreve başladı. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. Kendisi bekar ve halen Bandırma’da görev yapmaktadır.

Coşkun KIRCA