

Karizmatik Liderlik

Alper Gürer¹

Fatma Gökçe²

Özet

Karizmatik liderlik, geleneksel liderlik kuramlarından farklı olarak, liderin kişisel nitelikleri, vizyoner yönü ve yüksek etkilene gücü üzerinden şekillenen, örgütsel ve toplumsal dönüşümleri mümkün kılan bir liderlik biçimi olarak literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Max Weber'in sosyolojik yaklaşımıyla temellendirilen bu kavram, modern örgütsel davranış literatüründe dönüşüm, yenilik ve sürdürülebilir başarı gibi stratejik çıktılarla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderler, belirsizlik ve kriz dönemlerinde takipçilerine umut, yön ve anlam sunarak örgütsel dayanıklılığı artırmakta; kolektif hedefler etrafında güçlü bir bağlılık oluşturmaktadır. Bu bağlamda, liderin iletişim gücü, tutkulu söylemleri ve vizyon oluşturma kapasitesi, takipçilerin duygusal katılımını pekiştirerek, örgüt içinde motivasyonel bir sinerji yaratmaktadır. Ancak bu etkinin gölgesinde, karizmatik liderliğin beraberinde getirdiği bazı riskler de bulunmaktadır. Takipçilerin lidere koşulsuz bağlılığı, eleştirel düşünme mekanizmalarının zayıflamasına neden olabilirken, liderin kişisel çıkarlarını meşrulaştırma potansiyeli de etik açıdan sorunlu bir zemin oluşturabilir. Bu nedenle karizmatik liderlik, sadece bir güç ve ilham kaynağı değil; aynı zamanda dikkatle yönetilmesi gereken, çift yönlü dinamiklere sahip bir liderlik biçimidir. Dolayısıyla, karizmatik liderlik hem stratejik avantajları hem de potansiyel tehlikeleriyle bütüncül bir değerlendirme gerektiren karmaşık bir liderlik modelidir. Değişimin hızla aktığı, sınırların sürekli eridiği ve belirsizliklerin çoğaldığı günümüz dünyasında, karizmatik liderler bir pusula gibi örgütlerin yönünü belirlemekte ve stratejik etkilerini yeniden tanımlamaktadır. Bu bölümde karizmatik liderlik, hem örgütsel ve toplumsal alanda güçlü bir stratejik avantaj hem de etik açıdan sorgulanması gereken bir olgu olarak geniş bir yelpazede bütüncül bir perspektifle ele alınmaktadır.

- 1 Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@kku.edu.tr, ORCID:0000-0002-6745-7895
- 2 Doktora Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon ABD, fatmagokce@kku.edu.tr, ORCID:0000- 0001-8117-9863

Karizma, tarihin spesifik yaratıcı devrimci gücüdür.

Max Weber

Giriş

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bu durumda “Toplumlar kendi özelliklerine göre bir lider mi seçer, yoksa liderler kendi vizyon ve hedefleri doğrultusunda bir toplum mu ortaya çıkarır?” sorusunu sormak gerekir. Toplamların, toplulukların ve hatta grupların bir hedef doğrultusunda harekete geçmelerine önderlik eden liderler ve onlara ilişkin liderlik yaklaşımları, literatürde farklı yaklaşımlar altında sınıflandırılmıştır. Bu başlıklardan biri de karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik, bir liderin kişisel etkileycilik ve çekiciliği vasıtasıyla takipçilerini motive etmesi ve ilham vermesiyle karakterize edilen bir liderlik yaklaşımıdır. Güçlü bir karizma ve etkileyici bir vizyon sahibi olan karizmatik liderler takipçilerinde sıra dışı bir etki oluşturmak suretiyle onları bir hedef doğrultusunda harekete geçiren yüksek bir çekime sahiptir. Farklı öğelerin bir araya gelerek harmanlandığı bir durumun yansıması olan karizmatik liderliğin temelinde takipçilerin liderin davranış ve tutumlarına ilişkin algıları bulunmaktadır. Çalışmanın ana başlığını oluşturan karizmatik liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla öncelikli olarak karizma kavramına ve karizmatik liderliğin tarihsel sürecine değinilecektir. Çalışmanın bir diğer kilometre taşı ise karizmatik liderlerin başarılabilir sanılan işleri takipçilerinden aldığı güçle başarmasına olanak sağlayan özelliklerini mevcut literatür zemininde değerlendirmektir. Bu kapsamda çevresel analiz, vizyon oluşturma ve vizyonu uygulama aşamaları ile şekillenen karizmatik liderlik süreci, kavramın alt boyutları ile bütünsel bir şekilde incelenecektir. Ayrıca karizmatik liderlik yaklaşımları ve karizmatik liderlik türlerine yer verilerek kavramın akademik boyutu ve diğer liderlik türlerinden farkları ele alınacaktır. Takipçiler ve lider arasında uygun koşullarda ortaya çıkan etkileşiminden kaynaklanan karizmatik liderlik yaklaşımının bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkaracağı kaçınılmaz sonuçlara değinilerek bu kapsamda yapılmış çalışmalardan örneklerle karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel rolü yorumlanacaktır.

1. Karizma

Etimolojik kökeni Eski Yunan Uygarlığı'na kadar uzanan karizma kavramı, ilk olarak Aziz Paul tarafından kehanet, şifa gibi sözcükleri ifade etmek için “ilahi armağan” veya “ilahi lütuf” anlamlarında kullanılmıştır (Larsson ve Rönnmark, 1996: 33, Eatwell, 2006: 141). Uzun yıllar, lütuf teolojisinin yansıması olarak özellikle Hristiyan toplumlarda kullanılan kavram, 19. yüzyılın sonlarında, Rudolf Sohm tarafından kiliseye ilişkin revizyon

analizinin bir parçası olarak karizmatik örgütlenme şeklinde ele alınmıştır (Haley, 1980: 192). 20. yüzyılın başlarında Alman sosyolog Max Weber, karizma kavramını teolojik kimliğinden ayırarak daha seküler bir biçimde yorumlamış ve sosyolojik bir zemine yerleştirmiştir (Nur, 1998: 21). Weber, meşruiyet ve gücü açıklayan “geleneksel-bürokratik-karizmatik” biçiminde üç boyutlu bir otorite ayrımı yapmaktadır. *Geleneksel otorite*, monarşik sistemlerde; *bürokratik otorite*, siyasi parti ve parlamento gibi kurumların mevcut olduğu yapılarda; *karizmatik otorite* ise özellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan istisnai ve radikal aynı zamanda bireysel bir güçtür (Nisbett ve Walmsey, 2016: 3). Bu bakış açısıyla Weber, karizmayı sosyal kriz anlarında harekete geçen bir dönüşüm aracı olarak değerlendirmiş ve toplumsal düzenin altüst olduğu durumlarda düzenin yeniden şekillenmesini sağlayacak bir güç olarak karizmatik liderliğin makro teorisini oluşturmuştur (Conger, 1993: 278). Weber’e göre sosyal bir statü olan karizma, Weberci bakış açısıyla kişisel bir nitelik; otoritenin cıva gibi istikrarsız bir biçimi ve hatalı takipçiler için de demokrasinin varoluşsal bir sınırı şeklinde tanımlanmıştır (Smith, 1998: 32). Bireyi diğerlerinden ayırt eden, insanları yönlendirirken onların tereddütlerini ortadan kaldıran kişisel nitelikler olarak tanımlanabilecek karizma, daha sonra yapılan çalışmalarla Weber’in toplumsal devrim teorisi ve karizmatik otorite formülasyonundan uzaklaşarak örgütsel kişilik özellikleri ve liderlik anlayışına evrilmiştir.

2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderliğin embriyosunu, antik çağlarda savaş kahramanları, peygamberler, tedavi edici özelliği bulunan şifacılar (Yeşil, 2016: 664) ve tanrısal gücün sembolü olarak kabul edilen kral veya hükümdarlar oluşturmuştur. Antik Mısır’ın firavunları, Antik Yunan’ın İskenderi ya da Antik Roma’nın Jül Sezarı dönemin karizmatik sayılabilecek lider örnekleridir. Takvimler Orta Çağ’ı gösterirken Hristiyanlığın baskın olmasıyla beraber karizma kavramı, skolastik düşünce sınırları içerisinde, teolojik lütuf olarak yeniden anlam kazanmış (Aurell, 2022: 613) ve böylece din adamları halk üzerinde etkin ve yönlendirici karizmatik bir güce dönüşmüştür. Örneğin hem dini hem siyasi otoriteyi temsil eden Papa II. Urban, Birinci Haçlı Seferlerine destek veren Hermit Peter, Ortaçağ’ın karizmatik özellikler gösteren ve halk içinde karşılık bulan kişilikleri arasındadır (Dickson, 2008: 60). Rönesans ve Reform dönemine gelindiğinde ise sekülerleşmiş fikirler boy göstermeye başlamış ve karizmatik liderlik sanat, bilim ve politika gibi alanlarda belirlemeye başlamışlardır. Bu dönemde eleştirilerini yazdığı “95 Tez” isimli metni kilise kapısına asarak Protestanlığın temellerini atan ve dini reformun öncüsü sayılan Martin Luther (Akbaş, 2017: 23),

reformist karizmatik bir gücü temsil etmektedir. Sanayi devrimine bir göz atalım. İngiltere’de 1800 yılından itibaren demir üretimini yürütmek için buharla çalışan lokomotiflerin insan gücünün yerini almasıyla İngiltere’de başlayan sanayi devrimi (Man, 2021: 78) yenilikçi ve vizyon sahibi iş insanlarına alan açılmış ve bu sayede karizmatik liderlik kendini daha çok iş dünyasında göstermeye başlamıştır. Görüldüğü gibi karizma, zaman içinde farklı disiplinlerle birlikte anılmış; odağını dini alandan sosyo-politik alana ve oradan da yönetim alanına kaydırmıştır. Yeni milenyumda ise karizma çalışmaları çoğunlukla yönetim ve iş alanı tarafından karakterize edilmiştir (Tal ve Gordon, 2015: 351).

Yirminci yüzyıl, geleneksel liderliğin kabuk değiştirdiği, alışılmışın dışında hızlı yükselişleri olan liderlik örnekleriyle doludur. Atatürk, Mussolini, Lenin, Mandela, Martin Luther King, Malcolm X gibi karizmatik liderler toplumda karşılık bulmuşlardır. Çünkü onlar makul beklentileri aşarak takipçilerinin fikirlerini yönlendirmeyi başarmışlardır. Örneğin Hitler’i Alman toplumunun führeri yapan, milyonları etkileyecek kadar güçlü manyetik kişilik özellikleri mi yoksa insanların zaten duymak istediği cümleleri kararlı ve yüksek bir ses tonuyla dile getirmiş olması mıydı? Yüzyıllarca teokratik monarşi ile yönetilen Türk halkının yeni bir devlet kuracak olan Atatürk’ün izinden gitmesinin sebebi mavi gözleri mi, kararlılığı mı yoksa toplumsal fay hatlarının kırılma döneminde sergilediği duruş muydu? Lenin’in tüm dünyada proletaryanın önderi kabul edilmesini sağlayan, ülkesinde yaktığı devrim ateşi mi yoksa “Farklı bir yol izleyeceğiz” stratejisi miydi? Martin Luther King’in 28 Ağustos 1963’te Washington Mall’da siyasi bir protestoyu işaret eden “Bir hayalim var” (Alvarez, 1988: 337) konuşması yalnızca ırksal olarak renk körü bir toplum çağrısında bulunduğu (Yogeeswaran vd., 2018: 282) için mi bu kadar etkili olmuştu? Birbirinden farklı niteliklere sahip bu liderleri ortak paydada buluşturan, toplum nezdinde geçerli ve güvenilir olmalarını sağlayan unsur Yener’e (2012: 368) göre bireylerin olağan ve özellikle olağanüstü olaylarda takip edebilecekleri üstün ve saygın bir güç arama eğilimidir. Karizmatik liderler tam da bu noktada birtakım kilit özellikler sayesinde geleneksel liderliğin miras gibi bırakılan devrinden; rasyonel liderliğin atanmasından ayrılarak, eşsiz özelliklere sahip oldukları inancıyla izleyiciler tarafından seçilmektedir (Larsson ve Rönnmark, 1996: 33). Muhteşem olmaları ya da öyle algılanmaları sebebiyle otoritelerini kolay bir biçimde kabul ettiren, oluşturdukları anti-bürokratik çerçevede korku veya maddi çıkarlardan değil tutkulu bir bağlılık, coşku ve büyük bir sevgiden beslenen liderler karizmatik liderlerdir (Tucker, 1968: 735).

2.1. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderlik çalışmaları, karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran birtakım kişilik özellikleri ve davranış örüntüsü ortaya çıkarmıştır. Literatüre göre bireysel özellikleri ve davranışsal tutumları liderlerle ilişkilendirilen (Bass, 1990); takipçilerin lidere ilişkin algılarıyla biçimlenen (Kanungo ve Conger, 1992) ve karizmatik liderin ortaya çıkışını hazırlayan bağlamsal faktörlerden oluşan (Willner, 1984; Bass, 1990) üç yaklaşım bulunmaktadır. Lider ve takipçi arasında kurulan karizma denkleminde liderin risk alma, hedef belirleme, kolektif kimliği vurgulama ve vizyon gibi bir dizi özelliği ön plana çıkmaktadır.

Karizmatik liderlik, mevcut durumun fersah fersah ötesinde ve takipçilerin hayal sınırlarını zorlayacak bir gelecek resmi çizmektir. Conger ve Kanungo (1998: 45), bu durumu bir *gelecek vizyonu ve hedef formülasyonu* oluşturarak takipçilerin zihninde güven oluşturmak şeklinde ifade etmişlerdir. Karizmatik liderliğin en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan vizyon, temsilcisi olduğu değerlere yönelik hedefler sunarak gerçekleştirilmesi beklenen eylemi daha anlamlı hale getirmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 582). Bir toplumun veya topluluğun üyelerine sunulan ile üyelerin talep ettikleri arasındaki farkı sezme yeteneğine sahip olan karizmatik liderler oluşturdukları gelecek vizyonu sayesinde (Ray ve Ray, 2011: 55), takipçilerini yarının bugünden daha güzel olacağına ikna ederler. Netflix CEO'su Reed Hastings "Eğer sen kendini yok etmezsen, başkası yok eder." (Ryan, 2013: 430) vizyonu ile halihazırdaki başarısını feda ederek kendi sektöründe ezici bir üstünlük kazanmıştır.

Çekim alanı takipçileri aşip sosyal sistemler üzerinde de etkili olan karizmatik liderlerin önemli özelliklerinden biri de *iletişim becerilerini* azami seviyede duygulara ve akla hitap edecek şekilde kullanabilme yetenekleridir. Bu yetenek onları bireysel ve kolektif ortamlarda düşünce ve fikirlerine ulaşılabilir iletişimciler haline getirmektedir. Elma çiftliği yöneticisi bir finansör olan Robert Friedland (Shermer, 2012: 30) daha sonra Apple'ın kurucusu olacak Steve Jobs için "Geleceği gören birinin müthiş coşkusuyla konuşuyor." (Isaacson, 2011: 106) diyerek henüz liderliğin doğum sürecinde olan Jobs'ın iletişim yeteneğine işaret etmektedir. Bir liderin iletişim tarzının, mevcut hedeflere ulaşma yolunda ast-üst ilişkilerinin optimizasyonunu sağlayan kişilerarası bir süreç olması (De Vries, Bakker-Pieper ve Oostenveld, 2010: 368) lider-takipçi arasındaki kilit noktalardan biri olan güven üzerinde yadsınamaz bir etki oluşturmaktadır. Liderlik tarzı ve lidere duyulan güven düzeyinin, değişim süreçlerinin başarısı için temel bir unsur olarak kabul edilmesi (Agote, Aramburu ve Lines, 2016: 36) ve

karizmatik liderlerin takipçileriyle güven zemininde kurduğu ilişki yüksek iletişim becerisinin kaçınılmaz sonucudur. Ancak bu güven ortamını özellikle kriz durumlarında inşa etmek öncelikle liderin kendine olan güveni ile doğru orantılıdır. House (1977: 10), karizmatik liderlerin yüksek *özgüvene* sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında Mustafa Kemal Atatürk'e "Zafer 'Zafer benimdir.' diyebilenindir." cümlesini kurduran güç, özgüvenin dışı yansımasıdır.

İnsanın kendisini ve başkalarıyla ilişkilerini anlama isteği olarak tanımlanan *tevazu* da liderin özgüvenini dengeleyerek takipçilerinin bakış açılarını özenle değerlendirmesini sağlamaktadır (Nielsen, Marrone, ve Slay, 2010: 37). Bir lider için ayırt edici bir özellik olan alçakgönüllülük liderlerin geri bildirimine açık olmalarını, hatalarını kabul etmelerini ve onlardan ders çıkarmalarını sağlayarak mevcut güven ortamını pekiştirmektedir. Mahatma Gandhi, şiddetsiz sivil direnişin lideri olarak yurttaşlarını bağımsızlık için başarılı bir şekilde harekete geçirmiş ve kariyeri boyunca halkının ihtiyaçlarını her zaman öncelikli görmüştür. Fiziksel olarak ufak tefek olan bu adamın halkın gözünde devleşmesini sağlayan etkenlerden belki de en önemlisi "Beni eleştiriyorsanız, belki de haklısınız. Ben de hata yapabilirim, yanlış düşünmüş olabilirim." (Parel, 1997: 156) çizgisinde ilerlemiş olmasıdır.

Karizmatik liderlerin genellikle kriz şartlarında ve olağanüstü durumlarda ortaya çıkması onların *risk alma* özelliklerinin nihai sonucudur. Risk alma, mevcut düzeni alışılmadık araçlarla aşma girişimidir ancak liderin, kolektif çıkarlar uğruna katlandığı maliyet ve fedakarlık oranında takipçilerin gözünde güvenilirliğinin artmasını sağlayacaktır (Conger ve Kanungo, 1987: 641). Henry Ford, iş dünyasında aldığı riskler ve karşılaştığı zorluklara rağmen başarıya ulaşmış bir liderdir ve "Yeterince risk alırsanız, bazen düşersiniz ama her seferinde daha güçlü kalkarsınız." (Ford ve Crowther, 1922: 38) diyerek başarı ölçütünü ifade etmiştir.

Değişim ve dönüşüm, mevcut düzene sadık insanlar ve kurumlar açısından bir direniş nedenidir. Direncin farkında olan karizmatik liderler, liderliklerini bu bariyeri aşacak şekilde kontrol edebilmelidir. *Statükoya meydan okuma* becerisi, karizmatik liderliğin önemli bir bileşeni ve mevcut düzeni değiştirmek için gerekli bir özelliktir. Örgütsel değişimin önde gelen araçları (Levay, 2010: 127) olarak yönetim sahnesinde yerini alan karizmatik liderler, statükodaki eksiklikleri belirleyerek ve statükodan açık bir sapmayı işaret ederek (Conger ve Kanungo, 1998: 94) diğer oyunculardan ayrılmaktadır. Bununla birlikte statükoya meydan okumanın aksine geleneği koruyarak karizmasını pekiştiren lider örnekleri de mevcuttur. Örneğin takipçilerinin gözünde ilahi bir yeteneğe sahip olan ve genellikle sosyal bilimciler

tarafından karizmatik bir lider olarak kabul edilen İranlı devrimci lider Ayetullah Humeyni'nin geleneksel çerçeveyi koruyarak İslam Cumhuriyetini tesis etme çabası (Biggart ve Hamilton, 1987: 434) karizmatik bir hareket olarak değerlendirilebilir. Ancak karizmatik liderlerin statükoya karşı sahip olduğu duruş ve meydan okuma, eskiden yeniye köprü olmak veya eskiyi olması gerektiği şekilde muhafaza etmek gibi farklı biçimlerde de olsa genellikle yeni bir toplumsal veya örgütsel düzenin kurulmasının devrimsel öncülüdür. Kısaca karizmatik liderler; güçlü vizyonları, yüksek özgüvenleri ve etkili iletişim becerileriyle mevcut durumu sorgularken aynı zamanda statükoya cesurca meydan okuyarak değişim için rehberlik etmektedirler. Risk almaktan çekinmeyen bu liderler, kriz ortamında bile takipçilerine umut aşılayarak onları ortak bir hedef etrafında harekete geçirir; böylece bireyleri ve toplumu dönüştüren ve yenileyen güçlü bir liderlik sergilerler.

2.2. Karizmatik Lider Takipçilerinin Özellikleri

Karizmatik liderlik literatürü genellikle takipçilerin rolünü göz ardı etmiş ve liderin rolüne vurgu yaparak merkeze lideri koymuş olsa da (Ito, Harrison, Bligh ve Roland-Lévy, 2020: 328) karizmatik liderliğin karizmatik tarafı yalnızca liderin özelliklerinden değil aynı zamanda takipçilerin lider ile kurduğu etkileşimden de beslenmektedir. Liderin vizyonu ve değerleri, ulaşmak üzere belirlediği hedef, hedefe giden yolda ilerleme biçimi takipçiler tarafından kabul edildiği oranda, lider ve takipçi arasındaki bağ güçlü bir özdeşleşmeye dönüşecektir. Bu durum takipçilerin olağanüstü çaba sarf ederek liderin hedeflerini gerçekleştirme yolunda sadakatle ilerlemesini sağlayacaktır. Böyle güçlü bir etkileşim takipçilerin de lider gibi bazı özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Takipçiler, karizmatik olarak nitelendirilen lideri korku ve herhangi teşvik neticesinde değil büyük bir sevgi ve bağlılıkla desteklemektedirler (House, 1977: 3). Takipçilerin lidere karşı oluşturdıkları *lider odaklılık ve duygusal bağlılık*, liderin inanç sisteminin içselleştirilmesini ve davranışların bu doğrultuda şekillenmesini sağlayacaktır (Shamir, House ve Arthur, 1993: 586). Nitekim karizmatik liderlik, takipçilerin sadakat, sevgi, saygı, özgüven gibi lider tarafından açık veya örtük bir biçimde desteklenen ve takipçilere anlam kazandıran temel değerlerini yoğun duygular kümesi haline getirerek (Rowden, 2000: 32) takipçi bağlılığını artırmaktadır.

Karizmanın özünü besleyen unsurlardan biri, lider ve takipçileri terazinin kefeğinde eşitleyebilmektir. Liderin hitap ettiği takipçilerin umutlarını ve değerlerini şeffaf bir atmosferde harmanlaması, takipçilerin lideri “bizden” ve “bizim için” kabul etmesini sağlayarak değerleri içselleştirebilme yeteneklerini

ön plana çıkarmaktadır. Franklin D. Roosevelt'in vefatının ardından bir muhabirin, Washington'da cenaze trenini bekleyen birisine sorduğu, “Neden buradasınız? Franklin Roosevelt'i tanıyor muydunuz?” sorusunu “Hayır, ama o beni tanıyordu.” (Haslam ve Reicher, 2012: 44) diye yanıtlamasının temelinde bu *işselleştirme* yer almaktadır. Takipçilerin kendileri ile liderleri arasında kurduğu köprüünün bağlarını güçlendiren işselleştirme beraberinde *özdeşleşmeyi* getirerek hem takipçi-lider ilişkisini hem de takipçilerin kendi aralarındaki ilişkileri kuvvetlendirmektedir.

Takipçilerin, karizmatik liderleri *idealleştirme ve kahramanlaştırma* eğilimleri, onları sıradan insanlardan farklı, üstün niteliklere sahip bireyler olarak görmesini sağlamaktadır. Karizmatik liderlerin bir anlamda devrimci olması ve içinde bulunduğu toplum veya grupların yerleşik sistemlerine bilinçli bir şekilde karşı çıkması (Weber, 1974: 64), onları takipçilerinin gözünde ideal bir karakter haline dönüştürerek bu eğilimi desteklemektedir. Ayrıca Willner (1968: 6), takipçilerin karizmatik liderin söylemlerine mantıksal perspektiften ziyade “kör inanç (blind faith)” olarak ifade ettiği duygusal bir bağla çekimlendiğini ifade etmektedir. Benzer bir şekilde karizmatik liderlerin takipçilerinde hayranlık gibi duygular uyandırdığı ve duygusal uyarılmanın takipçileri lider adına hareket etmeye teşvik ettiği belirtilmektedir (Michel, Wallace ve Rawlings, 2013: 469). Bu duyguların tetiklediği *risk alma davranışı* karizmatik lider takipçilerinin özelliklerinden biridir (Schilpzand, Houston ve Cho, 2018; 2371). Takipçilerin risk alma davranışına yol açan unsur psikolojik güvenlik arayışıdır. Risk alma konusunda cesur davranan takipçiler, lidere duydukları güvenin psikolojik sınırları içerisinde daha aktif olabilmektedirler (Zhang, Liang, Tian ve Tian, 2020: 5548)

Karizmatik lider takipçilerinin bir diğer özelliği ise *kolektif benlik* kavramının yüksek düzeylerde olmasıdır (Paul, Costley, Howell, Dorfman ve Trafimow, 2001: 1821). Takipçiler kolektif kimlik sayesinde aidiyet hissini daha yoğun yaşamakta ve dahil oldukları grubun hedeflerine ulaşma yolunda performanslarını artırmaktadırlar. Özetle karizmatik liderlerin takipçileri, liderin vizyonunu işselleştirerek grup bilinciyle hareket etmekte, psikolojik güven ortamında risk almaktan çekinmemekte ve güçlü bir kolektif kimlik duygusu geliştirmektedir. Bu bağlamda, karizmatik liderliğin başarısını, lider-takipçi etkileşiminde oluşan bu derin bağlılık ve paylaşılan ortak değerler ile birlikte karizmatik lider ve takipçi ilişkilerinde var olan süreç şekillendirmektedir.

3. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizmatik liderlik, tarihsel kökenleri Max Weber'in otorite tipolojisine dayanan ve gerek idealize edilmiş bireysel özellikleri gerekse takipçiler üzerindeki psikolojik etkileri bakımından liderlik kuramları içinde yer edinmiş yaklaşımlardan biridir.

3.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı

Karizmatik liderlik kuramı ilk olarak Weber tarafından "karizma" kavramı etrafında şekillendirilmiş ve meşruiyetini takipçilerin lidere olan inançlarından alan bir otorite biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, karizmatik liderliği geleneksel ve yasal-rasyonel otorite biçimlerinden ayırarak farklı bir sosyal ilişki dinamiği ortaya koymuştur. Weber (1978: 1112), karizmatik liderin resmi bir makam veya profesyonel kariyerle değil, toplumun kriz ve belirsizlik dönemlerinde olağanüstü niteliklerle algıladığı bireyler üzerinden ortaya çıktığını belirtmektedir. Aynı zamanda Weber'in karizmatik lider kavramsallaştırmasına göre lider, örgütün gayri resmi yapısı içinde ortaya çıkan ve takipçilerin bilişsel değerlendirmesine ihtiyaç duymadan duygusal bağlamda kendine yer edinen bir karakterdir (Milosevic ve Erin Bass, 2014: 226). Bu bağlamda karizma, takipçilerin lidere olan irrasyonel inancı ile meşruiyet kazanmakta ve sosyolojik açıdan ele alınmaktadır. Ancak bu meşruiyet zamanla olağanlaşarak bürokratik veya geleneksel yapıya evrilmektedir.

3.2. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House (1977: 4) karizmatik liderlerin yerleşik düzenden bir kopuşu temsil ettiğini ve büyük değişiklikler gerçekleştirdiğini ifade ederken, kavramı örgütsel davranış ve psikoloji ekseninde yorumlayarak Weberci bakış açısından farklı bir çerçeveye taşımıştır. House'un yaklaşımı karizmayı doğuştan gelen bir özellikten ziyade liderin sergilediği vizyon, risk alma, iletişim tarzı gibi algısal ve davranışsal unsurlarla inşa edilebilen bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda House (1977), karizmatik liderliğe dair davranışsal bir model geliştirmiş; liderin vizyonerliği, özgüven aşılması ve ideolojik yönelimi gibi unsurların takipçiler üzerindeki etkilerine vurgu yapmıştır. Ayrıca, Shamir, House ve Arthur (1993: 582) bu yaklaşımı geliştirerek karizmatik liderliğin, takipçilerin öz-kavramlarını etkileyerek sürekli bir motivasyon kaynağı haline gelebileceğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu yaklaşım karizmanın doğasında geçicilik olduğunu savunan ve bu özelliğin zamanla "rutinleşerek" kurumsallaşacağını ileri süren Weber'in aksine karizmanın sürdürülebilir olduğunu ve liderin davranışlarıyla pekiştirilebileceğini savunmaktadır.

3.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bernard Bass, karizmanın bağımsızlığını tanımamış ve karizmayı dönüştürücü liderliğin “idealize edilmiş etki” boyutunun sınırları içinde sistematik bir şekilde konumlandırmıştır. İdealize edilmiş etki, liderlerin takipçileri için güçlü rol modeller olarak hareket etmelerini ve böylece takipçilerin liderlerinin değerlerini içselleştirip onları rol model almalarını sağlayan bir özdeşleşme biçimidir (Bass ve Riggio, 2006: 20). Bass’a (1985: 42) göre karizma sadece doğaüstü bir yetenek değil, liderin davranışları ve etkileşimleriyle geliştirilebilen, sürdürülebilir, etik değerlere bağlı, vizyoner ve rol model davranışlarla takipçilerini etkileyen bir liderlik özelliğidir. Bu yaklaşımda karizma artık sadece olağanüstü nitelikler değil, aynı zamanda liderin ahlaki duruşu ve tutarlılığı ile de ilişkilidir. Kısaca Bass’ın karizmatik liderlik anlayışı, karizmayı duygusal coşkunlukla sınırlamayan; aksine etik değerlere, karakter bütünlüğüne ve takipçilerin uzun vadeli gelişimine odaklanan bir liderlik özelliği olarak öne çıkmaktadır.

3.4. Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı

Conger ve Kanungo’nun Karizmaya Atıf Kuramı, siyaset bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi disiplinlerden faydalanan örgütsel bağlamları karizmatik liderliğe entegre eden bir modeldir. Karizmanın atıfsal bir olgu olduğu fikrine dayanan bu model karizmatik lideri, ortak hedefleri gerçekleştirmek için birlikte hareket eden bir grubun, grup üyeleri üzerinde maksimum etkisi olan ve bu üyelerle etkileşimleri temelinde tanınırlığa sahip, istisnai olmayan üyesi olarak tanımlamaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Başka bir deyişle karizma, liderin doğuştan getirdiği mistik bir özellikten ziyade, takipçilerin liderin alışılmamış davranışlarını, vizyonerliğini ve risk alma eğilimini gözlemlemesiyle takipçiler tarafından yüklenen bir anlamdır. Bu bağlamda karizma, liderin değil, takipçinin zihninde şekillenir ve bağlama göre değişkenlik gösterebilir (Conger ve Kanungo, 1987: 639). Dolayısıyla liderlik sadece bir kişilik özelliği değil, dinamik ve bağlamsal bir etkileşim sürecidir.

3.5. Shamir’in Benlik Kavramı Kuramı

Shamir, House ve Arthur (1993), karizmatik liderliğe ilişkin benlik temelli yaklaşımlarıyla bu liderlik biçiminin psikolojik etkilerini açıklamaya yönelik yeni bir perspektif geliştirmişlerdir. Bu modele göre karizmatik liderler, takipçilerin yalnızca dışsal motivasyonlarını değil, aynı zamanda içsel benlik yapılarını oluşturan değerlerini, inançlarını ve kimlik algılarını da etkilemektedir. Liderin sunduğu vizyon, takipçilerin hayatlarını anlamlandırma biçimleriyle örtüştüğü oranda takipçiler, bu vizyonu kişisel

bir amaç gibi benimsemekte ve daha özverili davranmaktadır. Kuramın merkezinde karizmatik liderlerin, takipçilerini öz kavramlar aracılığıyla motive ettiği beş süreç yer almaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1993: 582-583):

- *Çabanın içsel değerini artırmak*: Lider bizzat çabanın kendisini takdir ederek ve “ayağa kalkmanın” gerekliliğini vurgulayarak çabalamayı kolektif kimliğin bir parçası haline getirmektedir.
- *Çaba-başarı beklentilerini artırmak*: Yüksek beklentiler ortaya koyan lider takipçilerin bu beklentiye karşılayabileceklerine dair güvenini ifade ederek öz saygıyı artırmakta ve takipçilerde öz yeterlilik duygusunu oluşturmaktadır.
- *Hedeflere ulaşmanın içsel değerini artırmak*: Lider, hedeflerin kolektif geçmiş ve gelecekle tutarlılığını vurgulayarak takipçilerin öz tutarlılık ve anlamlılık duygusuna hitap etmektedir.
- *İyi bir gelecek için inanç aşılamak*: Lider, takipçilerin göstermesini istediği davranışlar için dışsal ödüller yerine kendi umut ettikleri nedenlere bağlanmasını sağlayarak takipçileri eylem planına dahil etmektedir.
- *Kişisel bağlılık yaratmak*: Liderin koşulsuz, içselleştirilmiş bir bağlılık beklentisi ve takipçinin bir rolü veya eylemi sürdürürken aynı zamanda bunun bir var olma biçimi olduğuna inanmasını sağlamaktır.

Bu bağlamda karizma, yalnızca olağanüstü lider niteliklerine dayanan bir etki biçimi olmaktan çıkarak; bireyin öz kimliğiyle duygusal ve bilişsel düzeyde kurduğu bir ilişki biçimine dönüşmektedir.

3.6. Karizmaya Psiko-Analitik Yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım, lider ile takipçi ilişkisinin yüzeysel, rasyonel etkileşimlerin ötesinde, bilinçdışı psikolojik dinamiklerle şekillendiğini savunmaktadır. Bu kuramın temelleri, Sigmund Freud’un *Toplumsal Psikoloji ve Ego Analizi* adlı çalışmasında ortaya koyduğu, bireylerin otorite figürleriyle kurduğu özdeşim süreçlerine dayanmaktadır. Freud’a (1949: 114) göre bireyler, grup içindeki güvenlik ihtiyacını karşılayabilmek ve kendisine bir istikamet belirleyebilmek için bir baba figürüne yönelmektedir. Karizmatik liderlik yazınındaki psiko-analitik yaklaşıma göre bu figür genellikle lider ile ilişkilendirilmiştir. Bu bakış açısıyla karizmanın, liderin kişisel özelliklerinden çok, takipçilerin içsel boşlukları, korkuları ve bağlılık ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu ve karizmatik liderin bu ihtiyaçlara yanıt vererek psikolojik bir boşluğu doldurduğu söylenebilir. Kets de Vries’e (1993) göre karizmatik

lider, takipçilerin bilinçdışı arzularına hitap eden ve onların hem dışsal hem de içsel yönelimlerini kontrol eden bir figürdür. Benzer şekilde Willner (1984: 92), karizmatik liderin “büyüleyici” etkisinin, bireyin bağımsız yargılama yetisini zayıflattığını ve onu liderin ideolojik etkisine daha açık hale getirdiğini vurgular. Bu bağlamda karizma, yalnızca davranışsal ya da iletişimsel değil; aynı zamanda psikodinamik bir süreçtir ve takipçilerin bilinçdışı psikolojik ihtiyaçlarını karşılamasıyla işlerlik kazanır. Kısaca psiko-analitik yaklaşım karizmayı, doğuştan gelen bir nitelik veya stratejik bir liderlik tarzı olarak değil; takipçi psikolojisinin, duygusal ihtiyaçlarının ve kolektif bilinçdışının bir ürünü olarak yorumlamaktadır.

3.7. Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Bireysel özellikler ve olağanüstü liderlik vasıflarıyla ilişkilendiren karizma yaklaşımlarının aksine sosyal sirayet yaklaşımı, karizmayı sosyal bağlamda gelişen etkileşimsel süreçlerin bir ürünü olarak değerlendirmektedir (Fiol, Harris ve House, 1999: 451). Bu yaklaşım merkeze grup dinamiklerini, toplumsal normları ve bireylerin birbirlerinden etkilenme düzeyini koyarak; karizmanın tıpkı bir duygu veya davranış gibi bireyden bireye geçebilen ve gruplar arasında yayılabilen bir olgu olduğu (Sy, Horton ve Riggio, 2018: 60) fikrine dayanmaktadır. Bu bağlamda karizma, liderin tek taraflı etkisinden çok, takipçilerle kurulan etkileşim ve bu etkileşimin grup düzeyinde karşılık bulmasıyla kolektif olarak inşa edilebilen bir yapıdır. Sosyal sirayet yaklaşımına göre, karizma, liderin sergilediği coşku, güven, umut gibi duyguların takipçiler tarafından içselleştirilmesi ve üyeler arasında bir tür bulaşma yoluyla yayılmasıyla onları ortak duygu durumunda birleştiren bir güçtür. Sonuç olarak, karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı, karizmatik liderlik için daha ilişkisel ve bağlamsal bir çerçeve sunmaktadır.

4. Karizmatik Liderlik Türleri

Karizmatik liderlik bazı durumlarda etik ve kolektif değerler temelinde, bazı durumlarda ise otoriter ve kişisel çıkar odaklı olarak şekillenmektedir (House ve Howell, 1992; 84). Ayrıca karizmanın sosyal mesafe, lider-takipçi ilişkisi, kriz ortamı ve kurumsallaşma düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak farklı türlere ayrılabilceği ifade edilmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993; 579). Tablo 1’de karizmatik liderliğin literatürde tanımlanan başlıca türleri ve temel özellikleri yer almaktadır.

Tablo 1: Karizmatik liderlik türleri

Karizmatik Liderlik Türü	Örnek
<i>Dönüştürücü Karizmatik Liderlik:</i> Liderin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve ihtiyaçlarını derinlemesine dönüştürerek onları daha yüksek düzeyde motivasyona ve performansa yönlendirdiği bir liderlik biçimidir (Bass, 1985: 25).	Mustafa Kemal Atatürk
	Steve Jobs (Apple)
<i>Etik Karizmatik Liderlik:</i> Liderin davranışlarının ve kararlarının yüksek etik standartlara dayandığı bir liderlik biçimidir (Kanungo ve Mendonca, 1996: 106). Bu liderlik, özellikle etik krizlerin yaşandığı ve şeffaflığın öncelendiği dönemlerde önem kazanmaktadır.	Nelson Mandela
	Paul Polman (Unilever)
<i>Otoriter Karizmatik Liderlik:</i> Weber'in (1947: 47) tanımladığı otoriter karizmatik liderlik, liderin kişisel karizması ile mutlak otoriteyi elinde tuttuğu ve karar alma süreçlerinde merkezi bir rol oynadığı liderlik türüdür. Bu liderlik biçiminde, disiplin, hiyerarşi ve kontrol ön plandadır.	Winston Churchill
<i>Sosyal Değişim Odaklı Karizmatik Liderlik:</i> Sosyal değişim odaklı karizmatik liderlik, toplumsal ve örgütsel yapıları dönüştürmeyi hedefleyen bir liderlik biçimidir (Conger ve Kanungo, 1998: 75). Bu tür liderler, sosyal adalet, eşitlik ve sürdürülebilirlik gibi değerleri merkeze alarak ve takipçilerin kolektif çıkarlarını ön planda tutarak sosyal değişimi hızlandırır.	Malala Yousafzai
<i>Görev Odaklı Karizmatik Liderlik:</i> Liderin belirlenen hedeflere ulaşmak için takipçilerini güçlü bir şekilde motive ettiği bir yaklaşımdır (Choi, 2006: 27). Genellikle özel sektör ve rekabetin yoğun olduğu alanlarda etkili olan bu liderler, görev tanımlarını net ve açık biçimde belirterek, performans standartlarını yükseltir ve disiplinli bir çalışma ortamı oluşturur.	Jeff Bezos (Amazon)
<i>Spiritüel Karizmatik Liderlik:</i> Liderin manevi değerleri ve anlam arayışını liderlik sürecine entegre ettiği bir yaklaşımdır (Fry, 2003: 701). Bu tür liderler, takipçilerine derin bir amaç duygusu ve anlam sunarak bağlılığı artırır. Özellikle kriz dönemlerinde ve örgütlerde anlam arayışının arttığı zamanlarda etkili olur.	Dalai Lama
<i>Popülist Karizmatik Liderlik:</i> Liderin halkın duygularına, ihtiyaçlarına ve taleplerine doğrudan hitap ettiği bir liderlik biçimidir (Weyland, 2001: 14). Bu liderler, toplumsal “kutuplaşmayı azaltmaya” ve çoğunluğun sesini güçlendirmeye odaklanır. Genellikle siyasal alanda ve sosyal hareketlerde görülür.	Elon Musk (Tesla, X)
<i>Kriz Merkezli Karizmatik Liderlik:</i> Liderin belirsizlik ve kaos ortamlarında takipçilerine güven verip yön gösterdiği bir liderlik biçimidir (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004: 215). Bu tür liderler, kriz anlarında hızlı kararlar alır ve motivasyonu artırarak örgütün dayanıklılığını destekler. Kriz merkezli karizmatik liderlik, kriz sonrası örgütsel toparlanma ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir.	Franklin D. Roosevelt

(Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

5. Karizmatik Liderliğin Toplumsal ve Örgütsel Rolü

Karizmatik liderlik, liderlik teorileri içerisinde hem toplumsal hem de örgütsel yapıları dönüştürme gücüne sahip en etkili liderlik biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Max Weber'in (1947) literatüre kazandırdığı karizma kavramı, olağanüstü niteliklere sahip bireylerin, takipçileri tarafından doğal bir yetki kaynağı olarak algılanmasıdır. Weber'e göre, bu liderler, özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkar ve mevcut düzeni sorgulayarak, yeni normların ve yapısal değişimlerin öncülüğünü yaparlar (Weber, 1947: 358). Bu bağlamda, karizmatik liderlik toplumsal anlamda sadece lider-takipçi ilişkisini değil, aynı zamanda toplumun değer ve inanç sistemlerini de derinden etkilemektedir. Ayrıca karizmatik liderlik, pasif kitlelerin aktif katılımcılara dönüşmesinde ve kolektif eylemde katalizör görevi görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Weber'in "karizmanın rutinleşmesi (routinization of charisma)" kavramı, karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel bağlamlarda nasıl kurumsallaşabileceğini açıklamaktadır. Bu süreçte, liderin kişisel etkisi, bürokratik yapılar ve kurallar yoluyla sürdürülebilir hale getirilir (Weber, 1947: 383). Böylece, karizmatik liderliğin toplumsal ve örgütsel rolleri, hem ani ve radikal değişimleri tetikleyen hem de bu değişimlerin kalıcılığını sağlayan ikili bir işlev üstlenir.

Karizmatik liderlerin toplumsal rolü, özellikle marjinalleşmiş veya bir krizle mücadele halinde olan gruplar ve toplumlarda belirginleşmektedir. Bu liderler, takipçileri ile güçlü bir duygusal bağ kurarak, onların kimlik algılarını ve sosyal aidiyet duygularını yeniden şekillendirmektedir (House ve Howell, 1992: 82). Mevcut koşullar, takipçilerin toplumsal ve bireysel anlamda güçlenmesine olanak sağlarken aynı zamanda kolektif eylemin temelini oluşturmaktadır. Benzer bir biçimde Shamir, House ve Arthur (1993: 580) da karizmatik liderlerin, takipçilerinin benlik kavramlarını ve motivasyonlarını etkileyerek, onların öz-yeterlik algılarını artırdıklarını ve böylece sosyal hareketliliği teşvik ettiklerini ifade etmektedir.

Toplumsal bağlamda karizmatik liderler, mevcut otorite yapısını sorgulama ve "kötü elitler" olarak tanımlanan güç merkezlerine meydan okuma yoluyla toplumsal değişim için zemin hazırlayarak sistem karşıtı bir işlev görmektedir. Kavram bu yönüyle sosyal adalet, eşitlik ve dönüşüm taleplerinin sözcüsü konumundadır. Hollander (2012: 14), liderlik ve takipçilik arasındaki güç ilişkilerinin zaman içinde evrildiğini ve karizmatik liderlerin bu ilişkide hem güç paylaşımını hem de güç konsolidasyonunu aktifleştirdiğini belirtmektedir. Böylece hem toplumsal hem örgütsel yapılar içinde güç dinamikleri yeniden tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerinin desteğiyle güç kazanırken, bu gücü dönüşüm ve yenilik için

kullanmasına rağmen takipçiler üzerindeki yoğun bağlılık ve itaat beklentisi, liderin gücünü koruma çabası ile birleştiğinde liderin otoriter eğilimler geliştirmesine neden olabilmektedir. Bu durum, liderlikte bir denge arayışını, yani karizmanın enerjisi ile örgütsel yapının stabilizesinin birbirine entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel düzeyde karizmatik liderlik, örgüt vizyonunu netleştiren ve çalışanların motivasyonunu artıran güçlü bir araçtır. Bass (1985: 20), karizmatik liderlerin, örgüt üyelerinde performans beklentilerini aşan bir bağlılık ve özveri yarattığını vurgulamaktadır. Bu liderler, örgüt kültürünü şekillendirirken, yenilikçi ve dönüştürücü vizyonları ile örgütsel değişime ivme kazandırmaktadır. Shamir, House ve Arthur (1993: 584) ise karizmatik liderlerin, takipçilerinin kişisel değerlerini örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirdiği takdirde içsel motivasyonun ve iş tatmininin arttığını ifade etmektedir. Ancak bu liderlik biçimi olumlu örgütsel yansımalar yanında birtakım istenmeyen sonuçlara da yol açmaktadır. House ve Howell (1992: 92), karizmatik liderliğin, aşırı merkeziyetçi ve sorgulamayan dar bakışlı bir bağlılık yaratabileceğine dikkat çekerek, bu durumun örgütsel esnekliği ve sürdürülebilirliği tehdit edebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla etkin ve verimli bir işleyiş, liderin vizyonunu kurumsal normlarla uyumlu hale getirmesine ve örgüt içi dengeleyici mekanizmaları sağlamasına bağlıdır.

Sonuç olarak, karizmatik liderlik hem toplumsal hem de örgütsel bağlamlarda güçlü bir dönüştürücü ve yönlendirici etkiye sahiptir. Aynı zamanda bu liderlik, kriz zamanlarında yeni bir düzen ve vizyon yaratırken, örgütlerin adaptasyon ve gelişim süreçlerinde de kritik bir güç faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu gücün etik sınırlar içinde kalması, kurumsallaşma süreçleriyle desteklenmesi ve liderin otoriterleşme eğilimlerine karşı dengeleyici mekanizmaların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Çünkü karizmatik liderlik, toplumsal hareketleri ateşleyen bir kıvılcım olabileceği gibi, kurumsal istikrarı tehdit eden bir dinamiğe dönüşebilecek potansiyele de sahiptir. Bu nedenle, karizmatik liderliği anlamak, onu sadece bir liderlik biçimi olarak değil, aynı zamanda sosyal güç ve etik arasındaki hassas dengeyi gözetken karmaşık bir süreç olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir.

6. Karizmatik Liderliğin Karanlık Tarafları

Karizmatik liderlik, tarih boyunca toplumsal dönüşüm ve kolektif eylem için güçlü bir araç olmuştur. Weberyen anlamda rasyonel-bürokratik otoritenin ötesinde, takipçilerin duygusal dünyalarına hitap eden bir liderlik biçimi olarak yüceltilmiştir. Ancak sınırlandırılmamış ve sorgulanmamış karizmanın, örgütsel yozlaşma, demokratik gerileme, etik dışı davranışlar

ve bireysel bağımlılık gibi tehlikeleri içinde barındırdığı gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. Karizma bu yönüyle çift yönlü bir kılıçtır; toplumsal ve örgütsel motivasyonu güçlendirebilecek bir potansiyeli olduğu gibi, eleştirel düşünceyi körelterek otoriterleşmeyi de besleyebilecek kapasitededir. Özellikle liderin, kriz dönemlerinde kurtarıcı figür imajıyla sahneye çıkması, onun olağanüstü yeteneklere sahip olduğu fikrini pekiştirerek, eleştirel mesafenin kaybına neden olarak bir tür lider kültü ortaya çıkarabilir. Tarihte Hitler'in Almanya'sı, bu karizmatik mutlakliyetin en çarpıcı örneklerinden biridir. Hitler, yalnızca siyasi bir lider değil, Almanya'nın yeniden doğuşunun sembolü olarak halkın gözünde devleşirken, bu süreç, kitlelerin rasyonel muhakemesini devre dışı bırakmış ve kitlesel suçlara zemin hazırlamıştır. Sorgulanmayan karizması diktatörlüğe dönüşen Hitler, dönemin modern Almanyası için adeta nükleer bir yıkıma neden olmuştur (Kershaw, 2010: 21).

Karizmatik liderliğin doğası gereği duygusal bağlılık yaratması, bir yandan motivasyonu artırırken, diğer yandan takipçilerde bağımlı kişilik eğilimlerini teşvik edebilmektedir. Howell ve Avolio (1992: 44), karizmatik liderliğin negatif bir versiyonu olan yıkıcı karizmatik liderlik kavramı ile liderin etik dışı eylemlerini sorgulamayan, hatta bunları savunan takipçi profiline dikkat çekmektedir. Liderin hatalarını görmezden gelen, sorumluluğu dışsallaştıran bu takipçiler kendi özerkliklerinden gönüllü olarak feragat etmektedirler. Özellikle belirsizlik dönemlerinde ortaya çıkan ve takipçilerin inancından beslenen bu liderlik biçimi, sınırsız güç, eleştirel sorgulamanın yokluğu ve mutlak sadakat gibi faktörlerle birleştiğinde bir baskı ve kontrol mekanizmasına dönüşebilmektedir.

Karizmatik liderliğin karanlık tarafı, yalnızca liderin eylemleriyle değil, kişilik yapısı ile de doğrudan ilişkilidir. Karizmatik liderliği yıkıcı bir güç haline getirebilen birtakım kişilik özellikleri, liderlerin, karizmatik etkiyi etik liderlik için değil, kişisel çıkarlar ve güç tahakkümü için kullanmasına yol açabilir. Conger (1999: 162) karizmatik liderlik için özgüveni pozitif bir özellik olarak ifade etmiştir; ancak narsistik aşırılık, bu özgüveni toksik bir egoya dönüştürebilir. Böylece lider, örgütü ya da toplumu dönüştürmekten çok, onları kendi egosunu tatmin etmek için bir araç olarak kullanmaya başlar. Rosenthal ve Pittinsky'e (2006: 629) göre narsist liderlerin karizması adeta bir "kendilik propagandasıdır". Örneğin Donald Trump'ın liderliği, takipçileri üzerinde yarattığı duygusal bağlılık, karizmatik retorik ve popülist üslubuyla karizmatik liderlik çerçevesinde ele alınmıştır. Ancak Trump'ın eleştirileri küçümsemesi, sürekli "ben" odaklı konuşma dili kullanması ve yüceltilme ihtiyacı, bu karizmanın narsistik temeller üzerine kurulu olduğunu göstermektedir (Williams, Pillai, Deptula, Lowe ve McCombs, 2018: 15).

House'un (1977) karizmatik liderlik teorisi, lider etkisini vizyoner davranışlar ve rol model olma özellikleriyle açıklamaktadır. Ancak bu özellikler, karizmayı, toplumu dönüştürmek için değil de toplumu kontrol aracı haline getirmek amacıyla takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını, sadakatlerini kazanmak için kullanıldığında, makyavelist bir kişilik yapısında manipülasyona dönüşebilir. Vladimir Putin, Rusya'da milliyetçilik temelli güçlü bir karizmatik imaja sahiptir. Ancak Putin, krizleri karizmatik bir anlatıya dönüştürerek toplumu mobilize etmiş, aynı anda kurumsal denetimi zayıflatmıştır (Klimovich, 2023: 114).

Bass'ın (1985) dönüştürücü liderlik modelinde, idealize edilmiş bir etki ile tanımladığı karizma, lider egosunun büyümesiyle takipçilerin bireyselliğini yok eden ve liderde yanılmazlık yanılması neden olan tekil bir otoriteye dönüşebilir. 1978'de "Jonestown Katliamı" olarak adlandırılan toplu intihar vakasında Jim Jones ve yüzlerce takipçisi hayatına son vermiştir (Kelley, 2019: 363). Jim Jones'un liderliği, güçlü karizma, duygusal etkileycilik ve idealist söylemlerle şekillenmiş ancak psikopatik eğilimleri ve kontrol takıntısı, onu takipçilerini kitlesel bir intihara sürükleyen yıkıcı bir figüre dönüştürmüştür. Bu olay, karizmanın sınırsız güçle birleştiğinde nasıl bir felakete dönüşebileceğinin bir örneğidir.

Karizmatik liderlik, dönüştürücü ve mobilize edici yönleriyle güçlü bir misyonu olmasına rağmen, sınırsız yetki ve sorgulanmayan otoriteyle birleştiğinde ciddi riskler taşır. Duygusal bağıklık yaratan bu liderlik biçimi, etik dışı davranışların meşrulaştırılması, kurumsal denetimin aşınması ve bireysel özerkliğin kaybı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Hitler'in totaliter karizmasından Putin'in kriz temelli anlatılarına ve Trump'ın narsistik söylemlerine kadar çeşitli örneklerde, karizmanın kişisel gücü pekiştiren bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, narsistik ve makyavelist kişilik yapılarıyla birleştiğinde, takipçilerin eleştirel düşüncesini körelten, örgütleri zayıflatan ve potansiyel olarak yıkıcı sonuçlara yol açabilen bir liderlik formuna evrilebilir. Bu gücün etik sınırlar içinde kalması, kurumsallaşma süreçleriyle desteklenmesi ve liderin otoriterleşme eğilimlerine karşı dengeleyici mekanizmaların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Çünkü karizmatik liderlik, toplumsal hareketleri ateşleyen bir kıvılcım olabileceği gibi, kurumsal istikrarı tehdit eden bir dinamığe dönüşebilecek potansiyele de sahiptir. Bu nedenle, karizmatik liderliği anlamak, onu sadece bir liderlik biçimi olarak değil, aynı zamanda sosyal güç ve etik arasındaki hassas dengeyi gözetken karmaşık bir süreç olarak değerlendirmeyi gerektirmektedir.

Sonuç

Toplumlar ve liderler arasındaki ilişki, karizmatik liderlik literatürünün en temel ve aynı zamanda en karmaşık paradokslarından birini oluşturur: *Toplum kendi koşulları ve kültürel kodlarıyla liderini mi şekillendirir, yoksa lider, özgün vizyonu ve iradesiyle toplumu dönüştüren merkezi bir aktör müdür?* Bu soru, karizmatik liderliği sadece bireysel niteliklerin veya toplumsal koşulların bir yansıması olarak görmekten ziyade, onu etkileşimsel ve çok katmanlı bir biçimde değerlendirmeyi gerektirir. Çünkü cevap, karizmatik liderliği yalnızca bireysel bir nitelik veya toplumsal yansıma olarak tek bir eksende okumayı reddeden, çok katmanlı ve dinamik bir etkileşim modelinde yatmaktadır.

Max Weber'in klasik karizma tanımı, liderin olağanüstü niteliklerine ve bu niteliklerin takipçiler tarafından "sıradışılık" olarak algılanmasına vurgu yaparken çağdaş liderlik teorileri, bu kavramı daha derin ve kapsayıcı bir sosyo-kültürel bağlam içinde konumlandırmaktadır. Karizma, salt bir "doğuştan liderlik yeteneği" değil; toplumsal ihtiyaçların, krizlerin ve kolektif bilinçteki değişimin bir ürünüdür. Böylece liderlik, bireysel bir olgu olmaktan çıkarak; toplumun beklenti, değer ve korkularıyla şekillenen karşılıklı bir süreç haline gelmektedir. Karizma artık, liderin doğuştan getirdiği bir yetenekten çok, toplumsal beklentiler, kriz anları ve kolektif bilinçteki değişim arzusuyla şekillenen, takipçiler ve lider arasındaki bir "anlam ortaklığı" olarak görülmektedir. Bu bakış açısı, karizmatik liderliği, liderin ve toplumun birbirini karşılıklı olarak dönüştürdüğü dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Teorik perspektiften bakıldığında, House (1977), liderin vizyoner ve duygusal gücünü merkezine koyarken, Conger ve Kanungo (1987), davranışsal yaklaşımları liderin takipçilerini nasıl motive edip dönüştürdüğüne dikkat çekmektedir. Bu çerçeveler, karizmatik liderliği, otoriterlikten uzak, sosyal inşa süreçlerine dayanan bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Ancak bu süreçte, lider ve takipçi arasındaki güç paylaşımı ve anlam inşası, liderliğin meşruiyeti ve sürekliliği için vazgeçilmezdir. Bass (1985), karizmatik liderliği dönüştürücü liderlik kuramı kapsamında ele alarak, liderin sadece takipçilerini motive etmekle kalmayıp, onların değer ve inanç sistemlerinde köklü değişimler yarattığını ortaya koyarak, liderlik kavramının toplumsal değişimle nasıl bütünleştiğine dair önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Liderin bilinçdışı motivasyonları, kişilik yapısı ve takipçilerle kurduğu duygusal bağların karizmatik liderlikte belirleyici olduğu fikrine dayanan psikoanalitik yaklaşım, liderliğin sadece rasyonel bir süreç olmadığını, aynı zamanda derin psikolojik dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir.

Sosyal sirayet yaklaşımı ise karizmanın toplumda nasıl yayıldığını ve liderin etkisinin takipçiler aracılığıyla nasıl güçlendiğini açıklarken karizmanın kolektif algılar ve sosyal ağlar vasıtasıyla toplumsal düzeyde inşa edildiğine vurgu yapmaktadır.

Teorik çeşitlilik, karizmatik liderliğin hem potansiyelini hem de sınırlarını anlamak açısından oldukça önemlidir. Örgütsel ve toplumsal bağlamlarda, karizmatik liderler kriz dönemlerinde normları sarsan, yeni vizyonlar ortaya koyan ve kolektif bilinçte derin değişimler yaratan aktörlerdir. Ancak bu dönüşüm, lider ve takipçiler arasındaki güç paylaşımı ve karşılıklı güvenin dengesiyle sürdürülebilir. Aksi takdirde karizmatik liderlik, toplumsal gelişme ve örgütsel dönüşüm için güçlü bir araç olmasına rağmen otoriterleşme ve toplumsal kırılmalar için ateşleyici de olabilmektedir. Bu ikilem, karizmatik liderliğin, örgüt kültürü ve toplumsal dönüşüm üzerindeki etkisini hem olanaklar hem de tehditler açısından değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel ve toplumsal düzeyde, karizmatik liderlik kriz anlarında toplumu harekete geçiren, normları sarsan ve yeni düzenler inşa eden dönüştürücü bir güçtür. Ancak bu gücün sınırları, lider ve toplum arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisiyle çizilir. Liderin vizyonunun toplumsal rezonansı olmadan, karizma etkisini yitiririrken; toplumun katılımı ve desteği olmadan liderlik otoriterliğe dönüşebilmektedir.

Sonuç olarak, karizmatik liderlik; bireysel yetkinliklerle toplumsal yapının kesiştiği, karşılıklı anlam üretimi ve güç paylaşımına dayalı, dinamik ve çoğulcu bir süreçtir. Lider ve toplum arasındaki bu sürekli müzakere, karizmatik liderliği sadece “doğuştan gelen bir özellik” olmaktan çıkarıp, kültürel ve sosyal bağlamların şekillendirdiği bir yapı haline getirmektedir. Liderin bireysel karizması ile toplumun kolektif dinamikleri arasındaki etkileşim, karizmatik liderliği sadece bir liderlik biçimi değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel dönüşümün itici gücü haline getirmektedir. Bu nedenle, karizmatik liderlik hem bireysel hem de yapısal perspektiflerden bütüncül şekilde değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Akbaş, M. (2017). Reformasyon düşüncesinde eskatoloji: Martin Luther'de kurtuluş ve ahiret. *Türkiye Din Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, (3), 23-30.
- Alvarez, A. (1988). Martin Luther King's "I Have a Dream" the speech event as metaphor. *Journal of Black Studies*, 18(3), 337-357.
- Aurell, J. (2022). the notion of charisma: historicizing the gift of God on Medieval Europe. *Scripta Theologica*, 54(3), 607-637.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B.M. (1990). Bass and Stogdili's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Biggart, N. W., & Hamilton, G. G. (1987). An institutional theory of leadership. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 429-441.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 211-239.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 277-288.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- De Vries, M. F. K. (1993). *Leaders, fools, and impostors: essays on the psychology of leadership*. Jossey-Bass.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with le-

- adership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25, 367-380.
- Dickson, G. (2008). History: Charisma. In *The Children's Crusade: Medieval History, Modern Mythistory*, 59-82. London: Palgrave Macmillan UK.
- Eatwell, R. (2006). The concept and theory of charismatic leadership. *Totalitarian Movements and Political Religions*, 7 (2), 141-156. <https://doi.org/10.1080/14690760600642156>
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My life and work*. Binker North.
- Freud, S. (1949). *Group psychology and the analysis of the ego* (J. Strachey, Trans.). The Hogarth Press. (Original work published 1921)
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gandhi, M. (1997). *Gandhi: 'Hind Swaraj' and Other Writings*. Cambridge University Press.
- Haley, P. (1980). Rudolph Sohm on charisma. *The Journal of Religion*, 60(2), 185-197.
- Haslam, S. A., & Reicher, S. D. (2012). IN SEARCH OF Charisma. *Scientific American Mind*, 23(3), 42-49.
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory Of Charismatic Leadership. *Leadership: The cutting edge/Southern Illinois University Press*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs by Walter Isaacson*. Simon & Schuster.
- Ito, A., Harrison, J., Bligh, M., & Roland-Lévy, C. (2020). A follower-centric perspective on charismatic leadership: An integrative review and agenda for future research. *Routledge international handbook of charisma*, 324-336.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1992). Charisma: Exploring new dimensions of leadership behaviour. *Psychology and Developing Societies*, 4(1), 21-38
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Publications.
- Kelley, J. L. (2019). "I have to be all things to all people": Jim Jones, nurture failure, and apocalypticism. In *New trends in psychobiography* (pp. 363-379). Cham: Springer International Publishing.

- Kershaw, I. (2010). *Hitler: A biography*. WW Norton & Company.
- Klimovich, S. (2023). From failed democratization to the war against Ukraine: what happened to Russian institutions under Putin?. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 33(1), 103-120.
- Larsson, S., & Rönmark, L. (1996). The concept of charismatic leadership: Its application to an analysis of social movements and a voluntary organization in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 32-44.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The leadership quarterly*, 21(1), 127-143.
- Man, M. M. K. (2021). Enhancing human resource development and practices in Industry 4.0 with charismatic and transformational leadership. In *Handbook of Research on Innate Leadership Characteristics and Examinations of Successful First-Time Leaders*, 78-91. IGI Global.
- Michel, J. W., Wallace, D. L., & Rawlings, R. A. (2013). Charismatic leaders: The role of admiration and system justification. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(5), 469-487.
- Milosevic, I., & Erin Bass, A. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History*, 20(2), 224-240.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Nisbett, M., & Walmsley, B. (2016). The romanticization of charismatic leadership in the arts. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(1), 2-12.
- Nur, Y. A. (1998). Charisma and managerial leadership: The gift that never was. *Business Horizons*, 41(4), 19-27.
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Trafimow, D. (2001). The effects of charismatic leadership on followers' self-concept accessibility. *Journal of applied social psychology*, 31(9), 1821-1842.
- Ray, S., & Ray, I. A. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: evidence from recent administrative change in west bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 55-67.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.

- Ryan, L. (2013). Leading change through creative destruction: how Netflix's self-destruction strategy created its own market. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(4), 429-445.
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <http://www.jstor.org/stable/2635081>
- Shermer, M. (2012). The reality distortion field: Steve Jobs's modus operandi of ignoring reality is a double-edged sword. *Skeptic (Altadena, CA)*, 17(4), 29-32.
- Smith, D. N. (1998). Faith, reason, and charisma: Rudolf Sohm, Max Weber, and the theology of grace. *Sociological inquiry*, 68(1), 32-60.
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
- Tal, D., & Gordon, A. (2015). Charisma research, knowledge growth and disciplinary shifts: A holistic view. *Society*, 52, 351-359.
- Tucker, R. C. (1968). The theory of charismatic leadership. *Daedalus*, 731-756.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.; T. Parsons, Ed.). Oxford University Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Weyland, K. (2001). Clarifying a contested concept: Populism in the study of Latin American politics. *Comparative politics*, 1-22.
- Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B. J., Lowe, K. B., & McCombs, K. (2018). Did charisma "Trump" narcissism in 2016? Leader narcissism, attributed charisma, value congruence and voter choice. *Personality and Individual Differences*, 130, 11-17.
- Willner, A. R. (1968). Charismatic political leadership: A theory. Princeton University.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1ww3w19>
- Yener, Ö. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 367-385.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yogeeswaran, K., Verkuyten, M., Osborne, D., & Sibley, C. G. (2018). "I have a dream" of a colorblind nation? Examining the relationship between racial

colorblindness, system justification, and support for policies that redress inequalities. *Journal of Social Issues*, 74(2), 282-298.

Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. (2020). Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5546-5561.