

YÖNETİMDE KARİZMATİK LİDERLİK TARZI VE ATATÜRK *CHARISMATIC LEADERSHIP STYLE IN MANAGEMENT AND ATATÜRK*

Nurettin GÜRCAN

Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü,
nurettingurcan50@gmail.com, Manisa/Türkiye, Orcid: 0000-0002-5361-4351

ÖZET

Toplumların ve örgütlerin yönetim anlayışları içerisinde liderlik önemli bir konudur. Bu yönetim anlayışları içerisinde şekillenen liderlik tarzları da grupların yönetim kademesindekilerden beklentileri ve yönetimdekilerin özelliklerine bağlıdır. Dolayısıyla uygun liderlik tarzının ne olacağı hem bağlamın hem de liderin kişisel özelliklerinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda örgütsel ortamın etkili olduğu kadar liderin kendine özgü kabiliyetleri de önem taşımaktadır. Bunlar içerisinde liderin iletişim yeteneği, dışadönüklüğü, hitabet yeteneği, dış görünüşü, inandırıcılığı ve bunların bir bütünü olarak tanımlanabilecek bir olgu olan karizması örnek gösterilebilecektir.

Liderin karizması izleyenlerini etkilemesi ve onlarla birlikte hedeflenen sonuca ulaşabilmesi için önemli bir yönetim yeteneği olarak görülmektedir. Karizmatik bir lider çevresindekileri olağanüstü ve dikkat çekici özellikleriyle etkileyen ve kitleleri amaçları doğrultusunda yönlendirebilen bir liderdir. Böyle bir lider izleyenlerin ona olan inancı ve güveni sayesinde bir devleti bile kurabilecektir. Nitekim tarihimizde bunun en güzel örneği Mustafa Kemal Atatürk'tür. Atatürk'ün böyle bir şeyi başarabilmesinin temelinde ise liderliği ve halkı tarafından kabul gören karizması yatmaktadır.

Bu anlamda çalışmanın amacı, Atatürk'ün liderlik davranışları ile liderlik kavramının önemli bir özelliği haline gelen karizma kavramı ve karizmatik liderliği ilişkilendirmektir. Bu doğrultuda öncelikle karizma olgusu ve liderlik ilişkisi ortaya konmuştur. Ardından örgütsel ortamda bu olgunun liderlik anlayışı üzerindeki etkisi karizmatik liderlik özelinde ele alınmıştır. Karizmatik liderlikle ilgili bu kavramsallaştırmadan sonra karizmanın ortaya çıkış biçimleri ve karizmatik liderlikte öne çıkan lider davranışları irdelenmiştir. Son bölümde ise Atatürk'ün yönetim anlayışında karizmanın ve karizmatik lider davranışlarının nasıl yer edindiği inceleme konusu edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karizma, Karizmatik Liderlik, Atatürk

ABSTRACT

Leadership is an important issue within the management understanding of societies and organizations. Leadership styles shaped within these management approaches depend on the expectations of the groups from those at the management level and the characteristics of those in the management. Therefore, what will be the appropriate leadership style emerges as a combination of both the context and the personal characteristics of the leader. In this sense, the unique capabilities of the leader are important as well as the organizational environment is effective. Among these, the leader's communication ability, extroversion, rhetoric, external appearance, credibility and charisma, a phenomenon that can be defined as a whole, can be cited as examples.

The charisma of the leader is seen as an important management skill in order to influence his followers and reach the targeted result with them. A charismatic leader is a leader who impresses those around him with his extraordinary and remarkable qualities and can direct the masses towards their goals. Such a leader will even be able to establish a state thanks to the faith and trust of the followers in him. As a matter of fact, the best example of this in our history is Mustafa Kemal Atatürk. Atatürk's leadership and charisma, which is accepted by his people, lie behind his success in such a thing.

In this sense, the aim of the study is to associate the leadership behaviors of Atatürk with the concept of charisma and charismatic leadership, which has become an important feature of the concept of leadership. In this direction, first of all, the relationship between charisma and leadership has been revealed. Then, the effect of this phenomenon on the leadership understanding in the organizational environment is discussed in the context of charismatic leadership. After this conceptualization of charismatic leadership, the forms of charisma emergence and leading behaviors in charismatic leadership were examined. In the last part, how charisma and charismatic leader behaviors have taken place in Atatürk's management understanding has been examined.

Keywords: Leadership, Charisma, Charismatic Leadership, Atatürk

1. GİRİŞ

Günümüzde gelişen ve değişen toplumsal değerlerin etkisiyle toplumsal yapı içindeki tüm örgüt, grup ve yöneticilerin de liderlik davranış ve beklentileri farklılaşmaktadır. Buna göre gerek doğu gerekse batı kültürleri kendi kültürel değerlerine özgü liderlik davranışlarını ön plana çıkarmaktadırlar. Dolayısıyla etkin liderlerin; otoriter, demokratik, katılımcı, dönüşümcü, hizmetkar, paternalist veya karizmatik özellikler taşıması durumu toplumdan topluma farklılaşmakta ve bu farklılık önemli görülmektedir. Liderin hangi liderlik tarzını benimsediği önemli olmakla birlikte izleyenlerini nasıl ve ne derecede etkilediği ise bazı temel özelliklerle yakından ilgili görülmüştür. Bu özelliklerin en belirgin olanlarından biri ise liderin 'karizma' sıdır. Karizma kimilerince doğuştan gelen bir özellik, kimilerince eğitimle kazanabilen bir özellik ve kimi yazarlar tarafından da kişisel özellikler ve çevrenin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan bir liderlik özelliğidir. Lider karizması, izleyenlerin lider ve örgüt için koşulsuz ve adanmış bir şekilde çaba sarf etmesi açısından kilit bir faktördür. Öte yandan karizmatik liderin varlığı izleyenlerin lidere atfettiği karizmatik özelliklerin varlığı ile mümkündür. Bu anlamda Türk kültürü içerisinde, toplumun bu şekilde derin bir bağlılıkla ve olağanüstü bir inançla takipçisi olduğu lider dendiğinde ilk akla gelen Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk olmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderlik olgusu ve Atatürk'ün liderlik davranışlarının bu kapsamda ele alınmasının, kültürel bağlamda bir karizmatik liderin varoluşuna ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu amaçla çalışmada öncelikle karizma olgusu ve liderlik, ikinci olarak örgütsel ortamda karizma ve karizmatik liderlik ele alınmıştır. Ardından karizmanın ortaya çıkış noktalarına değinildikten sonra karizmatik liderlikte öne çıkan lider davranışları irdelenmiştir. Son olarak ise Atatürk'ün karizmatik özellikleri ve liderlik davranışları üzerinde durulmuştur.

2. KARİZMA OLGUSU VE LİDERLİK

Karizma, mucizeler gerçekleştirme veya gelecekteki olayları öngörme yeteneği gibi "ilahi armağan" anlamına gelen Yunanca bir kelimedir (Yukl, 2013). Karizma kavramı, bireysel çekicilik şeklinde tanımlanmaktadır (Erkutlu, 2014). Söz konusu bireysel çekicilik durumu doğuştan gelebileceği gibi eğitim aracılığıyla daha sonradan da kazanılabilmektedir (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018).

Bir diğer ifadeye göre karizma; duygusal ifade, özgüven, güven, kararlılık, iç istikrar, entelektüel uyarım, tutku ve kendi vizyonuna bağlılık olarak ifade edilmiştir (Nikoloski, 2015). İngilizce sözlük anlamıyla karizma, kişiye yaratıcı tarafından verilmiş sıra dışı güç, kitleleri özel bir maharetle kendine çeken özel bir liderlik sihri, kutsal gücün kişiye özel olarak verdiği ilham gücü ve yeteneği,

toplumda yoğun bir bağlılık yaratan liderlere atfedilen ve insanlar arasında az rastlanan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır (Fındıkçı, 2012).

Genellikle “kişisel yeteneklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan” bir lider grubunu tanımlamak için siyaset bilimi ve sosyolojide karizma kavramı kullanılmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987). İzleyiciler sıradan olmayan özellikler gördüklerinde, liderlerine olağandışı veya kahramanlık ifade eden özellikler atfetmektedirler (Robbins ve Judge, 2017). House (1976) karizmayı, sosyoloji ve siyaset bilimi literatüründe, sahip oldukları kişiliklerinin gücüyle takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkileri olan liderleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terim olarak ifade etmiştir. House ve arkadaşları (1991) daha sonraki çalışmalarında tanımı genişleterek karizmayı, bir liderin kendi davranışları, inançları ve kişisel örnek oluşu aracılığıyla başkalarının inançları, değerleri, davranışları ve performansları üzerinde dağınık ve yoğun bir etki gösterme yeteneği olarak ifade eder. Bradley ise (1987) karizmayı kişisel karakteristik olarak, lider ve izleyiciler arasındaki ilişki olarak ve sosyal bir yapı olarak incelemiştir. House ve arkadaşları (1991) da bu yaklaşımlar içerisinden ikincisini benimseyerek, karizmayı bir kişisel özellik olarak gören yaklaşımı eleştirerek kavramı lider ve izleyicileri arasında oluşan bir bağ olarak tanımlamışlardır (House, Spangler ve Woycke, 1991).

Karizma, bir yandan kişiye verilmiş çok özel bir güç ve yetenek bütünü iken, diğer yandan da bu güç ve yetenekler bütünüün çevre tarafından fark edilerek gereken desteğin verilmesidir. Bu anlamda karizma kişinin sahip olduğu farklılıkların yanı sıra, bu farklılıkların toplum tarafından görülmesi, fark edilmesi, önemsenmesi, desteklenmesidir. Çevre tarafından desteklenmeyen bir karizmanın geçerliliği tartışılacaktır. Böylece karizma bir yandan doğuştan getirilen bir kişilik bileşimi, diğer yandan yetiştirme süreci ve toplumsal şartlar sonucu bu bileşimin gelişerek açığa çıkması ve sağladığı değişim, dönüşüm ve dinamizm ile sadakat beklentisini oluşturması; takipçilerin ise karizmatik liderin sağladığı maddi manevi kazanımlardan yoksun olmamak için neredeyse kendilerinden vazgeçmek pahasına fedakarlıkta bulunma eğilimine yol açan karmaşık bir süreçtir (Fındıkçı, 2012). Karizmayı açıklayan davranış kalıpları farklı kaynaklarda ortak bir şekilde; ‘istisnai ve örnek bireysel davranış + vizyon (bağlamsal kriz durumu) + stres altındaki takipçiler + karizmanın tahsis edilmesi’ olarak ifade edilmiştir (Steyrer, 1998).

3. ÖRGÜTSEL ORTAMDA KARİZMA VE KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma terimini yönetim bilimi literatürüne sokan kişi olan ünlü Alman Sosyolog Max Weber (1947) terimi, geleneğe veya resmi otoriteye değil, liderin istisnai niteliklere sahip olduğu algısına dayanan bir etki biçimini tanımlamak için kullanmıştır. Weber’e göre karizma, bir sosyal kriz sırasında, liderin krizi çözmek için radikal bir vizyonla ortaya çıktığı durumda ve vizyona inanan izleyicileri etkilerken ortaya çıkar. İzleyiciler bu süreçte vizyonu ulaşılabilir kılan bazı başarıları deneyimlerler ve lideri olağanüstü görürler (Yukl, 2013). Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi tarihe mal olmuş karizmatik liderlerin ülkelerinin olumsuz şartlarında lider olarak varolmaları bunun kanıtı niteliğindedir (Gül ve Aykanat, 2012).

Geçmişte farklı zamanlarda ve farklı kültürlerde farklı anlamlarda kullanılmış olan "karizma" kavramı (Potts, 2009), sıradan insanlardan ayrı tutulduğu ve doğüstü veya özel istisnai güçler veya niteliklerle ifade edilmiştir. Sıradan bir kimsenin erişemeyeceği, ancak ilahi kökene ait olduğu veya örnek niteliğinde olduğu için ilgili bireye lider olarak muamele edilecektir (Weber, 1968). Weber’e göre karizmatik yetki, liderin kutsallık, kahramanlık gibi üstün özelliklerine dayanır. Karizmatik liderin verdiği emirlere ve kurduğu düzene, geleneklere uyduğu veya ussal-yasal olduğu için değil, karizmatik lidere inanç ve onun isteği olduğu için uyulmaktadır (Baransel, 1985). Hatta bu uyumun daha da ileri seviyelerinde, karizmatik liderin ölümünden sonra bile, karizmanın rutinleşmeye başlayacağı ve karizmanın yasallaşarak demokrasiye dönüşeceği de ifade edilmiştir (Közleme, 2013).

Karizmatik liderliğin biçimsel örgüt yapıları üzerinde ilk uygulaması House’un (1977) çalışmasına dayanmaktadır. House çalışmasında kişilik özellikleri, liderlik davranışları ve durumsal faktörleri birleştiren bir çerçeve çizmiştir. House’a göre liderin karizmatikliğine katkıda bulunan dört kişilik

özelliği vardır. Bunlar; baskın olma, kendine güvenme, etkileme ihtiyacı ve kendi inancının güçlü bir şekilde kabul görmesi olarak belirtilmiştir. Meindl (1990) ise sosyal bulaşma süreci olarak karizmayı açıklar. Toplumsal bulaşma görüşüne göre, lider-takipçi ilişkilerinin karizmatik unsurları, takipçiler arasında gelişen ve kendilerini yöneten süreçlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir. Conger ve Canungo (1987,1988) da, karizmayı izleyenlerin lidere karizmayı atfetmesi açısından açıklamıştır. Bu anlamda çoğu araştırmacı tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görülen karizma, liderin sadece belirli özellikler göstermesini değil, aynı zamanda karizmatik olarak algılanmasının da önemli olduğunu göstermektedir (Den Hartog ve Koopman, 2001).

Örgütte karizma, liderlere genellikle izleyenleri tarafından atfedilir. Burada karizma, izleyenlerin duyguları ile liderin özelliklerine, koşullara ve gruptaki bireylerin ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bu, liderlerin; izleyenlerinin duyguları, tercihleri, özlemleri ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Toduk, 2017). Örgütsel bir ortamda karizmanın ele alınması çalışmalarından biri William Oberg'e (1972) aittir. Oberg karizmayı ele alırken ilk olarak, geçmişteki önemli başarıları ön plana çıkarma ve takipçilerle empati kurma gibi bir dizi kişisel özellikten söz etmiştir. İkinci kısım ise çalışanların korkuları, sıkıntıları, yaşları ve kıdemleri gibi etkenlerden oluşmaktadır. Çalışmada üçüncü önemli olgu olarak karizmatik liderliğin ortaya çıkmasının en muhtemel olduğu durumlar incelenirken, dördüncü olarak prestiji temsil eden sembollerin kullanımı (ritüel kullanımı vb.) ele alınmıştır. Oberg çalışmasında son olarak da bazı kurumsal inançlardan veya bir misyon ifadesi olarak görülen ideolojilerden bahsetmiştir. Oberg'in bu analizi karizma için; kişisel, durumsal, sosyal, kişilerarası, örgütsel veya kurumsal olarak önemli faktörlerin bir karışımını listelemesi açısından önemli görülmele birlikte, her birinin nasıl etkileşime girdiği ve her birinin göreceli öneminin ne olduğu tam olarak belirli değildir (Hava ve Kwok-bun, 2012). Oberg'in bu çabasının önemli olduğu fakat eksiklikleri açısından eleştirildiği ifade edilebilecektir. Bu açıdan karizmayı kavramsallaştırmak için karizmanın kökeninin incelenmesi gerekmektedir.

4. ÖRGÜTLERDE KARİZMANIN ORTAYA ÇIKIŞ NOKTALARI: DOĞUŞTAN MI, KAZANILABİLİR Mİ?

Weber'in karizmatik yetki kavramını kullanmasından sonra çok sayıda siyasetçi ve sosyal bilimci karizmayı kavramsallaştırmaya ve karizmanın hangi şartlarda ortaya çıktığını saptamaya çalışmıştır. (Kılınç, 1996). Kılınç'a göre (1996) karizmatik liderliğe ilişkin bu ilgiyi oluşturan yazarlar arasında, karizmanın lidere yönelik atıflarla mı, durumsal koşullarla mı yoksa lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel sürecin sonucu olarak mı ortaya çıktığı konusunda sürekli bir tartışma bulunmaktadır. Bununla birlikte son yıllardaki eğilimin etkileşimsel bakışa yaklaştığı göze çarpmaktadır. Özellikle Bass, Conger ve Kanungo gibi yazarların karizmayı lider-üye etkileşiminin bir çıktısı olarak inceledikleri görülmüştür.

Tarihsel gelişimine uygun olarak karizmanın farklı boyutları bulunur. Bulunulan pozisyon ve görev de kişilere karizma kazandırabilir. Bir toplumda statü ve makamlara çok önem veriliyorsa, karizma da bunlarla birlikte kişide varolur. Öte yandan karizmayı tümüyle kişinin yeteneklerine bağlayan görüşler de vardır. Bu görüşlerde genellikle 'büyük adam liderliği' abartılı bir biçimde öne çıkar. İzleyenlerin rolü büyük ölçüde yadsınır. Bir yandan da bu özelliklerden yola çıkılarak karizmanın nasıl inşa edilebileceği tanımlanmaya çalışılmıştır (Sargut, 2015). Sargut'a göre (2015) liderlik ve karizma inşa edilebilir, sosyal olarak yapılandırılabilir özelliklere sahiptir. Çağımızdaki iletişim araçlarının, liderlerin karizmasını inşa sürecinde önemli roller oynadıkları söylenebilir. Bu nedenle liderin konuşma biçiminden, davranışlarından el hareketlerine kadar birçok özelliğinin yeniden tasarlanması, kültürün ve ortamın koşullarına uygun olarak yeniden inşa edilmesi mümkündür. Liderin izleyicileri zihinlerindeki lider tasarımına uygun bir kişiliğin peşinden gidecekleri için, karizmatik liderin görüntüsünün inşasında kitlelerin zihnindeki prototipin iyi çalışması gerekir. Örneğin, Türk toplumunda kitlelerin karizmatik lideri 'baba' olarak görme eğilimi oldukça yüksektir. Kuşkusuz bu durum karizmatik lidere de kitlelere çocuk muamelesi yapma olanağını vermektedir.

Karizmayı tarihsel açıdan analiz eden Barnes (1978) ise, karizma ve karizmatik liderlik kavramları arasındaki ayrımın öneminden bahsetmiştir. Barnes, çok çeşitli davranışlar sergileyen birçok farklı karizmatik lider türü olabileceğini, ancak karizmanın liderler ve takipçileri arasındaki belirli bir otorite ilişkisi ile sınırlı olduğunu savunmuştur. Çalışmanın bulguları, karizmanın yalnızca liderin olağanüstüne dayanan kişisel bir olgu olmadığını, daha ziyade birey ve çevresindeki etkenlerin karışımından kaynaklandığını göstermiştir (Barnes, 1978).

Hala az sayıdaki bazı uzmanlar karizmanın öğrenilebilir bir şey olmadığını düşünse de çoğu uzman (Bircfield, Caudron, Conger ve Kanungo, Towler, Frese, Beimel ve Schoenborn) bireylerin karizmatik özellikler sergilemek için eğitilebileceklerine inanmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016; Robbins ve Judge, 2017). Robbins ve Judge (2017), karizma ile ilgili bazı özelliklere doğuştan sahip olmamanın, onların sonradan öğrenilemeyeceği anlamına gelmediğini ifade etmiştir. Burada üç aşamalı bir süreçten söz edilmiştir. Bu anlamda öncelikle, iyimser bir bakışla bireyin bir bütün olarak kendisini karizma açısından değerlendirmesi, ikinci aşamada izleyenlerle ilişki kurması ve son aşamada duyguları harekete geçirerek potansiyel izleyicileri bir araya toplamak gerekmektedir.

Göka'ya göre (2014) karizmatik yetenek de grup-varlık olma durumu gibi insandan insana farklılık göstermektedir. Bize ve içinde bulunduğumuz gruba değer veren, bizi koruyan kişilere daha çabuk güvenir, onları öne çıkararak liderleştiririz. Bu kişilere karizmatik özellikler bahşeder ya da bahşedilmiş olduğuna inanırız. Bu anlamda, bir çalışma ortamında, bir topluluk içinde, grupta veya toplumda liderin karizmatik olup olmadığını söz edebilmek için o grubun gereksinimlerini ve karizmaya atfettiği anlamı bilmemiz gerekmektedir. Örneğin bugün Batılı toplumlarda karizmatik lidere çok ihtiyaç duyulmazken yöneticiler; eğitim, diploma vb. gibi kriterlerle belirlenmektedir. Bu da, karizmanın ortaya çıkışında liderin özelliklerinin önemli olduğunu, ancak nihayetinde karizmayı belirleyen ve öne çıkarmanın kitleler olduğunu ortaya koymaktadır. Göka'nın görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, karizmaya bakış açısı, Weber'in 'karizmayı belirleyici genel karakteristiklerin olmadığı' görüşünü (Deraman, 2012) destekleyici niteliktedir. Bu konuda bağlam ve kültür en önemli şekillendiriciler içerisinde görülebilecektir.

Araştırmalarda ele alındığı gibi bu (öncelikle kişilik ve daha sonra liderlik özelliği olan) özellik; karizmatik liderlerin özellikleri, davranışları, durumsal etkenler (House, 1977); liderin davranışsal eğilimleri (Bass, 1985); izleyenler tarafından belirli bir kişiye yapılan atf (Conger ve Kanungo, 1988); motivasyonel süreçler (Shamir, House ve Arthur, 1993); insanüstü ve ruhani bir figür (Bass ve Avolio, 1994); heyecan veya davranışsal tepkilerin sosyal bulaşma yoluyla dağılması (Meindl, 1995) gibi birçok farklı yaklaşımlardan beslenen bir kişilik ve liderlik özelliğidir.

5. KARİZMATİK LİDERLİKTE ÖNE ÇIKAN LİDER DAVRANIŞLARI

Karizmatik liderlik üzerine yapılan hem teorik araştırmalar hem de deneysel araştırmaların çoğu lider davranışları üzerine odaklanmıştır. Bu, büyük ölçüde, çoğu davranışsal yönelime sahip olan araştırmacılardan kaynaklanmaktadır. Temel olarak, kendi modellerini çıkaran dört araştırmacı grubu olduğu belirtilmiştir, ancak her birinin tanımladıkları niteliklerde diğerleri ile örtüşen noktalar bulunmaktadır. Bunlar; (1) Bernard Bass, Bruce Avolio ve meslektaşları; (2) Jay Conger ve Rabindra Kanungo, (3) Robert House, Boas Shamir, Jane Howell ve meslektaşları ve (4) Marshall Sashkin'dir. Sashkin karizmatik liderliği açıklarken, vizyon oluşturma davranışının yanı sıra, beş farklı davranış belirlemiştir. Bunlar; (1) sıra dışı ve yaratıcı eylemlerle anahtar konularda başkalarına dikkat çekmek, (2) etkili kişilerarası iletişim, (3) güvenilirliği göstermek, (4) başkalarına karşı saygı göstermek ve (5) kişisel risk almak şeklinde belirtilmiştir. Bass ve Avolio'ya göre, karizma ayrı bir bileşendir ve hem liderin davranışı (bir misyonu ifade etme gibi) hem de takipçilerin tepkileri (liderin kabiliyetine güvenme gibi) açısından tanımlanır. Burada vurgulanan nokta liderin güçlü duyguları uyandırması ve liderle özdeşleşmeyi sağlayarak izleyicileri etkilemesini sağlamada karizmanın önemli rolü olduğudur. Shamir ve arkadaşları ise, karizmatik liderlerin takipçilerinin öz saygısı ve öz-değer oluşturmaya yönelik çabalarına odaklanarak olağanüstü takipçi motivasyon düzeylerini elde ettiklerini savunmuşlardır. Araştırmacılara göre,

karizmatik liderler bunu takipçilerine güven vererek başarırlar. Son olarak, Conger ve Kanungo'nun modelinde, karizmanın örgütün üyeleri tarafından liderlik pozisyonunda bir yöneticiye atfedildiği savunulmaktadır. Bir yönetici, ancak örgütün üyeleri tarafından o şekilde algılandığında karizmatik lider olarak algılanacaktır (Conger ve Kanungo, 1998).

Karizmatik liderler, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilirler ve takipçilerine kendi vizyonlarıyla ilgili güven sağlama gücüne sahiptirler. Karizmatik liderler bir değişim ortamı yaratır ve daha iyi bir gelecek için idealize edilmiş bir vizyonu ifade ederler. Karmaşık fikirleri ve hedefleri çeşitli yollarla iletme yeteneğine sahiptirler, böylece insanlar onların mesajlarını anlar ve tanımlarlar. Karizmatik liderler aynı zamanda geleneksel olmayan şekillerde hareket eder ve statükoyu aşmak ve değişim yaratmak için geleneksel olmayan yöntemler kullanırlar (Nikoloski, 2015).

Karizmatik liderlik Bass'ın (Bass ve Avolio, 1994) dönüşümsel liderlik teorisinin bir bileşeni olarak da ifade edilmektedir (Murphy ve Ensher, 2008). Ancak burada, karizmatik liderin izleyenleri doğrudan referans gücüyle yönlendirirken; dönüşümcü liderliğin ikna edici ve güven sağlayıcı davranışlarla izleyenleri motive ettiğini belirtmek aradaki farklılığın nereden kaynaklandığını açıklamak için önemlidir. Ayrıca, dönüşümcü liderin karizmatik olma gerekliliğinin oluşu, karizmatik liderlerin de dönüşümcü lider olma gerekliliklerinin olduğu anlamına gelmemektedir (McShane ve Von Glinow, 2016). Öte yandan tarihimizde hem dönüşümcü hem de karizmatik liderliği ile halkın geleceğini inşa eden liderlere rastlamak mümkündür. Nitekim bu liderlerin en önemlisi yaşadığı zamanda hem olağanüstü karizması ve hem de liderliği ile devrine öncülük eden ülkemizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'tür.

6. ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİ

Mustafa Kemal Atatürk, sergilediği liderlik davranışlarına bakıldığında karizmatik bir lider olarak kült haline gelmiştir (Görmez ve Çetin, 2018). Kuşkusuz Atatürk'ün dönüşümcü bir lider olmasında karizmatik yapısının olduğu kadar doğuştan gelen özelliklerinin de yeri bulunmaktadır (Taş, 2010). Ancak otoritesindeki güçlü karizmatik unsurlara rağmen Atatürk, karizmasından yararlanmak istememiş ve başlangıçtan itibaren otoritesini akılcı-hukuksal kalıplar içerisinde kurumsallaştırmak için çaba göstermiştir. Tarihte pek az karizmatik liderin otoritesini kurumsallaştırmayı başarabildiği görülmektedir (İçli, 1990). Bu açıdan bakıldığında Atatürk'ün incelikli zekâsı ve liderliğinin karizmatik doğasıyla yıkıcı halk hareketlerine fırsat vermeden kitleleri değişime nasıl hazırladığı görülmüştür (Özbay, 2020).

Cumhuriyetin kuruluş döneminde Atatürk karizmatik liderliği ile bütün olumsuzlukların aşılmasını sağladığı gibi, yeni rejimin halka tanıtılmasında en çok çabayı kendisi harcayarak Cumhuriyet'in kökleşmesine katkıda bulunmuştur. Bu dönemde Tanzimat döneminden beri süregelen toplumsal aşağılık kompleksi yenilmeye çalışılmıştır. Yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ve toplumsal tabana yayılmasında liderliği ile Atatürk tartışmasız etkili olmuştur. Kimi zaman kara tahta başında, kimi zamansa bir traktörün üstünde, tarlada, köyde, şehirde her zaman halkla iç içe bulunarak karizmatik liderliğini millî bir önder sıfatıyla bütünleştirmesini bilmiştir (Türkmen, 2017).

Diğer yandan Mustafa Kemal Atatürk beden dili, iddialı sözsüz iletişim kabiliyeti, şık giyimi, kararlı bakışları, özgüvenli yürüyüşü ile de karizmatik bir lider portresi çizmektedir (Geçikli, 2012). Özellikle yüz hatlarının karakteristiği ve bedeninin zarifliği karizmatik bir lider olarak algılanmasını sağlamıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün olumlu yüz ifadeleri onu karizmatik ve entelektüel bir görünüme kavuşturmuştur. Fotoğraf albümlerine bakıldığında verdiği pozların son derece doğal olduğu görülmüştür (Gençer, 2020). Bu anlamda Atatürk'ün sahip olduğu doğal karizmatik duruşun, dünyanın tanıdığı bir lider olmasında etkisi yadsınamayacaktır.

Devrimin itici gücü olarak görülen karizmatik lider davranışları Atatürk'ün liderlik davranışlarıyla çeşitli yönlerden örtüşmektedir. Dönemindeki başarılarının yarattığı güçlü karizma Atatürk'ün, o zamana değin bir kısmının daha önce hiç dile getirilmemiş bir kısmının ise sözü edilse de kimsenin yapmaya cesaret edemediği devrimlerine yasal bir zemin sağlamıştır. Bu açıdan devrimlere

direnmesi beklenen taraflar, Mustafa Kemal'in güçlü karizması karşısında sessizliklerini korumuşlardır. Karizmatik liderliğinin meşruiyet kaynaklarının özellikle kuruculuk ve kurtarıcılık özellikleri olduğu belirtilen Atatürk'ün, söz konusu karizmatik kişiliğinin, belirli bir değerler sistemini örgütlemek ve meşru kılmak için kullanıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca Atatürk'ün karizmasının gücü itibariyle, yeni rejime yasal bir zemin sağladığı ve modern bir toplum ortaya çıkarma çabalarına güç kazandırdığı belirtilmiştir. Atatürk sahip olduğu karizmanın etkisiyle övgülerle yüceltilmiş ancak bunu şahsi otoritesini sağlamak için kullanmamıştır ve tek kişilik bir yönetimden kaçınmıştır. Karizmasını yalnızca aklındaki modernleşme projesini hayata geçirmek için kullanmayı tercih etmiştir. Atatürk, kendisi için yapılan övgüleri yok sayıp bunun yerine "Mustafa Kemal bizlerden biridir" yazmayı tercih ederek ulusun adamı olmayı, toplumla bir bütün haline gelmeyi önemseydiğini göstermiştir. Bununla birlikte kişisel olarak ululaştırılmayı istemeyen Atatürk, şahsı için yazılan şiirlere, methiyelere de tamamen engel olmamış, bunların ideallerini gerçekleştirilmesine destek olacağına inanmıştır. Böylelikle liderin kendi karizmasını yarattığı savunulmuştur (Akseki, 2012).

Atatürk'ün kendi karizmasını yaratmasının en önemli dayanaklarından biri özgüvendir. Sahip olduğu özgüvenin yanı sıra Atatürk, askeri zaferleri de başardığı inkılâpları da kendine mal etmemiştir. O, büyük eserleri yalnızca büyük niteliklere sahip bir milletin başarabileceğini bilen bir lider olduğundan, Atatürk zaferleri veya inkılâpları ifadesinin yerine "Türk İnkılâbı" hitabının kullanılmasını tercih ederdi. Böylelikle bütün başarıları ulusuna mal etmekten haz duyardı (Geçikli, 2012). Karizmatik bir lider olan Mustafa Kemal, yer aldığı ortamlarda kendisini öteki insanlardan üstün görmemiş, gerektiğinde onlarla eşit şartlarda oturmuş, sohbetler etmiştir. Atatürk'ün bu ulusuna düşkün kişiliği, O'nun sade bir hayat sürdürmesini sağlayarak övgüler karşısında da mütevaziliğini korumasına neden olmuştur (Gençer, 2020).

Öte yandan Atatürk'e karşı olan derin güven ve saygı, onun kitlelerin gözünde devrimleri yapacak karizmaya sahip olduğunu göstermiştir (Akseki, 2014). Yıllarca süren savaşları ve büyük felaketleri yaşayan Türk halkının gözünde Mustafa Kemal'in büyük bir karizması olduğu görülmekteydi (Akseki, 2016).

Genel bir değerlendirme ile Atatürk, tüm bu başarıları ve devlet adamlığı vasıflarıyla karizmatik bir lider olarak kabul edilmektedir. Özellikle Osmanlı İmparatorluğu'ndan Türkiye Cumhuriyeti'ne geçiş sırasında Atatürk'ün oynadığı rol, karizmatik yetki kavramını ortaya atan Weber'in deyişiyle de karizmatik niteliktedir (Arslan, 1996). Nitekim Atatürk'ün Cumhuriyet'in ilk yıllarında ortaya koyduğu karizmatik liderliği, Weber'in bir önderin kişiliğiyle oluşturduğu örnek toplum savına ayna teşkil etmektedir (Çağlayan, 2012). Bu anlamda Mustafa Kemal Atatürk de örnek lider kişiliğiyle örnek bir toplumun oluşumuna zemin hazırlamış ve dünya tarihinde yer edinmiş karizmatik bir önder olmuştur.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak değerlendirildiğinde karizma kavramı daha çok dış görünüşü ifade eden bir özellik olarak görülmektedir. Ancak karizma bu genel değerlendirmenin çok ötesinde ve daha kapsamlı bir olguya karşılık gelmektedir. Karizma dış görünüşün yanı sıra duygusal zeka, ileri görüşlülük, dışa dönüklük, bilgelik, olağanüstülük gibi birçok farklı atfı da içerisinde varedebilmektedir. Öte yandan karizmanın yalnızca dış görünüş veya daha fazlası olduğunu öne süren bu iki bakış açısının en önemli ortak yönü etkileyiciliğidir. İlki eksik dahi olsa her iki karizma kavramsallaştırması da bünyesinde etkileyici bir olağanüstü çekimi barındırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında karizmanın genel olarak algılanan tanımıyla bile etkileyici bir özelliğe karşılık geleceği açıktır. Nitekim Mustafa Kemal Atatürk'te, bahsedilen tüm bu etkileyici özellikler bir arada toplanmış ve böylesi bir liderin olması izleyenleriyle birlikte hareket ederek yeniden bir devlet kurulmasına zemin hazırlamıştır.

Mustafa Kemal Atatürk, olağanüstü karizması ve dehasıyla zorlu koşullar altında olmasına rağmen halkının inancı ve güveniyle büyük başarılar imza atmış bir devlet adamıdır. Böylesi büyük başarıların altında ise onun liderlik davranışlarının yerine ve zamanına göre hangi tarzda ortaya

çıktığının da büyük bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Atatürk, onu destekleyenlere karşı gerektiğinde bir baba gibi yaklaşım paternalist bir lider, gerektiğinde tüm fedakarlığıyla onlar için savaşım hizmetkar bir lider ve gerektiğinde de tüm farklı görüşlere saygı göstererek demokratik bir lider olmuştur. Ancak sayılan liderlik tarzları ve gösterdiği diğer liderlik tarzları açısından da değerlendirildiğinde Atatürk'ün liderliğinin değişmeyen özelliklerinden biri karizmadır. Karizmatik bir lider olarak Atatürk, dönemin ve durumun gerekliliklerine uygun olarak hangi tür liderlik tarzı ya da davranışını benimserse benimsesin liderliğinin temelinde yatan olgulardan biri karizması olmuştur. Bu açıdan, bu çalışmanın bağlamı içerisinde, Atatürk'ün liderlik davranışları ve karizmatik liderlik tarzının ne denli uyumlu olduğunu görmek önemli görülmektedir. Türk yönetim kültürü bağlamında karizmatik bir liderin nasıl oluştuğu ve hangi özellikleri taşıması gerektiği Atatürk'ün liderlik anlayışı ile daha net bir şekilde kavramsallaştırılabilecek ve görülebilecektir. Öte yandan liderlik konusunda incelemelerini sürdüren araştırmacılar için karizma olgusunun farklı liderlik tarzlarının temelinde nasıl katkı sunduğu da ilgi çekici bir inceleme konusu olabilecektir. Buna ek olarak karizma olgusunun bu liderlik tarzlarına olumlu ya da olumsuz etkileri ve bunun dünyadaki örnekleri inceleme konusu olarak önerilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B., Karakaplan Özer, E. (2018). Psikodinamik Yaklaşım Temelinde Liderlik. *Social Sciences Studies Journal*, 4(13), 39-50.
- Akseki, C. (2012). Atatürk Devrimlerinde Yöntem I: Ortam ve Lider. *Belgi Dergisi*, (3), 265-293.
- Akseki, C. (2014). Atatürk Devrimlerinde Yöntem III: Kurumlar ve Araçlar. *Belgi Dergisi*, (8), 981-1005.
- Akseki, C. (2016). Atatürk'ün Ölümünün Türk Ulusal Basınına Yansıması (1938-1939). *Belgi Dergisi*, (12), 202-236.
- Arslan, S. (1996). Atatürk'ün Devlet Adamlığı Vasfı. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 12(36), 931-952.
- Baransel, A. (1985). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Barnes, D. F. (1978). Charisma And Religious Leadership: An Historical Analysis. *Journal For The Scientific Study Of Religion*, 17(1), 1-18.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership İn Organizational Settings. *Academy Of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership İn Organizations*. London: Sage.
- Çağlayan, İ. (2012). Atatürk'ün Çocukları. *İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 101-116.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. (2001). Leadersip İn Organizations. *Handbook Of Industrial, Work And Organizational Psychology*, (Ss. 166-187) Sage, London.
- Derman, J. (2012). *Max Weber in Politics and Social Thought From Charisma to Canonization*, Cambridge University Press, New York.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*, Efil Yayınevi, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, Alfa, İstanbul.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, (3), 19-38.
- Gençer, Y. (2020). Mustafa Kemal Atatürk'ün Sözsüz İletişim Yönetimi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (6), 39-69.

- Göka, E. (2014). *Yedi Düvele Karşı Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Görmez, K., Çetin, F. G. (2018). 1923-1938 Döneminin Popüler Mitolojisi: Atatürk Kültü. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 49-60.
- Gül, H., Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Hava, D., Kwok-Bun, C. (2012). *Charismatic Leadership in Singapore Three Extraordinary People*, Springer, New York.
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory Of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*. 76-06.
- House, R. J., Spangler, W. D., Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in The U. S. Presidency: A Phsyhological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (36), 364-396.
- İçli, T. G. (1990). Atatürk Düşüncesinde Sosyal Yapı Unsurları. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 7(20), 309-322.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Közleme, O. (2013). Liderlik Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Mcshane, S. L., Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt. Nobel, Ankara.
- Murphy, S. E., Ensher, E. A. (2008). A Qualitative Analysis Of Charismatic Leadership İn Creative Teams: The Case Of Television Directors. *The Leadership Quarterly*, (19), 335-352.
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic Leadership and Power: Using The Power of Charisma for Better Leadership in The Enterprises. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 3(2), 18-27.
- Özbay, Ç. (2020). *Sosyal Bilimlerin Türkiye'ye Girişi (1908-1938) ve Atatürk Düşüncesi Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Potts, J. (2009). *A History Of Charisma*, Palgrave Macmillan, London.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Çev. Ed. Adem Ögüt. Nobel, İstanbul.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*, Çev. Ed. İnci Erdem. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, Beta, İstanbul.
- Steyrer, J. (1998). Charisma And The Archetypes Of Leadership. *Organization Studies*, (19), 807-828.
- Taş, S. (2010). Atatürk'ün Düşünce Yapısına Etki Eden Unsurlar (Öğretmenleri/Okudukları). *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 2(2), 72-84.
- Toduk, Y. (2017). *Türkiye'nin Liderlik Haritası Güncel Liderlik Yaklaşımları ve Türkiye'den Örnekler*, Doğan Egmont Yayıncılık, İstanbul.
- Türkmen, Z. (2017). Yüzyıl Türkiye'sinin Değişim ve Dönüşüm Önderi Mareşal Gazi Mustafa Kemal Atatürk. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 117(230), 107-132.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc, New York.
- Weber, M. (1968). *On Charisma and Institution Building*, University Of Chicago Press, Chicago.