

PSİKODİNAMİK YAKLAŞIM TEMELİNDE LİDERLİK

LEADERSHIP BASED ON PSYCHODYNAMIC APPROACH

Prof.Dr. Bünyamin AKDEMİR

İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Malatya/Türkiye

Okt. Emine KARAKAPLAN ÖZER

Adıyaman Üniversitesi, Yabancı Diller Bölümü, Adıyaman/Türkiye

ÖZ

Bireyler belirli bir olgunluk sürecine erişene kadar kat ettikleri yolların kendilerine kazandırdıklarının ve kaybettirdiklerinin izleriyle yaşamlarını sürdürürler. Bu süreç aslında yaşam boyu devam eder ve her bir yaşantı kişi üzerinde farkında olsun ya da olmasın izler bırakır. Bu yaşantılar kişinin dünyaya gözlerini açtığı anda başlar. Psikodinamik liderlik yaklaşımı kişinin liderlik becerilerinin işte bu ilk zamanlarda ebeveynlerinin yaklaşımları ile kazanılmaya başladığını ileri sürer. Yaşamının ilk günlerinde liderliğe dair ilk deneyimlerini ailede gören çocuk, zaman içerisinde kişilik yapısını da çocukluk ve ergenlik döneminde ailenin tutumları, yetiştirme tarzı ve yaşantılarındaki izlerin yansımalarıyla oluşturur. Yetişkinlik sürecinde artık kişiyi kendi yapan deneyimler, iş dünyasında da kişinin davranış ve tutumlarını etkileyen içsel faktörler olarak ortaya koyulur.

Son dönemlerde çokça ilgi duyulan çalışma alanlarından biri olan liderlik konusunda ülkemizde birçok farklı çalışma yapılmasına rağmen psikodinamik liderlik yaklaşımına dair çalışmalara rastlanamamıştır. Bu bağlamda psikodinamik liderlik yaklaşımını esas alan bir teorik inceleme yapmak çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, insanların kendi psikolojik geçmişine yapacağı yolculuk sayesinde kendisini ve izleyenleri tanımasının yanı sıra daha kolay empati kurmasını sağlayacağını savunan görüşü, diğer bir ifadeyle “Psikodinamik Liderlik” yaklaşımını teorik olarak ele almaktır.

Anahtar Kelimeler: Psikodinamik, Liderlik, Psikodinamik Liderlik

ABSTRACT

Individuals carry out their lives with the traces of what they have earned and lost, as far as reaching a certain maturity period. In fact, this process continues throughout life and all experiences that were faced leaves their traces. These experiences begin when the person first opens her/his eyes to the world. The psychodynamic leadership approach suggests that the leadership skills of a person are adopted at this early stage by the approach of their parents. In the earlier stages of his life, the child who sees the first experiences of leadership in his family, builds his personality structure over time with the attitudes of the family in childhood and adolescence. Moreover, the manner of upbringing and the traces of their lives play an important role. In the adulthood process, experiences that were faced, are then expressed as internal factors that influence the behavior and attitudes of the person in the business world.

Although there have been many different studies in our country on leadership, which is one of the areas of great interest in recent years, studies on the psychodynamic leadership approach have not been found. In this context, a theoretical examination based on the psychodynamic leadership approach constitutes the starting point of the study. Therefore, the aim of this paper is to study the psychodynamic leadership approach theoretically by which people will be able to empathize more easily, as well as recognize themselves and their followers through the journey to their own psychological past.

Key words: Psychodynamic, Leadership, Psychodynamic Leadership

1. GİRİŞ

İster küçük olsun ister büyük bir organizasyonu iyi bir şekilde yönetebilmek, ona yön verip; amaçları, yöntemleri ve görevleri belirlemek; bunu yaparken astlarla çok iyi ilişkiler içerisinde olup bilgi akışını sağlamak beceri gerektiren süreçlerdir. Bu becerilerle donatılmış çalışanlar organizasyonlar içerisinde kolayca sıyrılıp; yenilikçi fikirleri, davranışları, tutumları, işleri yürütme şekilleri, değer yargıları, kişilikleri veya karakter yapıları gibi faktörler ile ön plana çıkarlar. Ön plana çıkan bu çalışanların bazıları organizasyon içerisinde lider olmaya adım atarlar. Çok farklı yapılarda veya karakterde olmalarına rağmen çalıştıkları organizasyonu başarıdan başarıya koşturan birçok lidere rastlamak mümkündür. Yani tipik özelliklere veya davranış kalıplarına bürünmüş, tek tip lider profili bulmak imkânsızdır.

Durumsallık yaklaşımının da ele aldığı gibi farklı durumlarda, farklı özelliklerini sergileyebilen veya karizmatik liderlik yaklaşımındaki gibi karizmasıyla izleyenlerini büyüleyen, otantik liderlikte olduğu gibi değer yargılarını ve normları göz önünde bulunduran ve kendi olan, farklı davranış ve duruş sergileyen çeşitli karakterdeki liderlerin alanlarında birçok başarıya imza attığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tür farklılıkları göz önünde tutan araştırmacılar liderlik konusunu ele alırken güç otorite ilişkilerini, kişisel özellikleri, davranışsal ve durumsal koşullar açısından çokça değerlendirmişlerdir.

Günümüzdeki gelişmelere paralel olarak liderlikle ilgili geleneksel veya klasik olarak nitelendirilen bu yaklaşımların yerini, gelişen bilgi yelpazesıyla psikodinamik, sosyo-duygusal ve iletişim temelli yaklaşımlar almıştır. Geleneksel yaklaşımlarda genel lider davranışları üzerinde durulurken, yeni görüşler liderliğin çok boyutlu ve farklı yönlerini ele almaktadır (Edizler, 2010:137). Ağırlıklı olarak liderlerin ama aynı zamanda izleyenlerin de kişilik özelliklerinin, aile kökeninin, psikolojik altyapısının, ihtiyaçlarının, dürtülerinin ve güdülerinin ele alınarak değerlendirildiği bu yeni yaklaşımlar, liderlerin ve izleyenlerin bu çerçevede değerlendirilerek uygun pozisyonlara yerleştirilmesi gerektiği inancındadır. Bir davranışın altında yatan psikolojik nedenlerin kestirilebilmesi organizasyonlar açısından çatışmaları azaltırken, kişilerarası iletişimi de güçlendirir ve amaçlara ulaşmada ortaya çıkacak olası beşeri problemlerin önlenmesine yardımcı olur.

Yukarıda belirtilen açıklamalar ışığında yapılan bu çalışmada, henüz literatürde çok yeni ve az çalışılmış olan liderlik yaklaşımlarından biri olan psikodinamik liderlik konusu ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle teorik olarak hazırlanan çalışmanın amacı, liderlerin psikolojik geçmişinin davranışlarına olan etkisinin incelendiği ve izleyenleri tanımasıyla birlikte empati kurmasını sağlayacağı görüşünün hakim olduğu “Psikodinamik Liderlik” yaklaşımını incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, öncelikle liderliğin teorik gelişimine ışık tutması adına, geçmişten günümüze kadar tartışılan liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Daha sonra ise psikodinamik liderlik yaklaşımı geniş bir çerçevede değerlendirilerek, alana katkı yapmak adına literatürel bir tarama yapılarak çalışmamız tamamlanmıştır.

2. LİDERLİK VE GELİŞİMİ

İnsanoğlu sosyal bir canlıdır ve belirli gruplar içerisinde yaşamını idame ettirmek zorundadır. Bu gruplara mensup insanlar, her daim grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak liderler ile aralarında hiyerarşik bir bağ oluştururlar. İnsanoğlunun mensubu olduğu her grubun elbette ki bir amacı vardır ve bu grupların amaçlara yönlendirilebilmesi ikna ve beceri gerekmektedir (Eren, 2013: 501). Bu ikna ve becerinin temelindeki en dikkat çekici nokta ise liderlik sürecinde kişinin karşısındakini etkileyebilmesidir (Zaleznik, 2004). Koçel (2015) tarafından “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak değerlendirilen liderlik kavramı; örgütler için varlığını idame ettirebilmek, rekabet üstünlüğü oluşturabilmek ve insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek adına en önemli girdilerden birini oluşturmaktadır (Erkutlu, 2014:1).

Liderlik, belirli şartlar altında ve belirli bir alanda başkalarını etkileme hareketi (Koçel, 2015: 668) olarak tanımlanırken, etkileme kaynağı olarak liderin sahip olduğu gücün önemini göz ardı etmek imkânsızdır. Güç kavramı ise başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği olarak tanımlanabilir (Efil, 2004: 182). Güç, yetkiden farklı bir anlam taşımakla beraber, başkalarını etkilemede güç kaynakları, yetkinin kullanılmasıyla farklılaşabilmektedir (Efil,2004:182).

Liderlik olgusunun temellendirilmesi hususunda geçmişten günümüze farklı teoriler, farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Her bir teori ayrı noktaları göz önünde bulundurarak genellemelerde bulunmuştur. Bu bağlamda çalışmanın esasını oluşturan psikodinamik liderlik yaklaşımının daha iyi analiz edilmesi ve konu bütünlüğünün sağlanabilmesi adına öncelikle geçmişten günümüze kadar geliştirilen geleneksel ve güncel liderlik yaklaşımlarının incelenmesinde fayda görülmüştür. Bu konulara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki konu başlıklarında çok genel veya öz olarak verilmiştir.

2.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel Liderlik yaklaşımları başlığı altında ele alınacak temel konular; özellikler yaklaşımına dayalı liderlik, davranışsal yaklaşıma dayalı liderlik ve durumsallık yaklaşımına dayalı liderliktir.

2.1.1. Özellikler Yaklaşımına Dayalı Liderlik

Özellikler yaklaşımı veya teorisi olarak bilinen bu liderlik yaklaşımı, birçok farklı alanda başarılı olan liderlere dair farklı kişisel özellikleri belirlemeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, çeşitli özellikleri itibariyle grup üyelerinden farklıdır ve eğer bu çeşitli özellikler gruptaki diğer kişiler ile karşılaştırılırsa liderin bulunabilmesi mümkün olabilecektir (Koçel, 2015: 676). Bu yaklaşımda liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal, kişisel özelliklerinin yanında fiziksel özellikleri de belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2012: 441). Liderlerde bulunan zekâ, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm ve gerçekçilik (Barutçugil, 2014: 30) gibi özelliklerin yanında boy, kilo, güçlülük, yaş, sağlık durumu, yakışıklılık ve fiziksel olgunluk belirtileri (Eren, 2012: 441) de lideri lider yapan özellikler olarak ele alınmaktadır.

2.1.2. Davranışsal Yaklaşıma Dayalı Liderlik

Bu yaklaşım liderliği, gruptaki bir bireyin oynadığı role ve diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı bir iletişim olarak ele almaktadır. Bireyler kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtırlar ve farklı kişilik özellikleri taşıyan bireyler belirli durumlarda farklı davranışlar sergilerler (Çetin, 2013:113). Liderin, astları ile olan iletişimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol yapma tarzı, amaçları belirleme şekli vb. davranışları liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.

Davranışsal yaklaşıma yön veren önemli çalışmalardan biri olan “Ohio State Üniversitesi Çalışmalarının” sonuçlarına göre liderlik davranışlarının belirlenmesinde “Kişiyi Dikkate Alma” ve İnisiyatif” faktörlerinin önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir. Bu yaklaşım kapsamında gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi Çalışmalarında” ise hemen hemen aynı sonuçlar gözlemlenmiş ve lider davranışları “İşe Yönelik Lider” ve “İşgörene Yönelik Lider” olarak iki boyutta kategorize edilmiştir. Robert Blake ve Jane Mouton tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları ise liderlik “Üretime Yönelik” ve “Kişilerarası İlişkilere Yönelik” olmak üzere iki davranış grubunda sınıflandırılmıştır. Özetle bu yaklaşım altında yer alan çalışmalar iki farklı lider tipi ortaya koymuştur. Bunlar “ Göreve Yönelik Lider Tipi” ve “Kişilerarası İlişkilere Yönelik Lider Tipi” olarak tanımlanmıştır (Ertürk, 2013: 176).

2.1.3. Durumsallık Yaklaşımına Dayalı Liderlik

Bazı liderler doğru özelliklere sahip olup; doğru davranışlar sergilemelerine rağmen başarısız olabilmektedirler. Durumsallık yaklaşımı, liderlik ve etkililiği şu şekilde tanımlamaktadır: a koşulu altında x biçimi uygun olabilirken, y biçimi b koşulu altında, z biçimi c koşulu altında daha uygun olabilmektedir. (Robbins ve Judge, 2013: 381). Bu durumda liderin en önemli işi, izleyenler için değer taşıyan amaçları doğru bir şekilde belirleyebilmek ve bu amaçlara ulaşabilmek adına en doğru yolların seçilmesinde etkili olmaktır (Çetin, 2013: 115). Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınan modeller, Fiedlerin durumsallık modeli, amaç ve yol modeli, yaşam eğrisi modeli, Vroom ve Yetton’un modelleridir. Özetle, bu yaklaşım liderin başarısını belirli şartlarda en uygun davranışı gösterebilmek özelliğine bağlamaktadır.

2.2. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte güncel yaklaşımlar başlığı altında ele alınacak konular; transformasyonel liderlik, transaksyonel liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, lider-üye etkileşimi teorisine dayalı liderlik, kişiye özgü liderlik, etik liderlik, sembolik liderlik, sosyal öğrenme kuramı olarak sıralanmaktadır.

2.2.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel liderlikte, lider organizasyonu geniş vizyonu sayesinde değişim ve yenilemelerle üstün performans düzeylerine çıkarır. Bunu yaparken dört farklı yol izler. Bunlardan birincisi yüksek moral ve etik standartlar koyarak kazandığı saygı ile kendisine bağlılığı artırır. İkincisi ise liderin ortaya koyduğu değer yargılarına bağlı vizyonu ile izleyenlerinin güvenini kazanması ve liderden ilham alarak, duygusal motive olmaları durumudur. Üçüncü yol ise liderin mevcut durumu eleştirirken, yeni fikirler ortaya koyarak izleyenlerin entelektüel yönlerine hitap edip, onları bu yönde düşünmeye sevk etmesidir. Son olarak ise grup üyelerine danışarak koçluk yapması ve onların gelişimi için çaba harcayarak dönüşümü gerçekleştirebilmesidir (Koçel, 2015: 696).

2.2.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlikte, mevcut düzen içerisinde izleyenlerin liderin isteklerini gerçekleştirmesi sonucunda belirli ödüller almasını içeren karşılıklı bir değiş tokuş süreci gözlenmektedir. Bu ödüller sadece kısa süreli parasal ödüller olmak zorunda değildir. Uzun vadede bir amaca ulaşmak da bir ödül olabilir (Locke, 1999: 5). Transaksiyonel lider, çerçeve olarak yol amaç teorisini kullanmaktadır ve etkili olabilmek adına amaçları, yöntemleri ve örgütün misyonunu uyumlu hale getirmelidir (Bertocci, 2009: 48). Transaksiyonel tarzı benimsemiş olan liderler astlarıyla yapıcı ilişkiler geliştirerek, onların başarı düzeylerini kontrol eder, geribildirim verir ve ödüllendirmeler yaparlar. Bunun başarıyı arttıracak inancındadırlar. Herhangi bir olumsuz durum karşısında ise müdahale etmekten kesinlikle kaçınmazlar ve astları ne kadar başarılı olursa olsun hataları üzerine odaklanırlar (Yılmaz, 2001: 77).

2.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, bireysel çekicilik olarak tanımlanmaktadır (Erkutlu, 2014: 94). Bu bireysel çekicilik durumu doğuştan getirilebileceği gibi eğitimle sonradan da kazanılabilmektedir (Şimşek, Çelik, ve Akgemci, 2014: 200). Tüm liderlik yaklaşımları, liderin izleyenleri etkilemesi ve yönlendirebilmesi için kesinlikle karizmatik özellikler barındırması gerektiğini öne sürmektedir. Birçok liderin birbirinden tamamen farklı kaynaklı karizmatik özellikleri vardır. Karizmatik liderlik yaklaşımında, liderin başarısında ve lider olabilmesinde en büyük payı olan noktanın karizmatik olması savı ileri sürülmektedir (Koçel, 2015: 697). İzleyiciler sıradan olmayan özellikler gördüklerinde, liderlerine olağandışı ve kahramanlık ifade eden özellikler atfetmektedirler (Robbins ve Judge, 2013: 388). Bu olağan dışı özellikler de izleyenlerin liderlerini karizmatik olarak algılamalarına ve etkilenmelerine yol açmaktadır. Karizmatik liderin, güce, özgüvene, inanç ve ideallere fazlaca gereksinimi vardır. Çünkü bu özellikler izleyenlerini etkileyerek ona olan güvenini arttıracaktır (Efil, 2004:189).

2.2.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, kişinin liderlik rolünde de tamamıyla kendisi olması, değerlerine, inançlarına, prensiplerine ve ahlaki normlara bağlı bir şekilde görevini gerçekleştirmesidir. Otantik liderliğin en önemli yapı taşı özgünlüktür. Bu da her otantik liderin farklı olduğunu ifade etmektedir. Ancak yine de otantik liderlerin taşıdığı bazı ortak özellikler vardır. Bu özelliklerin en başında gelenler (Robinson ve O'Dea, 2014):

- ✓ Her daim onlara güven duyulabileceğini kanıtlayan davranışlar sergilerler.
- ✓ Ortaya çıkan bir hatada pay sahibi olduğunu kabullenir ve sorumluluğunu üstlenirler.
- ✓ Cesaretli olur, mevcut durumu sorgular ve birlikte çalıştığı kişilerin gerektiğinde arkasında dururlar.

2.2.5. Lider-Üye Etkileşimi Teorisine Dayalı Liderlik

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider ve izleyenler arasındaki ikili ilişkiyi ve her ikisi arasındaki ayrıcalıklı ilişki boyutunu inceler. Bu teori, organizasyon içerisinde görevini yürütmekte olan liderin, tüm astlarıyla olan ilişkilerinin tam anlamıyla aynı olmadığını, liderin bazı astlarla daha yakından ilişki kurarken bazıları ile ise daha mesafeli ilişkiler kurabileceğini savunur. Örneğin, bazı astlar daha fazla desteğe ihtiyaç duyabiliyorken, bazıları ise işleri çok daha kolay yürütebilmektedir. Bu durum liderin izleyenlerine ayıracağı zamandan, tutunacağı tutum ve yaklaşıma dair değişiklik göstermesine sebep olabilir. Bazı astlarına karşı daha fazla güven duyan lider, bu çalışanlara yetki devrinde bulunabilir, yeni görevlendirmeler yapabilir veya daha yakın ilişkiler geliştirebilir.

2.2.6. Kişiyi Özgü Liderlik

Kişiyi özgü liderlik yaklaşımı, liderliği kişilerarası algılamaların bir sonucu olarak ele alır. Bir grup içerisinde lider olabilmek belirli bir etkileşimin sonucunda gerçekleşir. Bu süreçte belirli bir grup içerisinde görev yapan bir birey, grup üyelerinin belirli katkıları ile değerlendirmelere tabidir. Değerlendirme sonuçları ne kadar tatmin edici düzeye ulaşabilirse, o grubun üyesi olan kimsenin statüsünün o derece yükseleceğini savunur. Yani grup içerisindeki bir çalışanın performansı diğerleri tarafından olumlu algılanırsa, bu durumun kendisine statü artışı olarak yansıtacağını ifade eder. Bu olumlu algılamalar bir zaman sonra karşıdakileri etkilemeye başlıyor ve diğer olumlu algı sahibi kimseleri de geride bırakabiliyorsa, bunun sonucu olarak kişi grubun lideri olur (Winkler, 2010: 55).

2.2.7. Etik Liderlik

Kişisel ve kişilerarası faaliyetlerde normatif çerçevede yönetim anlayışı sergileyen ve bu aşamada çift taraflı iletişim, ahlaki değerler ve güçlendirmenin hedef alındığı liderlik şeklidir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005:120). Amaçlara ulaşma çabası içerisinde iken etik değerlere göre hareket eden ve ahlaki normları önemseyen liderler, izleyenler tarafından daha da güvenilir ve saygın bir karakter olarak algılanır. İzleyenleri ile ilişkilerinde otoritesinden çok değerlerini, ahlaki yapıtaşlarını, inançlarını ve doğrularını ön planda tutan liderler daha güçlü ve sağlam iletişim ile çalışanları hedeflere daha kolay yönlendirebilir.

2.2.8. Sembolik Liderlik

Sembolik liderlik, anlamlandırmayı temel alan liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımına göre anlam, somuttur ve belirli sembollerden oluşur. Gerçeklikler organizasyon içerisindeki çalışanların oluşturduğu sosyal yapıda gizlidir ve liderlik de bu yapının içerisinde yer alır. Yaklaşım, yönetimin bazı sabit olaylar ve sonuçlar silsilesi olarak sembolik bir hareket olduğu savını reddeder. Tam tersi organizasyonların oluşturduğu küçük dünyalarını, örgütsel gerçekliklerini oluşturan çokça etkileşimsel aşamanın çıktısı olarak ele alır. Bu nedenle sembolik liderlik yaklaşımı, liderliğe dair diğer sembollerin yanında değerler, anlam, yorum, tarih ve içerik gibi konulara odaklanır (Winkler, 2010: 59).

2.2.9. Sosyal Öğrenme Kuramına Dayalı Liderlik

Bu yaklaşım, kişilerin gözlemlene ve sosyalleşme süreçlerinde birbirlerinden çokça şey öğrendiğini ve bu bilginin göz önünde bulundurularak organizasyon içerisinde liderin öncelikle davranışlarıyla model olması gerektiğini savunur. Onlara nasıl davranmaları gerektiğini ve ne yapmaları gerektiğini sözel olarak anlatmakla beraber fiziksel olarak izleyenlere rol model olmanın daha etkili olacağını savunur. Çünkü izleyenler liderin davranışlarını taklit edeceklerdir. Bu aşamalarda ise lider, izleyenleri sürekli gözlemleyerek model davranışların ne derecede aktarılıp, gerçekleştirilebildiğini değerlendirmelidir (Schreiner, 2017).

3. PSİKODİNAMİK LİDERLİK YAKLAŞIMI

Psikodinamik liderlik yaklaşımının daha net anlaşılması adına bu başlık altında öncelikle psikodinamik yaklaşımın psikoloji bilimi ışığında gelişimi ve temel varsayımları ele alınmıştır. Daha sonra ise psikodinamik yaklaşımın işletmelere etkileri ve yansımaları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3.1. Psikodinamik Yaklaşım ve Varsayımları

İnsan davranışlarının anlaşılmasına yönelik dinamik yaklaşımların temellerine 19. yüzyılın başlarında rastlanabilmektedir. Schopenhauer, Nietche, Hartman, Heinroth, Carus, Fecher gibi 19. yüzyıl düşünürlerinde, hekimlerinde ve bilginlerinde yaklaşımın izlerine rastlamak mümkündür. 1900'li yıllara doğru Freud'un klinik deneyimi ve özgün düşünme yeteneği sayesinde psikodinamik kavramı, sadece akademik ya da spekülasyon bir çaba olmaktan çıkıp aynı zamanda deneye, araştırmaya ve tedaviye dayanan sistemli bir yapıya dönüşmüştür (Wallace, 2008:11).

Freud (1905), çalışmaları süresince kişilerde gözlemlenen psikolojik rahatsızlıkları bir temele dayandırmasının etkisi ile bilinçaltı olgusunu keşfetmiştir. Kişilerin içsel yaşantılarının bilinçlilik bakımından üç farklı düzeyde olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu düzeyler; içsel yaşantıların tamamıyla farkında olduğu "bilinç" düzeyi, bilince yakın olan arzuların deposu olan ve istenilen anda bilinç alanına çıkabilecek "bilinç öncesi" düzeyi ve son olarak kişinin varlığından bile haberdar olmadığı anılarını, arzularını, duygularını ve dürtülerini barındıran ve istenildiğinde ortaya koyulamayan "bilinç dışı" düzeyi olarak, kavramsallaştırmıştır (Öztürk, 2008: 13).

Freud (1921) ruhsal yapının ise üç parçadan oluştuğunu ve bunların altbenlik (id), benlik (ego) ve üstbenlik (superego) olduğunu belirtir. Altbenlik, kalıtımla geçen, doğuştan var olan, yapıda yerleşmiş bulunan her şeyi içerir. İçgüdüsel dürtüler, ruhsal anlatımlarını altbenlikte oluştururlar. Birbirine zıt eğilimler ve dürtüler birlikte yan yana bulunabilir. Benlik ise alt benlik ile dış dünya arasında arabuluculuk görevini yüklenmiştir. İçerden gelen dürtüsel gereksinimleri algıladıktan sonra dış koşulları ve durumları algılar. Çevresel koşullara uyacak şekilde bütünleme ve birleştirme yetisi ile dürtüleri düzenler ve yürütme ile de eyleme geçer. Benliğin görevi ise kişiyi acıdan korumak ve doyum almasını sağlamaktır. Örneğin çocukluk dönemlerinde altbenlik daha egemenken, gerçeği değerlendirme yetisinin artmasıyla benlik, yetişkinliğe doğru egemenliğini artırıyor. Üstbenlik ise çocukluk yaşlardan itibaren anne, baba ve toplumun değer yargılarıyla oluşan, kişinin yaşamında "suçluluk" olarak beliren haldir. Kişinin kendi içerisinde benimsediği yanlış-doğru, iyi-kötü algılarının onu

frenlemesidir. Bu suçluluk duygusunun derinliği ve ağırlığı, üstbenliğin gücünü yansıtır (Öztürk, 2008: 14-19).

Freud'a göre(1923); toplum tarafından hoş karşılanmayan cinsiyet ve saldırganlık duyguları bilinçaltına itilirler çünkü bu tür duyguların bilinçte sürekli olarak tutulması gerginlik ve rahatsızlık verir. Farkında olmadığımız bu duygular bizim hayatımızı önemli ölçüde etkiler ve unutmalar, dil sürçmeleri, hatalar ve buna benzer davranışlar bilinçaltı isteklerinin ifadesidir. Örneğin ismini hatırlamakta zorluk çektiğiniz kişiyle ilgili olumsuz bir bilinçaltı depolamanız mevcut demektir. Bilinçaltına itilmek zorunda kalan isteklerin kaybolup gitmeyeceğini, toplumca kabul edilebilir davranış kılıflarına (sanat, bilim, spor gibi) bürünerek kişilerin ifadelerinde yer aldığını savunmaktadır (Cüceloğlu, 2007: 31). Freud gülmeyi toplum karşıtı duyguları bastırmak için kullanılan enerjinin toplumun izin verdiği başka bir kılıf altında patlaması olarak değerlendirmiştir (Gürol, 2011: 24).

Psikanaliz ise Freud tarafından geliştirilen dinamik psikolojide ruhsal tedavi yöntemidir. Aynı zamanda bilimsel bir gözlem ve inceleme yöntemi olarak istekler, güdüler, dürtüler, düşler, hayaller gibi kişideki dinamik yapıyı güvenilir bir şekilde araştırır. Erken çocukluk dönemine ait saplantıları ve kompleksleri, duygusal çarpıklıkları tanımak ve incelemek adına da kullanılan bir tekniktir (Güleç, 1998: 863). Örneğin, üçüncü yaşın sonuna doğru tamamlanan cinsiyet öncesi dönemlerden geçerken, çocuğun karşılaşacağı kolaylık ve zorlukların, erişkinin sonradan karşılaşacağı karşılıklı alışveriş, meydan okuma, boyun eğme, aşk ve nefret gibi belli başlı davranış biçimleriyle, varyemezlik veya eli açıklık, iyimserlik veya kötümserlik, başkalarına karşı ilgi veya ilgisizlik gibi ana duygular üzerinde büyük bir etkisinin olacağı savunulmaktadır (Gürol, 2011: 25).Psikanaliz, psikodinamiğin en temel teorisidir ancak psikodinamik yaklaşım bu düşünceleri temel olarak alan bütün teorileri kapsamaktadır. Bunlara örnek olarak Jung, Adler, Fromm ve Eriksonun teorileri verilebilir.

Adler (2009), Freud'un doğuştan gelen bazı içgüdülerin davranışların temelini oluşturduğu varsayımına karşı çıkarak, insanın aynı zamanda toplumsal zorlanmaların etkisi ile de güdülendiğini savunmaktadır. Her insanın kendi kişiliğinin yaratıcısı olduğunu ve bunların kişinin kendine dair istekleri, güdüler ve beklentilerine göre, toplumu da göz önünde tutarak bireysel ve bilinçli bir şekilde kendisi oluşturur. Kişinin geçmişinden çok geleceğe dair beklentilerden kaynaklı güdülendiğini savunur. Aşağılık kompleksini, kişinin kendisinde hissettiği eksiklik duygusu olarak ifade ederken, aynı kişinin bu eksiklikleri tamamlamaktan aldığı doyum da üstünlük duygusu olarak ele almaktadır. Aile içerisinde çocukların doğum sırasına göre farklı çıkarımlarda bulunmuştur. Örneğin, ilk çocuklar kardeşinin doğumu ile beraber tacını yitirmiştir ve bunun sonucu olarak kişiliğine dair bazı kalıcı izler bırakır. Bunlar içerisinde kimseye güvenememek, ani olaylara karşı tepkisel olmak, suça daha meyilli olmak ve öfkeli olmak gibi. İkinci çocuk ise dünyaya geldiğinde zaten bir rakibi olduğundan dolayı daha rekabetçi, hırslı ve kıskanç olabiliyor. Son çocuk ise şımarık, psikolojik rahatsızlıklara daha meyilli ve zorba olabilmektedir. Adler (2009) insanın hayatı boyunca kendi eksikliklerini tamamlamak adına aşağılık duygusuyla mücadele ettiğini ve onu güdüleyen en büyük faktörün kazanacağı güç, saygınlık ve kuracağı egemenlik olduğunu savunur (Adler, 1927:60).

Jung (1923), kişileri kendilerini sürekli yenileyen, yaratıcı kimseler olarak ele alır ve kişilik oluşumunda soyaçekimin etkili olduğunu savunur. Kişileri ise içe dönük (introvert) ve dışa dönük (extravert) olmak üzere iki tür sınıflandırma içerisinde ele almıştır. Tüm insanlarda bu iki yönün de olduğunu ancak daha baskın olanının kişiliği ele aldığını savunur. Kişilerde duyuş, sezgi, hissetme ve düşünme olmak üzere dört fonksiyonun da etkisiyle sekiz tip kişilik sınıflandırması yapmıştır (Boeree, 2006:11).

Fromm (1955) ise, kişiliğin insanların sosyal tecrübelerinin sonuçlarının baskın olduğu ve doğuştan getirdiği genetik yönleri ve mizacının da etkisinin karması olarak ele alır. Kişilerin sosyal yaşantılarında iki yol izlediğini belirtir ve bu yolları sosyalleşme ve asimilasyon olarak başlıklandırır. Sosyalleşme, bir başkasını bağımlı olarak yaşamayı temsil eden sembiyotik aşaması ile ve pasif veya aktif eğilimlerine göre, içe çekilme ve yıkıcılık olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Asimilasyon aşamasında bireylerin beş farklı türde eğilim gösterdikleri savunulur. Bunlar, alıcı eğilim (her şeyi başkalarından bekleyen), sömürücü eğilim (etrafındakileri sömüren), istifçi eğilim (kendini güvende hissetmek için istifleyen), pazarlayıcı eğilim (sürekli kendini iyi gösteren) ve son olarak üretici eğilim (temel amacı faydalı olmaktır) olarak kategorize edilebilir (Göker, 2016).

Yukarıda değinilen bilgiler ışığında psikodinamik yaklaşımın temel varsayımları genel olarak aşağıdaki maddeler halinde özetlenebilir (McLeod, 2007).

- ✓ Davranışlarımız ve duygularımız ağırlıklı olarak bilinçaltı güdülerimizden etkilenir

- ✓ Yetişkinler olarak davranışlarımız ve duygularımız (psikolojik problemlerimiz de dahil) çocukluk deneyimlerimizden kaynaklıdır.
- ✓ Tüm davranışlarımızın bir sebebi vardır(genellikle bilinçaltı kaynaklı), dil sürçmeleri de dahil.
- ✓ Kişilik id, ego ve süperego olmak üzere üç kısımdan oluşur.
- ✓ Davranış iki içgüdüsel dürtü kaynaklı güdülenir. Bunlar cinsiyet dürtüsü ve yaşam içgüdüğü olan “Eros” ve saldırganlık dürtüsü ve ölüm içgüdüğü olan “Thanatos”. Her iki dürtü de “id” kaynaklıdır.
- ✓ İd ve süperego, ego ile ciddi bir çatışma içerisindedir. Bu çatışma anksiyete oluşturur ve bu anksiyete ile başa çıkmak adına ego savunma mekanizmaları oluşturur.
- ✓ Kişilik, çocuklukta farklı zamanlarda yaşanan farklı çatışmalar sonucu ortaya konan dürtülerden oluşur.

3.2. Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı

Psikodinamik, kişiliği, davranışı ve tutumları etkileyen bilinçli veya bilinçsiz, zihinsel veya duygusal birçok prosesin etkileşimi olarak tanımlanmaktadır (Johnson, 2008: 10). Bu sebeple hiçbir bilim veya teori bir kimse üzerinde uygulanıp diğer kişiler için genellenemez. Her birey ayrı ve özel bir varlık olarak düşünülmeli ve böyle çalışılmalıdır (Adler, 2009:17). Buradan yola çıkarak bireyi var eden kişilik yapısının oluşumunda birçok farklı yapıtaşının mevcut olduğunu ve bunların bireysel olarak ele alınması gerektiğini söyleyebiliriz.

Kişilik yapısını oluştururken farklı olan bu yapıtaşlarının etkisini de, farklı yaşayan insanoğlunun etrafına sunduğu karakteri, kişilerde pozitif veya negatif tutumlar, bakış açıları veya beklentiler oluşturur. Birçok yapıda insanın bir arada görev yapmakta olduğu ve ortak amaçlar için çaba gösterdiği işletmeler içerisinde, işgörenler makineler gibi çalışan, mekanik varlıklar değildir. İşletmelerde görevlerini yerine getirirken, kişiler iletişim becerilerinden, ses tonlarını kullanmalarına kadar kişilik yapılarına dair etraflarına yansımalarla bulunurlar. Bu yansımalar kişileri etkileyebiliyorsa, işletme içerisindeki liderlerin oluşmasına sebebiyet oluşturabilir. Çünkü liderlik, temelde ne yaptığımızı, nasıl yaptığımızı ve niçin yaptığımızı sorgulayan yani insanın davranışlarını temel alan bir konudur. Kişilerin işletme içerisindeki davranışları liderliğin ilgilendiği en temel konudur. Etkili liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarını giderme eğilimi yüksek olan, grup dinamiklerine dikkat eden, endişeleri azaltan, ilham ve umut veren, kişilerin enerjisini ortaya çıkarabilen kişilerdir. Özetle, liderlik, işletmedeki işleyiş esnasında farklı ve karmaşık güçlerin veya dinamiklerin güçlendirilmesi ve faydalı hale getirilmesi durumunu içerir (Vries ve Cheak, 2016: 295).

İyi bir kişiliğe ve duygusal zekâyâ sahip, karizmatik, albenili, muhteşem sonuçlar elde eden büyük bir liderin büyümesine kapılmamak elde değildir. Birçok tanınmış lider iş dergilerinin kapaklarını süsler ve çoğu kişi onları görür görmez tanır ve imrenirler (Ulrich ve Smallwood, 2009: 1). Birçok başarılı işletme kendi çatısı altında çalışacak liderlerde yukarıda sayılan özellikleri arar. İşletmelerde daha çok somut, gözlenebilir ve rasyonel durumlar üzerinde çalışmalar yapılmakta ancak duygusal ve psikolojik durumların değerlendirilmesinden kaçınılmaktadır. Ancak yukarıda belirtilen, aranan liderlerden olabilmenin yolu sadece gözlenebilir, somut ve rasyonel sonuçların değil, aynı zamanda gizlenen ve rasyonel olmayan davranışların da çözümlenebilmesinden geçer. Psikodinamik liderlik yaklaşımının önemi burada ortaya çıkar. Çünkü bu yaklaşım anlaşılması güç davranışlara odaklanarak, kişileri karmaşık, özgün ve çelişkili bir yapıya sahip olan varlıklar olarak ele alır. Davranışların altında yatan nedenlerin anlaşılması ile yaşamın ve liderliğin değişiminin anlaşılacağını ve işletmelerdeki karmaşıklığın daha kolay çözümlenebileceği savını öne sürer (Vries ve Cheak, 2016: 296). Bu yaklaşım, hem liderlerin hem de çalışanların çok iyi analiz edilerek, işletmenin maddi manevi kayıplarını azaltmak adına, ihtiyaçların, güdülerin ve motivasyon kaynaklarının bilinmesinin gerekliliğini ortaya koyar. Bu gerekliliğin yerine getirilebilmesi derin bir insan psikolojisi bilgisi, gözlem ve değerlendirme gerektirir.

3.3. Psikodinamik Liderlik Yaklaşımının Temelleri

Psikodinamik liderlik yaklaşımı kişilerdeki köklü bazı özelliklerin değiştirilebilmesinin neredeyse imkansız olduğunu savunur. Asıl önemli noktanın, bu temel yapının kabul edilerek liderin ve izleyenlerin karakteristik özelliklerinin işletmeye etkisinin anlaşılabilmesidir (Stech, 2013: 321). Değişimi zor olan bu karakteristik özellikler, psikodinamik liderlik yaklaşımına göre bazı psikanalistik temellere dayalıdır. Bu temeller, Winkler (2010: 24) tarafından aşağıdaki başlıklar halinde sıralanır ve açıklanır:

Aile Kökeni: Kişiliğin temellerinin atıldığı çocukluk dönemlerinde, çocukların sosyalleşmesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve karşılıklı ebeveyn- çocuk uyumu gibi konuların sağlıklı atlatılması, çocuğun sosyalleşirken

dayanışmayı benimseyen bir kişilik geliştirmesine katkıda bulunur. Çocuğun anne ve babada gördüğü liderlik davranışı tecrübeleri de yetişkinlikte lider veya izleyen olmasının kökenlerini oluşturur.

Olgunlaşma ve Bireyselleşme Aşamaları: Çocuklar büyüdükçe bağımsızlaşır, ergenlikte ve yetişkinlikte ise artık olgunlaşır. Sosyalleşmenin ilk aşamalarında, ailesinin toplum değerlerine dair doğru ve yanlışlarını içinde hala hisseder. Psikodinamik liderlik yaklaşımına göre bir çocuğun, ergenin veya yetişkinin otoriteyi kullanma şekli büyük oranda çocuk ve ebeveyn arasındaki ilişkideki tecrübelerle bağlıdır. Çocukluktaki otoriter bir ilişki ilerleyen zamanlarda ya itaat ya da meydan okuyucu bir yapıda kendini gösterir.

Bağımlılık ve Bağımsızlık: Çalışanlar organizasyon içerisinde çok farklı yönetici davranışıyla karşı karşıya kalırlar. Psikodinamik liderlik yaklaşımına göre bu yaklaşıma bağımlı, meydan okuyucu veya bağımsız olmak üzere üç farklı şekilde cevap verirler. Bu cevap verme stilleri çocukluk ve ergenlik dönemindeki aile tutumlarının sonucudur. Otoriter veya katılımcı bir liderin davranışlarının kökenleri, otoriter veya otoriter olmayan aile tutumlarının yansımasıdır. Bağımsız bir yaklaşımla tepki veren izleyenler ise mantığına uygun olmayan kısımları test ederek reddederler.

Gerileme: Çok ciddi eğitimlerden geçen liderler bile ağır baskı altında veya çok stresli zamanlarında, bilgileri ışığında değil de eski davranış şekilleriyle hareket edebiliyorlar. Bu kalıplar çocuklukta veya ergenlikte öğrendikleri kalıplardır ve spesifik eğitimler bu yapı taşlarıyla ancak birleştirilebilir yani eğitimler bu yapı taşlarını yok edemez.

Bastırma ve Ego Gölgeleme: Yetiştirilme esnasında toplum tarafından doğru olarak kabul edilmeyen davranışlar birey tarafından bastırılır veya başka davranış kalıplarına büründürülür. Eğer liderin davranış kalıplarında negatif ve istenmeyen bir durum gözleniyor ve liderin kendisi de bunun farkında ise bu davranış kalıbı lider tarafından bastırılır. Ancak bu bastırma, liderin algısında gerçekleşirken, gerçek davranışlara yansımayaabilir ve izleyenler bu negatif tutumları algılayabilir.

3.4. Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı ve Kişilik

Psikodinamik bakış açısı, liderlik konusunu ele alırken en öncelikli olarak kişilik üzerinde durur ve organizasyonların başarılı olabilmesi ve başarılı liderlerle çalışabilmesi için, çalışanların kişilik yapısına yön veren kişisel güdülerinin, dürtülerinin ve bilinçaltı yansımalarının kesinlikle dikkate alınması gerektiğini savunur.

Psikodinamik yaklaşım, davranışları iyi veya kötü olarak değerlendirmez. Ancak otorite sahibi liderlerin kişilik tiplerini araştırmak yerine önce kişilerin psikolojik altyapılarının analiz edilmesini ve bu aşamadan sonra en doğru kişilik yapısının en doğru pozisyona, duruma ve seviyeye getirilmesi gerektiğini savunur. Her seferinde izleyenlerin tepkilerine göre hareket etmek yerine onların ne tür durumlarda ne tepkiler verebileceğini kestirebilmek lider seçiminde etkili olacaktır. Kimi izleyenler otoriter lider severken, kimileri esnek liderle daha verimli çalışabilmektedir (Stech, 2013: 320).

Psikodinamik yaklaşıma göre kişilik oluşumu ile beraber liderlik becerilerinin de ilk yapı taşları ailede atılır (Zaleznik, 2004). Liderliğe dair ilk deneyimlerimiz anne ve babamızın bize liderlik etmesiyle başlar. Bu deneyimler bizde çok derin duygular oluşturur. Zaten organizasyonların birçoğu da kendini büyük mutlu bir aile olarak sunar ve bu bakış açısına göre liderler ebeveyn, çalışanlar ise çocuklardır. Çocukluk ve ergenlik dönemi deneyimleri ise psikolojik gelişim esnasında kişilik tiplerini oluşturur.

Kişiliğin Jung (1923) tarafından sekiz farklı boyutta ele alındığına yukarıda değinilmiştir. Her bir kişilik boyutunda bulunan liderlerin, işlerini yaparken sergilediği hem güçlü hem de zayıf yönleri muhakkak ki vardır. İşlerini gerçekleştirirken gösterdikleri bu yaklaşımlar, liderlerin hangi kişilik boyutunda olduğuna dair bilgileri de çevredekilere belirli gözlemler sonucunda verir. Bu güçlü ve zayıf yönler, Stech (2013) tarafından Kroeger ve Theusen'in (2002) kitabından derlediği aşağıdaki tablo ile özetlenmiştir.

Tablo 1. Kişilik Tipleri ve Liderlik

Kişilik Tipi	Güçlü Yönleri	Zayıf Yönleri
Düşünsel	Objektif Mantıklı Problem çözücü	Eleştirel Talepkar Katı
Duygusal	Empatik İşbirlikçi Sadık	Kararsız Değişken
Dışsal(Dışa dönük)	Enerjik Konuşkan Rahat	Fazla iletişimsel

İçsel (İçe Dönük)	Sessiz Dalgın Düşünceli	Yavaş karar verme Tereddütlü
Sezgisel	Stratejik fikirli Gelecek odaklı	Belirsiz Net değil
Duyusal	Pratik Hareket odaklı	Yaratıcı Değil Detaycı
Yargılayıcı	Kararlı Planlara sadık	Sert Esnek değil
Algılayıcı	Esnek Meraklı Samimi	Dağınık Odaklanamaz

Kaynak: Leadership: Theory and Practice: Psychoanalytic Approach, E. L. Stech, New Delhi, Sage Yayıncılık, 2013, s.334

Bu tablo, tüm liderlik türlerinin hem artı hem de eksi yönlerinin olduğunu belirtirken, kişilik tiplerinin yönetsel becerilerdeki artı ve eksi taraflarını da göstermektedir.

Maccoby (2000), birçok kişilik tipi olduğunu ancak bunların Freud tarafından erotik, obsesif ve narsistik olmak üzere temelde üç kategoriye indirildiğini belirtir. Erotik kişilik tipi aslında cinsellik kökenli olmayan, kişinin sadece çokça sevilme isteğiyle bağımlı bir kişilik oluşturmaya durumu olarak tanımlanmaktadır. Obsesif kişilik tipinde ise, kişi düzeni oluşturur, korur, iyi ilişkiler kurar, talimatlara uyulup uyulmadığını, bütçenin nasıl kullanıldığını dikkatlice takip eder. Narsistik kişilik tipi ise, bağımsız ve kolay etki altında kalmayan kişilerdir. Gücü ve ihtişamı severler. Freud (1914), herkeste bir nebze narsizm olduğunu, aksi takdirde yaşamın çok zorlaşacağını iddia eder. Kişilerde narsizmin normal boyutlarda mı yoksa ileri boyutta patolojik bir vaka olup olmadığına ancak klinik alandaki profesyoneller karar verebilir. Ancak organizasyonlar açısından düşünüldüğünde liderlerde patolojik düzeyde olmayan narsizminin faydalı olduğu iddia edilmektedir. Çünkü narsistik liderler, erotikler gibi sevilme değil de karşıdakileri kendine hayran bırakmak ister, obsesifler gibi süper egoyu cezalandırmaktan huzursuzluk duymaz, bunun yerine agresif bir şekilde hedefe odaklanırlar. Ancak diğer kişilik tiplerine oranla yalnız kalmaya daha yatkın bir tiptir. Aşırı stres altında kaldıklarında paranoyak derecesinde düşman yaratabilmektedirler.

Bu kişilik tiplerini temel alan Maccoby (2000), dört tür liderlik tipinin var olduğunu savunur. Bunlardan ilki düzen, tutumluluk, inatçılık gibi özellikleri taşımakla beraber aktif-pasif olma veya emirler verip-itaatsizlik yapmak arasında geçişler yapan *otoriter tip*, ikinci lider tipi ise kişisel tatmini yüksek, gururlu, kendini korumaya odaklı ancak aynı zamanda olabildiğince agresif ve karşıdakileri etkileme çabasında olan *narsistik tiptir*. Üçüncü tip ise *zorlayıcı-narsistik tiptir*. Bu tip liderler, bütünlük ile narsistik öz güvenin birleşiminin olduğu kişilerdir. Son tip ise sevgi ve şevkat arayışı içerisinde olan *erotik-narsistik tiptir* (Winkler, 2010: 29).

Maccoby (2000), bu tipler içerisinde en iyi liderlerin narsistik ve zorlayıcı narsistik tiplerden çıkacağını iddia eder. Çünkü onların net vizyonlar geliştirirken, varolan kuralları değiştirme eğiliminde olduğunu ve izleyenleri etkileri altına aldıklarını savunur. Ancak, Chroniak (1996: 36), narsizmin patolojik bir hal almasının bir organizasyona çok fazla zarar yaşatacağını ve bu tip liderlerin hiyerarşilerde en fazla rastlanan liderler olduğunu belirtmektedir. İleri boyutta narsist liderlerin, kendilerini inanılmaz derecede muazzam bulurken, iç görüden ve empatiden olabildiğince uzak olduklarını, güçlerini fazlaca hissettirerek diğerlerini kendilerine bağımlı kıldıklarını ve başarılı çalışanları kıskanarak, bu kişilerin çabalarını hafife alıp veya yok saydıklarını ifade eder. Bu tür liderlerin saygın organizasyonları altüst edebileceği düşüncesindedir.

Levinson, (1970), başarılı liderlerin zihinsel olarak sağlıklı olduklarını savunur. Etkili liderlerin stresli dönemlerde esnek davranabilen, kişisel değerleri, kısıtlılıkları hemen fark edebilen ve kabullenebilen, karşıdakine önem veren ve onların birer birey olduğunu unutmayan, aktif ve verimli kimseler olduğunu belirtir. İyi bir liderin motivasyona dair dinamikleri çok iyi bildiğini ve bu dinamiklerin kişinin dürtülerinden, isteklerinden, fantezilerinden ve en önemlisi de egosundan kaynaklandığı değerlendirmesini yapabildiğini savunur. Aksi düşünüldüğünde, yani zihinsel olarak sağlıklı olmayan, patolojik derecede rahatsızlıkları olan liderler işletmenin çöküşüne doğru sürükleyecektir. Örneğin, şizoid bir lider duygusal olarak izole yaşar ve bu da astları öfkeli eder, obsesif bir lider sadist bir şekilde kontrolcü olabilir, paranoid bir lider ise çıkarımlarını iş arkadaşlarına yönelterek onları demoralize edebilir. (Chroniak, 1996: 36). Örgüt stratejisi, yapısı ve kültürü ise tepe yöneticinin kişiliğinden ve psikolojik durumundan çok ciddi bir şekilde etkilenir. Bünyesinde patolojik rahatsızlıkları olan liderlerle çalışan işletmeler de bir zaman sonra liderleri gibi nevrotik organizasyonlar olabilir. Çünkü organizasyonlar liderlerinin yansımalarıdır (Gabriel, 2011, Vries ve Miller, 1982).

4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı; liderin kendi psikolojik geçmişine yapacağı yolculuğun kendisiyle birlikte izleyenleri tanımasını ve daha kolay empati kurabilmesini sağlayacağını savunan psikodinamik yaklaşım temelinde liderliği teorik olarak ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak yapılan teorik inceleme sonuçları göstermiştir ki genel olarak; etkili liderler kendilerini ve izleyenlerini çok iyi gözlemleyen ve tanıyabilen kimselerdir. Liderlerin yetki devri yaparken veya sorumluluk verirken hangi astlarının ne tür becerilerde başarılı olacağını kestirebilmesi, organizasyonların en kısa sürede en fazla verimliliği alabilmesi adına büyük bir kazanç olacaktır. Organizasyonları güçlendirmek adına işe alımlarda liderlerin veya izleyenlerin psikolojik yapılarının psikodinamik dengeler ışığında incelenmesi ve kişilik yapılarına dair bilgiler elde edilmesi hangi pozisyona ne tür çalışanların getirilmesinde kolaylık sağlayacaktır.

Psikodinamik liderlik yaklaşımı, liderlerin iç görülmesi gerektiği inancındadır (Stech, 2013: 330). Çocukluğundaki yaşantılarının ve aile yapısının etkilerine dair bilinç düzeyini arttıran liderler, iç görüşlerini de arttırırlar. İç görüş düzeyi yüksek olan bir lider hem kendi davranışlarına hem de izleyenlerin davranışlarına dair temellendirmeleri daha kolaylıkla yapabilir. Bu temellendirmeler liderin kendisi ile barışık olmasını ve izleyenleriyle de iyi ilişkiler geliştirmesini sağlar.

İşletme içerisinde kişilik tipi ve psikolojik altyapısına en uygun pozisyonda görev yapmakta olan kişilerin, görevini uyum içerisinde yapması ise zorlanmalar, stres, çatışmalar, sinizm ve tükenmişlik gibi birçok olumsuz örgütsel durumun oluşmasına neden olacak gerekçeleri ortadan kaldırabilir. İzleyenler, liderleri tarafından kabul edilip anlaşılmak isterler. Anlamak ise her bir bireyin farklı olduğunu ve kolay kolay değiştirilemeyeceğinin kabul edilmesi ile mümkündür. Bu kabullenme sürecinin başlangıç noktası, liderin öncelikle kendi kişiliğini ve psikolojik durumunu oluşturan altyapı etkenlerini kabullenmesiyle başlayacaktır (Wetzel, 2009: 32).

Psikodinamik liderlik yaklaşımı, öncelikle liderin kendi kişilik yapısının oluşumunda etken olan psikolojik geçmişine içsel bir dönüş yaparak izleyenlerini de bu bağlamda değerlendirebileceği inancındadır. Bu değerlendirmenin ise işletme içerisindeki çalışmalar esnasında lider yaklaşımlarının daha fazla empati içerikli olmasına sebebiyet oluşturarak astların kendini daha rahat ve güvenli hissedeceği bir örgüt ortamı oluşturur. Liderlerdeki farkındalık düzeyinin de artmış olmasıyla iş ilişkilerinde yargılayıcı ve eleştirel olmak yerine anlayışlı, destekleyici ve güdüleyici olmak astları motive eder. Liderlerin kendilerine dair psikolojik geçmişlerini çözümlemeleri ise hem kendi kişisel çabaları ile hem de işletmenin desteği ile belirli kişilik testleri veya klinik çalışmalar sonrası ortaya konulabilir.

Psikodinamik liderlik yaklaşımının eleştiri aldığı noktalar da tabi ki vardır. Bunlardan ilki genellikle sağlıklı kişilerin değil de problem yaratan, sıkıntılı kişilerin çalışmasıdır. Yani genel olarak normalin değil de anormalin çalışmasıdır (Stech, 2013: 339). Bir diğer nokta ise bu çalışmaların klinik gözlemler ve tedavilerle gerçekleştirilmesinin uzun süreçler ve çok iyi analizler gerektirmesidir. Son olarak; psikodinamik yaklaşımın örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmaması ve sadece kişilere yönelmiş olması eleştiri aldığı noktalardan biridir.

Yapılan bu teorik çalışmada nihai ve genel sonuç olarak, liderlik özelliklerinin erken yaşlarda fark edilip, üzerinde durularak ve psikodinamik dengeler göz önünde tutularak geliştirilebileceği ve söz konusu özelliklerin ileriki yaşlarda liderlik rolünü üstlenen kişilerin liderlik gücünü arttırabileceği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adler, A. (1927). *The Practice and Theory of Individual Psychology*, Harcourt Brace, New York.
- Adler, A. (2009). *Sosyal Duygunun Gelişiminde Bireysel Psikoloji*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations: There is a Difference Between Leaders and Managers*, University Press of America, Plymouth.
- Bienenfeld, D. (2006). *Psychodynamic Theory for Clinicians*, Lippincott Williams&Wilkins, Philadelphia.
- Boeree, C. G. (2006). *Personality Theories*, Shippensburg University, Pennsylvania.
- Brown, M.; Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*: 117-134.

- Cherry, K. (2017). What Is the Trait Theory of Leadership?, <https://www.verywell.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322> adresinden alınmıştır.
- Chroniak, C. P. (1996). "Differentiating Between Successful and Unsuccessful Executives: A Psychodynamic Approach", Doktora Tezi, Loyola University, Chicago .
- Cüceloğlu, D. (2007). İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi A.Ş, İstanbul.
- Çetin, C. (2013). Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Edizler, G. (2010). "Karizmatik liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Boyutuna İlişkin Literatürel Bir Çalışma", Selçuk İletişim, 137-150.
- Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi: Yönetim düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Alfa Akademi, İstanbul.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları, Efil Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, M. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım A.Ş, İstanbul.
- Freud, S. (1905). "Three Essays on the Theory of Sexuality", The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, 7: 123-243.
- Freud, S. (1914). "On Narcissism: An Introduction", The Standard Edition of the Complete Works of Sigmund Freud, 67-102.
- Freud, S. (1921). "Group Psychology and the Analysis of the Ego", The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud, 65-144.
- Freud, S. (1923). "The Ego and the Id", The Standard Edition of the Complete Works of Sigmund Freud, 1-66.
- Fromm, E. (1955). Sane Society, Routledge, New York.
- Gabriel, Y. (2011, May 17). Psychoanalytic approaches to Leadership. Yiannis Gabriel Stories, music, psychoanalysis, politics, reviews, the odd cooking recipe ...: <http://www.yiannisgabriel.com/2013/05/psychoanalytic-approaches-to-leadership.html> adresinden alınmıştır.
- Geçtan, E. (tarih yok). Psikoloji. Aralık 19, 2017 tarihinde www.aymavisi.org: <https://www.aymavisi.org/psikoloji/Erich%20Fromm%20-%20Engin%20Gectan.html> adresinden alındı.
- Göker, A. (2016). Güncel. Aralık 19, 2017 tarihinde Aykut Göker'in Kişisel İnternet Sitesi: http://www.aykutgoker.com/article_screen.asp?ID=268 adresinden alındı.
- Güleç, C. (1998). Psikanaliz ve Dinamik Psikoterapi, Psikiyatri Temel Kitabı, Hekimler Yayın Birliği, Ankara.
- Gürol, E. (2011). Sigmund Freud, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Johnson, A. (2008). "Using a Psychodynamic Approach to Leadership in the United States Army: Transformation, New Generations and More Challenges", Doktora Tezi, University Of Oklahoma Graduate Faculty, Oklahoma.
- Jung, C. G. (1923). Psychological Types, Harcourt Brace, New York.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Kroeger, O. & Theusen, J. (2002). Type Talk at Work, Dell, New York.
- Levinson, H. (1970). Executive Stress, Harper&Row, New York.
- Locke, E. E. (1999). The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully, Lexington books, Boston.
- Maccoby, M. (2000, Ocak-Şubat). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons, The Maccoby Group: <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.php> adresinden alınmıştır

- McLeod, S. (2007). Psychodynamic Approach, Simply Psychology: <https://simplypsychology.org/psychodynamic.html> adresinden alınmıştır
- Öztürk, O. (2008). Psikanaliz ve Psikoterapi, Nobel Tıp Kitabevleri Ltd. Sti, İstanbul.
- Psikodinamik Yöntem ve Psikanaliz. (2008). Aktüel Psikoloji Ruh Sağlığı Haber Portalı: <http://www.aktuelpsikoloji.com/psikodinamik-yontem-ve-psikanaliz-2530h.htm> adresinden alınmıştır
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). Örgütsel Davranış (Çev.:İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Sti, Ankara.
- Robinson, S. & O'Dea, V. (2014). Authentic Leadership – To thine own self be true insights: <https://www.insights.com/media/1107/authentic-leadership.pdf> adresinden alınmıştır.
- Schreiner, E. (2017). How to Apply the Social Learning Theory in the Workplace, Chron: <http://smallbusiness.chron.com/apply-social-learning-theory-workplace-12860.html> adresinden alınmıştır.
- Stech, E. L. (2013). "Psychodynamic Approach", (Ed. Peter Guy Northouse), Leadership: Theory and Practice, 319-348, Sage Yayınları, New Delhi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Dizgi Ofset, Konya.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2009). Liderlik Markası, (Çev.: Fadime Kahya), Yaylacık Matbaacılık, İstanbul.
- Vries, M. F. & Cheak, A. (2016). Psychodynamic Approach,(Ed. Peter Guy Northous), Leadership: Theory and Practice , 295, Sage Publications, Los Angeles .
- Vries, M. F. & Miller, D. (1982). Personality, Culture and Organization, Insead, Cedex.
- Wallace, E. R. (2008). Dinamik Psikiyatri: Kuramı ve Uygulaması, (Çev.: Hakan Atalay), Okuyan Us Yayın, İstanbul.
- Wetzel, D. W. (2009). "The Measurement of Personality in the Adult Worker: A Basis for the Psychodynamic Approach to Leadership" ,Yayımlanmış Doktora Tezi, Regent University , Virginia.
- Winkler, I. (2010). Contemporary Leadership Theories, Physica Verlag, New York.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici Liderlik, Beta Basım A. Ş, İstanbul.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are They Different?, Aralık 19, 2017 tarihinde Harvard Business Review: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> adresinden alındı.