

Liderlik Kuramlarının Evrimi: Özellikler Yaklaşımından Karizmatik ve Dönüşümcü Liderliğe

Volkan Akçit¹

Esin Barutçu²

Özet

Bu çalışma, liderlik olgusunun tarihsel süreç içerisindeki dönüşümünü kavramsal bir çerçevede analiz etmeyi amaçlamaktadır. Liderlik kavramı tanımlanarak ilk ortaya çıktığı dönemlerden günümüze kadar geçirdiği evrim, literatür temelinde sistematik bir biçimde ortaya koyulmuştur. Liderlikteki dönüşüm, neden-sonuç ilişkileri bağlamında ele alınmış ve bu bağlamda değişimin dinamikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda gerek kamu gerekse özel sektör aktörlerine yönelik stratejik çıkarımlar yapılmış, ayrıca alanda çalışmalarda bulunacak araştırmacılar için yol gösterici öneriler geliştirilmiştir.

Giriş

Değişimin dünyamızın kaçınılmaz bir gerçeği olması sebebiyle tüm liderlik kuramları kendi döneminin ihtiyaçlarına ve yönetim algısına göre şekillenmiş, dünya üzerindeki tüm unsurları kapsadığı için de liderlik olgusunu daha geniş ve dinamik bir çerçevede ele alma gereğini doğurmuştur. Bu bağlamda kavramsal bir çerçevede yürütülen çalışma, liderlik anlayışının zaman içinde örgütsel ve kültürel ihtiyaçlara paralel olarak nasıl farklılaştığını literatürde ortaya koyulan teorilerden yararlanarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Özellikle modern organizasyonlarda liderlik yalnızca bir pozisyon değil, sürekli gelişen ve öğrenilen bir süreç olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle hem teorik farklılıklar hem de bu kuramların örgütsel yapılar,

1 Sorumlu Yazar, Pamukkale Üniversitesi, Email:vakcit@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9498-110X>

2 Pamukkale Üniversitesi, Email: esahin@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6950-4117>

lider-takipçi ilişkileri ve liderlik performansı üzerindeki etkileri ele alınmıştır (Northouse, 2021, s. 15; Yukl, 2013, s. 23-24).

Liderlik, insanlık tarihi ile ortaya çıkmış eski bir kavram olup bireyleri belirli amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme, yönlendirme, destekleme ve motive etme sürecini kapsayan durum olarak tanımlanabilir (Bass ve Bass, 2008, s. 29). Değişim ve dönüşüm tarihsel anlamda toplumların ayrılmaz bir gerçeği olarak her dönemde kendini göstermiş, ekonomik, siyasal, kültürel ve teknolojik alanlar da dahil olmak üzere tüm sistemlerin bir gün deneyimleyeceği kaçınılmaz bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Toffler, 1980, s. 25; Castells, 1996, s. 3). Toplumların yapısal dönüşümü, ekonomik ve teknolojik gelişmeler liderlik anlayışlarının da değişmesine yol açmıştır. Bu bağlamda farklı dönemlerde ortaya çıkan liderlik kuramları yalnızca teorik bir tartışma alanı sunmakla kalmamış aynı zamanda örgütsel uygulamalara yön vererek yöneticilik anlayışının dönüşümünde önemli rol oynamıştır (Grint, 2022, s. 3; Avolio, 2011, s. 6). Liderlik teorileri, ilk ortaya çıktığı dönemlerde daha çok bireylerin doğuştan gelen yetenekleri ile ilişkilendirilirken ilerleyen süreçte bu anlayış yerini davranışlara, içinde bulunulan duruma, lider ile takipçi arasındaki etkileşime ve liderin vizyoner ve karizmatik yönlerine odaklanan yaklaşımlara bırakmıştır (Bass, 1981, s. 5-6).

Özellikle 1950’li yılların başlarında ortaya çıktığı kabul edilen bilgi toplumu çağı ile dünyada bilgiye verilen önemin artmasıyla örgütsel düzeyde öğrenmenin bir alışkanlık olarak hayata entegre olduğu, teknolojik gelişmenin hız kazandığı, rekabetin dünya çapına yayıldığı bilgi toplumu oluşmuş ve liderden beklenen özellikler de değişerek empatik iletişim, vizyoner liderlik ve etik duyarlılık gibi nitelikler öne çıkmıştır (Ünal, 2009, s.124-125, Goleman, vd., 2013, s. 22). Liderlik kavramında olduğu gibi kültür kavramında da fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Tanımların ortak noktası kültürel göstergelerin üyeler arasında ortak olarak paylaşılmasıdır. Bu sebeple toplulukların ortak düşünme, hissetme ve tepki verme biçimleri, teknoloji kullanımları ya da tarih, dil, din gibi olgulara yaklaşımları değişmektedir. Bu bağlamda liderliğin kültürel ve sektörel bağlamda farklılık gösterdiği, özellikle küresel liderlikte de çeşitliliğin artması daha fazla gözlemlenmektedir (House et al., 2004, s. 56-58). Liderliğin tarihi gelişimi Jiang (2014, s.52) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Tablo1. Liderliğin Tarihsel Gelişiminin Özeti

Teorinin Adı	Süreç	Ana fikir	Liderlik Anlayışı	Proje ile liderlik anlayışı arasındaki ilişki
Özellikler Yaklaşımı	1930 – 1940	Üstün liderler benzer özelliklerle doğar	-	-
Davranışsal Yaklaşım	1940-1960	Liderlik özellikleri öğrenilebilir	Demokratik – Otokratik – Serbest Bırakıcı- Bürokratik	-
Durumsal Yaklaşım	1960’lı yıllar	Belirli bir tip liderliğin etkinliği farklı durumlarda değişkenlik gösterir	Katılımcı – Desteleyici -Başarı Odaklı- Yönlendirici	Liderlik takipçilerin sahip olduğu özelliklere ve çevre faktörlerine göre seçilmelidir.
Vizyoner ya da Karizmatik Liderlik	1980-1990	Liderlik stilleri, liderin görevle ilgili süreçlere ve kişiler arası ilişkilere verdiği önceliğe göre kategorize edilir	Dönüşümcü – Serbest Bırakıcı – İşlemsel	Farklı liderlik tipleri sorumluluk, ivme ve stres açısından takipçiler üzerinde farklı etkilere sahiptir.
Duygusal Zekâ	1990 sonları	Liderin duygusal zekâsı takipçilerinin performansını liderin zekâsından daha çok etkiler	Vizyoner – Demokrat – Koç- Yakınlık-Hakim-Öncü	İlk dördü belirli proje tipleri için uygundur, son ikisi ise toksiktir.
Yeterlilik	2000’li yıllar	Tüm teorilerin birleşimi	Katılımcı – Hedef Odaklı - Sempatik	Doğru seçilmesi durumunda farklı liderlik tipleri projenin performansını iyileştirebilir.

Kaynak: Jiang (2014) s.52

Bu çalışma, liderlik kuramlarının tarihsel gelişimini kavramsal bir perspektiften incelemektedir. Çalışmanın amacı farklı liderlik yaklaşımlarının temel varsayımlarını açıklayarak teoriler arası geçişin mantıksal sürekliliğini ortaya koymaktır. Çalışmada bu süreç değerlendirilirken çalışmaya konu olacak liderlik yaklaşımları kısaca açıklanacak ve sonrasında değişimin gerekçeleri belirtilecektir. Bu amaçla öncelikle çalışmaya konu olacak liderlik yaklaşımlarına kısaca değinmek gerekmektedir.

1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen kişisel niteliklerle belirlendiği görüşüne dayanmaktadır. Özellikler yaklaşımının amacı etkili lider davranışlarını tespit ederek topluluğu yönlendirebilecek bireyleri önceden

belirleyerek bu bireylerin gelişimini sağlamak ve takip etmektir. Bu yaklaşıma göre bireyi lider yapan unsurlar doğuştan gelmektedir (Şimşek, 2006, s.10). Stogdill (1948) yaptığı klasik çalışmalarda, liderlerin genel olarak zekâ, güven, kararlılık, başarı odaklılık, hırs, inisiyatif alabilme ve sosyalite gibi kişilik özelliklerine sahip olduğunu vurgulamıştır. Ancak daha sonraki araştırmalar bu özelliklerin liderlik başarısını tek başına açıklamada yetersiz olduğunu göstermiştir (Judge vd., 2002, s. 766; Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 49-50).

Bu durumda araştırmacılar liderlik özelliklerinin farklı açılardan değerlendirilmesi gerektiğini savunarak özellikler yaklaşımının her yerde başarılı olamayacağı savını ortaya koymuşlardır. Ayrıca Hofstede (1993) Amerikan yönetim kuramlarının dünyanın farklı yerlerinde paylaşılmayan, kendine özgü unsurları içerdiğini ortaya koymuştur. Hofstede bu özelliklerden en belirgin üçünün bireye verilen önem, çalışana değil yöneticiye odaklanma, piyasa süreçlerine yapılan vurgu olduğunu belirtir. Bu nedenle pek çok araştırmacı liderlik özelliklerinin evrensel olmadığını kültürlerde liderliğin nasıl uygulandığını ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir (House vd., 2004, s. 56). Sonuç olarak araştırmacılar ortak bir noktada buluşamamış ve özellikler yaklaşımı sağlam temeller üzerine oturtulamamıştır. Bu sebeple araştırmacılar liderlik konusunda farklı çalışmalar yapmaya başlamış ve Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır.

2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen değil sonradan öğrenilebilen ve dışarıdan gözlemlenebilen davranışlara dayandığını savunmaktadır. Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalar liderlik davranışlarını iki temel boyutta incelemiştir: görev yönelimi ve insan ilişkileri yönelimi (Fleishman, 1953, s. 3; Likert, 1961, s. 27). Görev yönelimi bir liderin kendi rolünü ve takipçilerinin rollerini hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde ortaya koymayı ve yapılandırmayı ifade ederken, insan ilişkileri yönelimi bir liderin karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurma, çalışanlarına ve fikirlerine saygı gösterme ve onları önemsemesi olarak tanımlanabilir. Buna göre liderin başarısı iki temel unsur olan görev yönelimi ve insan ilişkilerine göre değerlendirilmelidir, bu unsurlar etkili liderliği yalnızca kim olduğu değil, ne yaptığıyla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge 2024, s. 402-404).

Burada amaç etkin liderliği açıklayabilecek evrensel bir liderlik davranış seti oluşturmaktır. Bu çalışmaların sonucunda tek iyi bir liderlik anlayışı net ve kesin olarak ortaya koyulamamışsa da liderlik araştırmalarının kapsamının

liderlik özellikleri ile sınırlı kalmaması, konu hakkında çok fazla çalışma yapılması, liderlik davranışının iki temel boyutunu (görev ve ilişki yönelimi) ortaya koyması ve de bireyin kendi liderlik davranışını anlamasına yardımcı olan geniş bir çerçeve sunması sebebiyle davranışsal kuramın liderlik eğitimi açısından önemli katkılar sunduğu ifade edilebilir. Bu yaklaşımın liderin görev ve ilişki odaklı davranışlarını moral, iş tatmini ve üretkenlik gibi konularla ilişkilendirememesi, etkili liderlik davranışları için düzenli ve sistematik öneriler sunamaması, durumsal değişkenleri dikkate almaması, sadece davranışa odaklanması onun uygulama alanı bulamamasına neden olmuştur (Northouse (2016, s. 90-91, Yukl, 2013, s64-65). Yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli liderlik tarzları sınıflandırılmış ve bu tarzların örgütsel etkililik üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Davranışsal liderlik kuramları liderlik davranışlarını belirli kategoriler altında sistematize etme yönünde önemli katkılar sunmuş olsa da çevresel ve durumsal değişkenleri göz ardı etmeleri sebebiyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, s.5). Davranışsal yaklaşımın her durumda başarılı bir lider tipi ortaya koyamaması, araştırmacıların her duruma uygun bir lider tipi olmadığı gerçeğini fark etmesini sağlamıştır. Sonraki araştırmalar ise her duruma uygun farklı bir liderlik tarzı olduğunu öne süren durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımında amaç liderin farklı şartlara uyum sağlayıp şartların gerekliliklerine uygun davranış kalıplarını ortaya koyabilmesidir. Teori, liderin başarılı olmasını durumsal davranmasıyla mümkün olabileceğini vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol- Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetto'nun Katılımcı Normatif Yaklaşımı gibi yaklaşımlarını kapsamaktadır.

Durumsal liderlik kuramları liderliğin tek biçimli bir süreç olmadığını, liderlik etkinliğinin büyük ölçüde ilgili bağlama ve koşullara göre değişkenlik gösterdiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre etkili liderlik sabit bir davranış kalıbından ziyade esnek ve duruma duyarlı bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu kuramların önde gelenlerinden biri olan Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi liderin benimsediği liderlik tarzının takipçilerin görevleri yerine getirme konusundaki yetkinlik ve isteklilik düzeyiyle, yani olgunluk seviyesiyle uyumlu olması gerektiğini savunur. Bu bağlamda liderin etkili olabilmesi için takipçilerin gelişim düzeyine göre yönlendirici ya da destekleyici tutumlarını ayarlaması gerekmektedir (Hersey, vd., 2013, s. 140-172).

Fiedler'in Durumsallık Modeli liderlik etkililiğinin yalnızca liderin sahip olduğu niteliklere ya da benimsediği liderlik tarzına bağlı olmadığını, liderin motivasyon yapısının ve içinde bulunduğu durumu ne şekilde algılayıp yönettiğinin, yani liderin belirli bir duruma ne derece uygunluk gösterdiğinin de belirleyici bir faktör olduğunu öne sürmektedir. Bu modele göre etkili liderlik liderin kişisel özellikleri ile mevcut liderlik durumunun yapısal özellikleri arasındaki uyum düzeyine bağlıdır. Fiedler liderlik tarzını sabit bir özellik olarak ele alırken liderin başarısının içinde bulunduğu durumun özellikleriyle ne ölçüde örtüştüğüne bağlı olarak değişeceğini savunmuştur. Bu nedenle model liderlikte durumsal uygunluğun ve çevresel değişkenlerin göz önünde bulundurulmasının önemine dikkat çekmektedir (Fiedler, 1967, s. 36; Fiedler, 1978, s.60, Vecchio, 1987, s. 110,258).

Bu yaklaşımların ortak paydası görev ya da ilişki odaklı liderlik tarzlarının her koşulda evrensel bir geçerliliğe sahip olmadığını ortaya koymalarıdır. Buna göre bazı durumlarda görev yönelimli bir liderlik tarzı daha etkili olurken farklı koşullarda ise ilişki odaklı bir liderlik tarzı daha uygun ve işlevsel olabilmektedir. Bu durum liderlik etkinliğinin bağlamsal değişkenlere duyarlılık göstermesi gerektiğini ve tek tip liderlik yaklaşımının tüm durumlara uygulanamayacağını ortaya koymaktadır (Çağlar, 2004, s.100). Bahse geçen durumsal liderlik yaklaşımları, liderin doğru zamanda doğru davranışları sergileyerek örgütün başarısına katkı yapması temeline dayanmaktadır. Esas olan tek bir tip davranış değil tüm durumlar için gerekli olan farklı davranışların ortaya koyulabilmesidir. Lider ancak bu koşulda her duruma göre esnek davranıp örgütü başarıya taşıyabilecektir.

Küreselleşme ve postmodernizmin bir sonucu ve gereği olarak artan rekabet, değişen insan ihtiyaçları, teknoloji, küresel güçler, kültür gibi unsurlarda meydana gelen değişim ve dönüşümler, örgütlerin hayatta kalmak için daha etkili ve verimli yönetilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bireysel düzeyde ise iş hayatında yer alan insan bu sürecin öznesi olmuştur. Bu öznenin toplumsal hayatta ve iş hayatındaki görevlerinden biri olan liderlik de kavramsal düzeyde bir değişiklik geçirmek zorunda kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak bazıları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik olarak adlandırılan Güncel Liderlik Yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

4.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçi arasında karşılıklı faydaya dayalı bir ilişki üzerine kurtulmuştur. Temelde astlar ile lider arasında gerçekleşen ödül alışverişi yer almaktadır.

Değişen koşullar karşısında tarafların beklentilerini doğru olarak tespit edip ortaya koymak, gerçekleşecek alışverişin doğru yapılması ve tarafların istediğini alıp motive olması açısından önem arz etmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse bu tarz liderler astlarının istediklerini onlara ödül olarak vererek karşılığında kendi istediklerini almakta, böylelikle iki tarafın katkısı da ödüllendirilmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987, s.649). Burada astlardan bazı görevleri tamamlamaları beklenmekte, astlar başarılı performans gösterip görevleri tamamladıklarında bekledikleri ödüllerle ödüllendirilmektedirler. Bu kısaca, tarafların iyi performansın karşılığının olduğunu, örgüt hedeflerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayanların adil bir şekilde ödüllendirildiğini bildiği bir antlaşmadır. Burada beklenen, ödül konusunda adil olunmasıdır. Yanı sıra astların başarısız olması cezayla karşı karşıya kalabilme ihtimalini doğurmaktadır (Khan, 2017, s.179-180, Bass, vd., 2003, s.208).

Bu liderlik tarzında üç boyut öne çıkmaktadır: koşullu ödül, istisnalarla yönetim, tam serbestlik. Koşullu ödüllendirmede liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için ne yapılması gerektiğini ya doğrudan belirlemekte ya da bu konuda onlarla uzlaşma sağlamaktadırlar. Bu süreçte liderler takipçinin onayını almak için ödül vaat etmekte ya da doğrudan sağlayarak takipçilerle karşılıklı çıkarlara dayalı bir değişim ilişkisi kurmaktadır. Yani ödülü almanın koşulu işi başarmaktır. İstisnalarla yönetim ise aktif ya da pasif biçimde uygulanabilmektedir. Aktif yönetim biçiminde liderler takipçilerinin performanslarını sürekli olarak izlemekte ve belirlenen standartlardan sapma veya hatalar meydana geldiğinde anında müdahalede bulunmaktadırlar. Pasif yönetim biçiminde ise liderler, yalnızca bir hata ya da sapma ortaya çıktığında harekete geçmekte, öncesinde herhangi bir müdahalede bulunmamaktadırlar (Bass, 1997, s.21). Daha pasif biçiminde ise lider sorunlar ortaya çıkmadan müdahalede bulunmaz ya da hiç müdahale etmez, bu tarz tam serbestlik ya da laissez-faire (bırakınız yapsınlar) liderlik olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler takipçilerle yapılan anlaşmaları netleştirmekten, beklentileri açıklığa kavuşturmaktan ve ulaşılması gereken hedeflerle performans standartlarını belirlemekten kaçınmaktadırlar (Bass, vd., 2003, s.208). Sonuç olarak bu liderlik tipi karşılıklı ödüllendirme, gerektiğinde cezalandırma sistemine dayanan, tarafların adil olunmasını beklediği bir liderlik tipidir.

5. Dönüşümcü Liderlik

Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik kuramı çerçevesinde geliştirilen liderlik tanımı bu liderlik anlayışına uygun özellikler sergilediğini belirten yetmiş üst düzey yöneticinin deneyimlerinden elde edilen verilerle

desteklenmiştir. Bu bağlamda söz konusu yöneticilerin gözlemleri dönüşümcü liderliğin pratikteki yansımalarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır (Bass ve Riggio, 2006, s.20). Dönüşümcü liderlik, liderlerin örgütlerinde yapısal değişim ve dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyan güçlü bir liderlik yaklaşımıdır. Ayrıca yalnızca stratejik değişimleri değil, örgütsel kültürün dönüşümünü teşvik etme ve bu sürece ilham verme konusunda da önemli bir rol üstlenmektedir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin yürüttüğü işe anlam ve değer kazandırarak onların görevlerine daha yenilikçi ve motive edici bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlamaktadırlar. Bu sayede takipçilerin olağan çabanın ötesine geçerek daha yüksek düzeyde bir gayret göstermeleri teşvik edilmektedir. (Gregory, 2023, s.8-9). Dönüşümcü lider takipçilerinin derinlerde yatan motivasyonlarını keşfederek onları daha yüce hedeflere yönlendirmeyi ve bireysel çıkarları ortak idealler doğrultusunda dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bass ve Avolio'ya göre bu liderlik anlayışı yalnızca örgütsel gelişimi destekleyen stratejik bir yaklaşım değil, etik, bilinçli ve manevi değerlere dayalı bir dönüşüm sürecidir. Bunun ötesinde dönüşümcü liderlik güvence dayalı eşitlikçi bir güç ilişkisi üzerinden örgütlerde kalıcı değişim ve anlamlı etki yaratmayı mümkün kılmaktadır (Korejan ve Shahbazi, 2016, s.454).

Dönüşümcü liderliğin başlangıçta üç temel unsurdan oluştuğu öne sürülmüştür: karizmatik-ilham verici liderlik, entelektüel uyarım, bireysel odaklı yaklaşım. Ancak sonrasında gerçekleştirilen faktör analizleri karizmanın daha sonra “idealleştirilmiş etki” olarak kavramsallaştırılan ilham verici liderlikten yapısal olarak ayrılan bağımsız bir boyut olduğunu ortaya koymuştur. Yani dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s.20). Dönüşümcü liderler, günlük örgütsel süreçlerin ötesine geçerek; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek gibi temel liderlik bileşenlerini davranışlarında bütüncül bir şekilde yansıtmaktadırlar (Karip, 1998, s.446). Dönüşümcü liderliği her durum, her iş ve her bir kişi için değişen liderlik tarzı değil, bulunulan durumun vaziyetine, yapılacak işin içeriğine, takipçilerinin özelliklerine göre değişen ve değişimi tüm tabana yayabilen liderlik olarak özetlemek mümkündür (Cömert, 2004, s.10).

Son olarak dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik yaklaşımının karşıtı olarak ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü lider örgüt için çalışırken etkileşimci liderler örgütün kendisi için çalışmasını istemektedir. Dönüşümcü lider değişim için çaba sarf ederken etkileşimci lider değişim için çaba sarf etmez, dönüşümcü lider grup çıkarını düşünüp motivasyon sağlarken etkileşimci lider çıkar ilişkisiyle motivasyon sağlar, dönüşümcü lider proaktif liderlik

tarzı sergilerken etkileşimci lider duyarlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s.359).

6. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, kökeni Eski Yunan uygarlığına dayanan köklü bir geçmişe sahiptir. Eski Yunancada “ilahî ilham yeteneği” anlamına gelen bu terim aynı zamanda güzellik ve sevgi tanrıçası olan “Kharis”ten türetilmiştir. Bu bağlamda karizma hem kutsal bir lütuf hem de estetik ve çekicilikle ilişkilendirilen bir güç olarak değerlendirilmiştir (Gül ve Aykanat, 2012, s.18). Max Weber’in (1947) geliştirdiği klasik karizmatik liderlik kuramı liderin karizmasının takipçilerin ona olağanüstü nitelikler atfetmesi yoluyla ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu kurama göre karizma liderin kişiliğinden ziyade takipçilerin algılarında biçimlenen ve lidere duyulan bağlılığı pekiştiren toplumsal bir inşa sürecidir (Yukl, 1999, s.293). Karizmatik liderlik liderin olağanüstü kişisel nitelikleri, vizyoner bakış açısı ve etkileyici iletişim gücü sayesinde takipçileri üzerinde derin bir duygusal etki yaratması ve onları harekete geçirmesiyle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik biçiminde liderin kişisel çekiciliği, takipçilerinin inançlarını, değerlerini ve motivasyonlarını dönüştürmede merkezi bir rol oynamaktadır. Karizmatik liderliğin özellikle belirsizlik, kaos ve tehdit unsurlarının yoğunlaştığı kriz dönemlerinde daha görünür ve etkili hale geldiği savunulmaktadır. Bu yaklaşım karizmatik liderlerin sadece bireysel nitelikleriyle değil, içinde bulundukları bağlamsal koşullarla da şekillendiğini ve kriz ortamlarının takipçiler tarafından olağanüstü niteliklerin liderlere atfedilmesini kolaylaştırdığını öne sürmektedir (Conger ve Kanungo, 1998, s. 4-22). Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı genellikle örgütün kriz veya zorluk yaşadığı dönemlerle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, liderin vizyonunun takipçileriyle uyumlu olması ve örgütte yenilik ihtiyacının bulunması gibi koşullar liderin takipçileri üzerinde güçlü bir etki yaratmasını sağlamakta ve bu durum lidere karizmatik nitelikler atfedilme olasılığını arttırmaktadır (Günçavdı, 2017, s23).

Sashkin yaptığı çalışmada vizyon oluşturma davranışının yanı sıra karizmatik liderliğin temelini oluşturan beş davranışsal özellik daha tanımlamıştır: (1) sıra dışı ve yaratıcı eylemler yoluyla başkalarının dikkatini temel konulara çekebilme, (2) etkili kişilerarası iletişim kurma yeteneği, (3) güvenilirlik sergileme, (4) öz saygı ile başkalarına saygı gösterme (5) kişisel risk alma cesareti (Conger ve Kanungo, 1998, s.12). Buradan hareketle bu liderlerin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (DuBrin, 2019: 253-254):

- **İletişim ustalığına sahiptirler.** Takipçilerini etkileyici bir gelecek vizyonuna inandırarak bu vizyonun izlenmesi gereken tek yol olduğuna ikna ederler. Bu süreçte metaforlar gibi güçlü anlatım araçlarını kullanarak ilham verirler.
- **Güven telkin ederler.** Kendi kapasitelerinin en üst düzeyini ortaya koyarak çevrelerine güven aşılarlar. Takipçileri liderin sunduğu vizyon uğruna kişisel hedeflerinden ve hayallerinden fedakârlık yapmaya istekli hâle gelirler.
- **Yüksek enerjiye sahiptirler ve bu enerjiyi çevrelerine yansıtırlar.** Eylem odaklıdır; zamanında ve etkili iş üretme konusunda örnek teşkil eder, rol model olurlar.
- **Algı yönetiminde yetkindirler.** Fiziksel görünüşlerinden entelektüel donanımlarına kadar birçok düzeyde çevrelerinde güçlü bir izlenim oluştururlar. Bu etki, onların karizmatik bir figür olarak algılanmalarını sağlar ve liderlik gücünün temelini oluşturur.
- **Grubun merkezinde yer alırlar.** Sürekli olarak çevreleriyle etkileşim hâlinde; hem öneriler sunar hem de başkalarının görüşlerine değer verirler. Bu karşılıklı iletişim liderin karizmatik etkisini pekiştirirken takımın genel performansını da artırır.

Bu tarz liderler belirledikleri vizyona ulaşmak adına takipçilerini kişisel (karizmatik bulunan) özellikleriyle etkileyip motive eden, aktif olarak olaylara dahil olan, sistem bozuk ya da sorunlu olduğunda hızlı hareket edebilmek adına ortaya çıkması muhtemel liderlerdir.

7. Değerlendirme ve Sonuç

Dünyadaki toplumsal, kültürel ekonomik değişimlerden etkilenen her alanda olduğu gibi liderlik yaklaşımları da bu dönüşümden payını almıştır. Bunun sonucunda süreç içerisinde birbirini takip eden, genelde de ya kendinden bir öncekine karşı çıkan ya da onun eksik yönlerini tamamlayan liderlik yaklaşımları bahsi geçen dönüşümün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada ele alınan özellikler yaklaşımında liderliğin doğuştan gelen bazı kişilik özellikleriyle sınırlı görülmesi, liderlik potansiyelinin sadece belirli bireylerde bulunduğu varsayımına dayanıyordu yani “Lider olunmaz lider doğulur” idi (Judge, vd., 2002, s. 766). Ancak bu yaklaşım liderliği öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreç olarak değerlendiren davranışsal kuramlar ile eleştirilmiş ve zamanla yerini daha dinamik, çağın gerekliliklerine uyan yaklaşımlara bırakmıştır (Kirkpatrick ve Locke, 1991, s. 48).

Davranışsal liderlik kuramları liderliğin etkisinin kişisel özelliklerden ziyade liderin sergilediği davranışlara bağlı olduğunu ileri sürerek liderin “ne yaptığına” odaklanmaktadır. Yani önemli olan liderin ne olduğu değil, nasıl davrandığıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde Ohio State ve Michigan Üniversitesi’nde yürütülen öncü araştırmalar etkili liderliğin hem görev (üretim) odaklı hem de ilişki (insan) odaklı davranışları bir arada bulundurması gerektiğini ortaya koyarak davranışsal yaklaşımın önemine dikkat çekmiştir (Northouse, 2016, s. 71-82).

Durumsal liderlik kuramları liderlik davranışlarının etkinliğinin yalnızca liderin kişisel özellikleri veya sergilediği davranışlarla açıklanamayacağını, aynı zamanda bu davranışların etkisinin liderin karşı karşıya olduğu durumsal faktörlerin çeşitliliğine bağlı olarak değişkenlik göstereceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım liderlik anlayışına çevresel etmenleri dahil ederek liderlik sürecinin esnek ve çevreye duyarlı bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Hersey, vd., 2013, s.113-147). Durumsal liderlik yaklaşımının gelişimiyle birlikte tüm durumlara uygun evrensel bir liderlik tarzının var olmadığı anlayışı benimsenmiştir. Bu yaklaşım liderlik becerilerinin yalnızca doğuştan gelen yeteneklerle açıklanamayacağını ve liderliğin büyük ölçüde sonradan geliştirilebilir bir yetkinlik olduğunu ortaya koymuştur. Liderin başarı ya da başarısızlığı bireysel özelliklerinden ziyade içinde bulunduğu koşullara ne derece uygun liderlik davranışı sergileyebildiğiyle ilişkilidir. Bu uygunluğu sağlayan temel etken ise liderin eğitimsel altyapısı, deneyim birikimi ve çevresel farkındalığıdır (Özalp ve Öcal, 2000, s.221)

Dönüşümcü liderlik anlayışı liderlik kuramlarının evrimi sürecinde önemli bir aşama olarak ortaya çıkmış ve liderliği yalnızca yönetsel işlevlerle sınırlı görmeyip vizyon oluşturma, ilham verme ve değişim yaratma boyutlarıyla ele almıştır. Bu liderlik tarzı liderlerin örgütsel dönüşümü gerçekleştirme, ortak bir vizyon etrafında takipçileri harekete geçirme ve onların entelektüel gelişimini teşvik etme yetkinliğiyle öne çıkmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s.2-3). Bu liderlik tarzı özellikle hızlı değişen ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda liderin sadece görevleri dağıtan değil aynı zamanda kültür ve değerler inşa eden bir figür olması gerektiğini ortaya koymuştur. Yani liderler hem iç hem de dış çevreyi analiz etmeli, stratejik ve görev odaklı hedefleri belirlemeli, işletme içi değerleri yönlendirmeli ve performansa yönelik geri bildirim sağlamalıdır (Antonakis ve House, 2014, s. 746,749).

Etkileşimci liderlik ise dönüşümcü liderliğin tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmakta ve mevcut örgütsel sistem içinde ödül-ceza mekanizmalarına dayalı bir ilişki ağı kurmaktadır. Başka bir deyişle bu

lider takipçilerine, kendi çıkarlarını da koruyarak, karşılıklı yarar temelinde ödüller sunarak onları motive etmektedir. Değiş tokuş süreci dürüstlük, adalet, sorumluluk ve karşılıklılık gibi değerler içermektedir (Yukl, 2013, s. 312). Etkileşimci liderler kısa vadeli hedeflere ulaşmada etkilidir ancak uzun vadeli örgütsel değişimi teşvik etme konusunda sınırlı kalabilmektedirler. Mesela sınıf ortamında bir öğretmenin öğrencilerin tamamladığı ödevlere not vermesi sınıfın başarısını üst seviyelere çekmek açısından önemlidir (etkileşimci liderlik), aynı öğretmenin öğrencilerin umut ve taleplerini de yükseltmesi (dönüşümcü liderlik), potansiyellerinin en üst seviyeye çıkmasını sağlaması sınıfın başarısını tamamlayacak ve performansı en üst düzeye çıkaracaktır. Çağdaş liderlik anlayışı da bu iki yaklaşımı bir arada uygulamayı önermektedir. Gelişen koşullar liderlerden hem vizyoner bir bakış açısı hem de işlevsel yönetim becerileri talep etmektedir. Mutlak başarı ancak böyle elde edilebilecektir (Bass ve Bass, 2008, s. 312,325; Northouse, 2016, s. 162-163).

Bu kuramsal geçişin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardan biri de lider-takipçi ilişkilerinin zaman içinde daha demokratik ve karşılıklı etkileşime dayalı bir yapıya evrilmiş olmasıdır. Bu dönüşüm karizmatik ve etik liderlik yaklaşımlarının gelişmesini de desteklemiştir. Liderin yalnızca statü sahibi değil ahlaki bir rehber ve ilham kaynağı da olması gerektiği anlayışı güçlenmiştir. Etik liderler adil ve prensip sahibi karar vericiler olarak görülmekte, bireylere ve daha geniş toplumlara önem veren, kişisel ve profesyonel yaşamlarında etik davranışlar sergileyen liderlerdir (Brown ve Treviño, 2006, s. 597-599).

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmaktan çıkarak öğrenilebilen, geliştirilebilen ve bağlama göre şekillenebilen bir süreç haline geldiğini göstermektedir. Bu kuramsal evrim örgütlerin ve toplumların değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Modern liderlik anlayışı yalnızca etki yaratmayı değil, ilham vermeyi, etik davranış sergilemeyi, sürdürülebilir değişimi mümkün kılmayı ve çalışana odaklanmayı da içermektedir (Baker, 2022, s.29; Antonakis ve House, 2014, s. 746-752, Özveren, 2021, s.68). Geçmişten günümüze liderlik anlayışı bireysel özelliklerden çok daha fazlasını kapsayacak şekilde gelişmiş ve örgütsel davranışın stratejik bir bileşeni haline gelmiştir. Bu bağlamda liderlerin yalnızca bilgi ve beceri düzeyleri değil, vizyonerlik, etik duyarlılık, değişime açıklık, uyum sağlayabilme ve iletişim becerileri de kritik önem taşımaktadır (Brown ve Treviño, 2006, s. 595-596; Goleman vd., 2013, s. 89-91).

Liderlik kuramlarının geçirdiği evrim gerek teorik gerekse pratik anlamda liderlik olgusunun hem farklı boyutlara hem de durumsal bir yapıya sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Liderlik artık sadece pozisyona değil, duruma, kültüre, takipçiye ve örgütsel vizyona göre değişen, öğrenilen ve gelişen bir yetkinlik olarak değerlendirilmelidir. Günümüz liderlerinden beklenen, durumsal farkındalığa sahip, kültürel çeşitliliği gözeten, dijitalleşmenin etkilerini değerlendiren ve değişimi yönlendirebilen bireyler olmalarıdır. Bu nedenle geleceğin liderlik modelleri daha bütünsel, empatik ve teknolojik dönüşüme duyarlı olacak şekilde yeniden şekillenecektir. Teknolojinin hızlı gelişmesi ve buna bağlı olarak yeni neslin ihtiyaç, istek ve değerlerinin farklılaşması liderleri teknolojiye ve bilgi çağına uygun olacak şekilde değişime zorlayacaktır.

Toplumsal ve ekonomik dönüşümlerin hız kazandığı günümüzde değişim henüz zorunlu hale gelmeden önce kamu ve özel sektörde lider konumunda bulunan bireylerin bu sürece hazırlıklı olmaları ülkelerin sürdürülebilir kalkınması, kaynakların etkin kullanımı, verimliliğin artırılması, uyum süreçlerinin hızlandırılması ve kurumsal kârlılığın korunması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda değişimin sağlıklı ve sürdürülebilir bir biçimde gerçekleşebilmesi, bireylerin değişime uyumunun en etkili şekilde gerçekleştirilmesi için yönetsel aktörlerin proaktif bir yaklaşım benimsemeleri kaçınılmazdır.

Her ne kadar kamu ve özel sektör farklı yapılar ve işleyişlere sahip görünse de her iki alanın ortak unsuru insandır. Bu bağlamda yeni kuşaklar (Z kuşağı, Alfa kuşağı ve gelecekte ortaya çıkacak nesiller) önceki kuşaklardan farklı olarak iş yaşamına ilişkin yeni değerler ve beklentilerle öne çıkmaktadır. Mevcut liderlerin dijital teknolojilere doğrudan entegre olmuş bu kuşakların yapay zekâyla iç içe bir yaşam sürdüreceğini, çevresel sürdürülebilirlik, bireysel fayda maksimizasyonu ve esnek çalışma koşulları gibi kavramlara daha yüksek duyarlılık göstereceğini dikkate almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda liderlerin söz konusu kuşaklarla etkin bir iş birliği tesis edebilmek ve kurumsal uyumu güçlendirebilmek adına değişen beklentilere uygun liderlik yetkinliklerini geliştirmeleri elzemdir.

Bundan sonra yapılacak akademik çalışmalarda liderliğin dijitalleşme, yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve kuşaklar arası etkileşim kapsamında yeniden değerlendirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Böylece liderlik salt kuramsallıktan arındırılarak insanı ve insanî ilişkileri önceleyen, yenilikçi, değişimi yönetebilen, teknolojik gelişmelerin önemini kavrayabilen ve değer temelli bir sürece konumlandırılabilir. Son söz olarak liderlik zamanla şekil değiştirse bile insanlık var olduğu sürece hayatımızın içinde yer alacak bir olgu olacaktır.

Kaynakça

- Antonakis, J., House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range of leadership development* Sage Publication
- Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları, *Florya Chronicles of Political Economy*. Cilt.8, Sayı.1, s.29-46
- Bass, B.M. (1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership : a survey of theory and research*, The Free Press. New York.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), s.207–218.
- Bass, B. M., Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (Second Edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications.
- Cömert, M. (2004). Dönüştürücü Liderlik, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, s.1-12
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Volume 0, Number 2, s.91,108.
- DuBrin, A.J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Sixth Edition. Academic Media Solutions. USA
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). “The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 11, p.59–112.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6.

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (10th anniversary ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gregory, T. (2023). *Transformational Pastoral Leadership*. Palgrave Macmillan
- Grint, K. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Second Edition New York: Palgrave Macmillan.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), s.17-36
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması, International Journal of Humanities and Art Research. Volume: Ek 1 Issue: Ek 1, s. 21 – 34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2013). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (10th ed.). Pearson Education.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jiang, J. (2014). “The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success”, American Journal of Trade and Policy, Vol 1, Issue 1, p.51-55.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Vol.16 issue.16, s.443-465
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 18(3). 178-173
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. (s. 50)
- Korejan, M.M., Shahbazi, H. (2016). An Analysis of the Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*. 8(3S), s452-461.
- Kuhnert, K. W., Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), s.648-657
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Odumeru, J.A., Ifaenyi, G.O. (2013). "Transformational vs. Transactional Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, Vol 2, Issue 2, p.355-361.
- Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, s.207-227).
- Özveren, C.G. (2021). Liderlik Kuramları Özelinde Bir Doküman İncelemesi: Son Kale Filmi Analizi, *İş'te Davranış Dergisi*, 6(2), s.65-75.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4 S.14. s.1-16
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: William Morrow.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi Toplumu Tarihi. *Tarih Okulu*, sayı V, 123-144
- Vecchio, R. P. (1987). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.